

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**DALMO LUIS BORBA  
HORST LUCHT FILHO  
JOCELITO BUCH CASTRO DA CRUZ  
MILANA BERNARTT**

**NEUROCIÊNCIA APLICADA À COMUNICAÇÃO DE LÍDERES:  
ANÁLISE DE MERCADO E PROPOSTA DE CURSO**

**CURITIBA  
2014**

DALMO LUIS BORBA  
HORST LUCHT FILHO  
JOCELITO BUCH CASTRO DA CRUZ  
MILANA BERNARTT

NEUROCIÊNCIA APLICADA À COMUNICAÇÃO DE LÍDERES:  
ANÁLISE DE MERCADO E PROPOSTA DE CURSO

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Empresas, do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Profa. Me. Marcia Cassitas Hino

**CURITIBA**  
**2014**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO  
E ECONOMIA DA FGV  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso “Neurociência aplicada à comunicação de líderes: análise de mercado e proposta de curso” elaborado por Dalmo Luís Borba, Horst Lucht Filho, Jocelito Cruz, Milana Bernartt e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa de Pós-Graduação do Instituto de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Curitiba, 10 de março de 2014.

---

José Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador

---

Marcia Cassitas Hino  
Coordenador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Dalmo Luís Borba, abaixo assinado, do Curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa de Pós-Graduação do Instituto de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 27/04/12 a 21/12/13, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Neurociência Aplicada à Comunicação de Líderes: análise de mercado e proposta de curso” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 10 de março de 2014.

---

Dalmo Luís Borba

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar a neurociência como ferramenta de aperfeiçoamento da comunicação das lideranças e estruturar um curso de que combine as duas ferramentas, em formato de oficina para ser realizado no ISAE/FGV. As constantes mudanças organizacionais e o grande aumento de intercâmbio de informações, principalmente com o advento da era digital, sobrecarregam os portadores de informações e põem em cheque a qualidade do que se transmite e o nível de compreensão dos interlocutores. Diante do estudo recente da neurociência, do inconsciente humano e das técnicas fornecidas por esse campo da ciência, abre-se espaço para utilizar a neurociência como forma de desenvolver e aprimorar a comunicação. Em um primeiro momento, este trabalho reflete sobre a relevância da comunicação nas empresas. Em seguida, a partir de uma análise sobre os conceitos e ferramentas da neurociência, o estudo volta-se à questão da atual demanda por um curso de comunicação com o enfoque na neurociência e, ao final, apresenta a proposta da estrutura de um curso de Neurocomunicação.

Palavras-chave: Neurociência. Comunicação. Liderança. Neurocomunicação.

## **ABSTRACT**

The present paper aims to present neuroscience as a tool to improve leadership communication and to develop a course that combines the two tools in a workshop model to be held at ISAE / FGV. The constant organizational changes and the increasing exchange of information mainly after the digital revolution, overwhelm information carriers and questions the quality of its transmitted as well as the level of understanding of who receives information. During the recent study of neuroscience, the human unconscious and techniques provided by this field of science provided us with tools to use neuroscience as a way to develop and improve communication. At first, this paper reflects about the relevance of communication in business. Then, from an analysis of the concepts and tools of neuroscience, the study turns to the question of the current demand for a course in communication with a focus on neuroscience. At the end, this paper proposes a “Neurocommunication” course.

Keywords: Neuroscience. Communication. Leadership. Neurocommunication

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>FALHAS E OPORTUNIDADES NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL</b> .....	<b>13</b>
4.1	COMUNICAÇÃO ATUAL NAS EMPRESAS: UM ENFOQUE LIMITADO .....	13
4.2	COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS: PESSOAS DIFERENTES AGINDO EM COMUM .....	14
4.3	RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO .....	19
4.4	UM UNIVERSO DE OPORTUNIDADES .....	22
<b>5</b>	<b>VIABILIDADE DE UM CURSO DE NEUROCOMUNICAÇÃO</b> .....	<b>23</b>
5.1	POR QUE FAZER UM CURSO DE NEUROCOMUNICAÇÃO? .....	23
5.2	RISCOS .....	28
5.3	ASPECTOS ECONÔMICOS.....	29
5.4	TREINAMENTO PARA SE COMUNICAR COM A MENTE.....	33
<b>6</b>	<b>CURSO DE NEUROCOMUNICAÇÃO</b> .....	<b>35</b>
6.1	ESTRUTURA DO CURSO DE NEUROCOMUNICAÇÃO .....	35
6.2	PÚBLICO-ALVO .....	36
6.3	HABILIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS .....	37
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>38</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>39</b>
	<b>APÊNDICE A – NARRATIVAS ORAIS E NEUROCIÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>42</b>
A1	- INTRODUÇÃO .....	42
A2	– JORNADA DO HERÓI .....	44
A3	– COMO SOMOS PROGRAMADOS.....	47
A4	– HISTÓRIAS E MEMES NAS ORGANIZAÇÕES .....	51
A5	– A LUTA ENTRE COMUNICAÇÃO OFICIAL E RÁDIO PEÃO .....	56
A6	– COMO USAR AS HISTÓRIAS NA ORGANIZAÇÕES.....	58
A7	- CONCLUSÃO .....	64
A8	- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	66

<b>ANEXO .....</b>	<b>68</b>
<b>OFICINA DE NEUROCOMUNICAÇÃO .....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Uma antiga história Zen conta:

O mestre japonês Nan-in concedeu uma audiência a um professor de filosofia que queria saber mais sobre Zen. Ao servir o chá, Nan-in encheu a chávena de seu visitante, mas continuou a despejar sem parar, mesmo depois de começar a transbordar. O professor observou até que não conseguiu mais se conter. "Pare! A chávena está mais do que cheia, não cabe mais chá no seu interior!" Nan-in disse: "Como esta chávena, você também está cheio de opiniões e ideias. Como posso mostrar-lhe o que é Zen, sem que antes você esvazie a sua chávena?" (REPS, 2008).

A metáfora desenvolvida pela história acima ilustra bem o objetivo deste trabalho: apresentar a estrutura de um treinamento em neurocomunicação para líderes. Assim como o conto discorre sobre a dificuldade em se aceitar novas ideias, a proposta de um treinamento de comunicação com ferramentas da neurociência é também uma novidade para o meio empresarial, novidade que pode causar estranheza e, até mesmo, resistência.

No entanto, se por um lado a resistência pode atrapalhar, por outro, a dificuldade que as empresas enfrentam com a comunicação mostra a necessidade e a justificativa de uma abordagem inovadora, que supere os vícios das propostas atuais. As ferramentas de comunicação baseadas na racionalidade não conseguem responder a todas as demandas da comunicação eficiente e, diante dessa fenda, a neurocomunicação surge como uma alternativa.

Diante disso, para desenvolver o curso, esse estudo tem como objetivos específicos: analisar falhas e oportunidades presentes na comunicação empresarial e verificar ruídos na comunicação empresarial – não somente problemas recentes, mas também tradicionais, que ainda não foram solucionados e que ultrapassam a esfera do racional e do consciente humano. Com base nessa premissa, o estudo também pretende, de modo específico, verificar a oportunidade de se trabalhar para potencializar a eficiência da comunicação para gerentes, diretores e executivos.

A proposta desenvolvida é comunicar não apenas com a esfera racional e consciente, mas também com o inconsciente dos seres humanos. Ao invés de negar esse universo pouco conhecido no âmbito corporativo, este estudo lança mão de reflexões científicas sobre a mente – neurociência e neurobiologia – para compreender como funcionam determinados mecanismos biológicos que têm papel determinante em nossas ações, e para utilizá-los de modo a se obter vantagem competitiva na esfera institucional e no relacionamento com as pessoas.

Para isso, são apresentados conceitos básicos da neurociência que norteiam o estudo e a proposta do treinamento. Diante disso, outro objetivo específico do estudo é analisar a aplicabilidade na comunicação e nas relações empresariais de conceitos neurológicos, como o de inconsciente e o conceito biológico de *meme*, que afetam o comportamento dos seres humanos.

Paralelamente, apesar da novidade e da estranheza que o assunto pode causar, o estudo analisa a demanda por assuntos relacionados à comunicação eficiente, à neurociência e a correlação entre ambos. A ideia é verificar a viabilidade comercial de desenvolvimento de um curso de neurocomunicação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Tanto a comunicação quanto o comportamento humano são áreas do conhecimento estudadas pelo ser humano há séculos. Nas últimas décadas, o estudo do comportamento humano alcançou resultados únicos com o desenvolvimento da neurociência. Nesse aspecto, o biólogo Richard Dawkins deu um grande passo ao desenvolver o conceito do gene egoísta e do meme. “Meme é uma unidade de informação em uma mente cuja existência influencia os acontecimentos de tal maneira que mais cópias de si mesmo passam a ser criadas em outras mentes” (DAWKINS: 1982).

O conceito contribuiu especialmente porque passou a tratar a unidade de transmissão cultural de um ponto de vista não do ser humano, mas do

próprio meme. Ou seja, deixamos de ver o ser humano como “dono das próprias ideias” para mostrar como elas podiam nos programar. De lá para cá, uma das maiores contribuições para que se ampliasse esse estudo do meme para o comportamento humano em si foi o médico e professor do Baylor College, David Eagleman. Em *Incognito*, Eagleman sintetizou o comportamento humano e mostrou como o inconsciente tem um papel predominante sobre o ser humano. “A primeira lição que aprendemos no estudo de nossos circuitos é simples: a maior parte do que fazemos e sentimos não está sob nosso controle consciente” afirma o autor (EAGLEMAN: 2011).

Esse “destronamento” do ser humano, como dono das próprias ideias é ainda ampliado com o trabalho do pesquisador Richard Brodie, que passou a estudar como os memes programam os seres humanos, como as ideias passam a moldar comportamentos, sem que os indivíduos detenham o controle. “Os memes entram em nossa mente sem pedir permissão. Eles se tornam parte de nossa programação mental e influenciam nossa vida sem que nós nem mesmo tenhamos consciência disso”. (BRODIE: 2010).

No Brasil, o professor de marketing Marcelo Peruzzo foi uma das primeiras pessoas a aproximar o estudo da neurociência com a comunicação. O foco de Peruzzo, mais especificamente, no entanto, é o marketing. A partir do estudo da neurociência e da composição dos três cérebros, teoria desenvolvida por Freud (*ego, id e superego*) e replicada por diversos pesquisadores, Peruzzo criou as “três mentes do neuromarketing”: Macaco, Einstein e Princesa, para explicar os comportamentos do ser humano. “Esta união da neurociência com o marketing despertou milhares de profissionais a enxergarem o mercado de uma forma diferente, não tão romântica e previsível, mas de uma forma mais lógica, baseada na própria ilógica do consumidor” (PERUZZO: 2013).

A aproximação entre neurociência e marketing, no entanto, é o tema mais avançado em que já há pesquisas consistentes. Aplicar e estudar a neurociência especificamente relacionada à comunicação humana ainda é um campo inicial, sem bibliografias específicas e consistentes. Com base no que

já foi desenvolvido e aproximado entre neurociência e comunicação, esse estudo procura aplicar o conhecimento de neurociência, da comunicação tradicional e de marketing para compreender como a neurociência e a comunicação humana podem ser combinadas e como essa combinação pode contribuir para o desenvolvimento de líderes mais preparados e para o desenvolvimento da comunicação eficiente nas organizações corporativas.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo propõe o desenvolvimento de um treinamento, no formato de uma oficina, sobre comunicação com ferramentas da neurociência, tendo como foco líderes. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre liderança, sobre cursos de comunicação e *media training* e sobre a comunicação organizacional em si, aplicados a gestores e executivos, para verificar os métodos aplicados até agora, bem como identificar falhas presentes na comunicação não abordadas por estes métodos.

Paralelamente, o estudo também foi baseado em uma revisão bibliográfica e análise de exemplos práticos de conceitos relacionados à neurociência. O objetivo é verificar a possibilidade de se utilizar os conceitos e aplicações da neurologia na esfera da comunicação organizacional.

Verificadas tais aplicabilidades, este trabalho se concentrou em verificar a demanda e a oferta de treinamentos semelhantes no país, para estudar, do ponto de vista do mercado, a viabilidade de sua implantação. Neste aspecto, optou-se por utilizar a ferramenta *Google Trends*, que permite analisar e comparar gráficos que apresentam a procura por determinados termos na internet. Assim, conseguimos, com facilidade e rapidamente, verificar qual a procura por termos com neurocomunicação, comunicação e como se comunicar, que nos ajudaram a ter uma ideia das tendências no mercado.

Neste aspecto, cabe ressaltar que o *Google Trends* não é uma ferramenta definitiva, que supre ferramentas tradicionais de pesquisa, como análise SWOT, pesquisa de mercado etc. O objetivo, ao se adotar a

ferramenta citada, foi obter um primeiro cenário, que demonstra possibilidades, mas que não dispensa uma abordagem mais criteriosa em um segundo momento.

Após analisar o assunto do ponto de vista conceitual (revisão bibliográfica da comunicação empresarial), prático (conceitos e exemplos da neurociência aplicáveis à comunicação empresarial) e mercadológico (*Google Trends*), este estudo esforçou-se em desenvolver a proposta da estrutura de um treinamento de neurocomunicação, que vai combinar apresentação teórica e atividades práticas com o intuito de capacitar líderes para utilizar estrategicamente as ferramentas da neurociência na comunicação com liderados.

Por fim, o estudo estrutura um modelo de curso de comunicação com ferramentas da neurociência, conforme anexos.

## **4 FALHAS E OPORTUNIDADES NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

### **4.1 COMUNICAÇÃO ATUAL NAS EMPRESAS: UM ENFOQUE LIMITADO**

“Nós estamos com enorme pressa em construir um telégrafo magnético do Maine para o Texas, mas pode ser que o Maine e o Texas nada tenham de importante a comunicar (...), é como se o objetivo principal fosse falar depressa e não falar sensatamente”.

A frase do pensador norte-americano Henry David Thoreau (1854) questionava a evolução tecnológica de seu país em meados do século XIX, mas poderia muito bem servir para representar o modo como se comunica nas empresas.

A velocidade da informação multiplicou-se e superou barreiras nas organizações nas últimas décadas, mas quem consegue, efetivamente, separar o joio do trigo? Como medir com precisão os resultados de uma comunicação efetiva, seja ela através dos canais de massa de uma organização ou em uma relação horizontal entre dois gerentes de áreas distintas? E mais: em uma empresa cujo desempenho é invejável nos

resultados, como mensurar a importância – de fato – da comunicação interna e externa para esse desempenho?

Enquanto a tecnologia fornece aos líderes a capacidade de gerenciar multidões a milhares de quilômetros de distância através de e-mails, videoconferências e celulares, como saber se, após o desligar dos aparelhos, as orientações foram compreendidas e, principalmente, se as determinações estão se transformando em ações que tornam esta comunicação, como todos os aparatos tecnológicos, eficiente?

As respostas para essas e outras perguntas podem estar presentes em mecanismos muito mais tradicionais e biológicos do que se imagina. De acordo com o pesquisador Luiz C. Martino (2001), o termo comunicação vem do latim *communication*, no qual se encontram três elementos: uma raiz *munis*, que significa “estar encarregado de”, o prefixo *co* que expressa simultaneidade e o sufixo *tio*, que reforça a ideia de atividade. De um modo mais simples, são identificadas facilmente as palavras “comum” e “ação”, que refletem exatamente o que os líderes esperam ao se comunicarem com os colaboradores: que eles ajam em comum acordo com o que determina a empresa, sua visão e missão. Mas nem sempre é o que acontece.

#### 4.2 COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS: PESSOAS DIFERENTES AGINDO EM COMUM

A estrutura organizacional está bastante distante do que se pode ter em mente quando se lança mão ao termo “comum” ou “comunicação”. De acordo com Francisco Gaudêncio Torquato Rego, pode-se classificar o fluxo da comunicação nas empresas em três diferentes tipos: descendente, em que um superior se comunica com um subordinado; ascendente, em que a comunicação parte de um empregado de nível hierárquico inferior em direção ao superior; e horizontal, entre dois colegas de mesmo nível hierárquico (REGO: 1986).

Desconsiderando, neste momento, os diversos desdobramentos que esses três fluxos possibilitam (como a comunicação de um superior de uma

área com o inferior de outra), a estrutura é suficiente para que se perceba que a hierarquia está presente também nas comunicações de uma organização.

Assim como uma empresa possui uma cultura organizacional, como um organismo de convívio social com características próprias, vivas e para além da estrutura e das regras oficiais, também a hierarquia (presidente, diretores, superintendentes, gerentes, supervisores, empregados operacionais) permite a criação de pequenos grupos com “culturas” próprias que, ao invés de serem comuns umas às outras, acabam por diferenciá-las e, numa contínua divisão, acabam por chegar aos grupos de um indivíduo só.

Exemplificando: dentro de uma concessionária de veículos, há divisão entre os gerentes e os vendedores – que acabam se por agrupar dessa forma devido a afinidades e diferenças estabelecidas pela própria empresa (gerentes são gerentes, vendedores são vendedores). Dentre os vendedores, há diferentes grupos, alguns com critérios de divisão que ultrapassam os limites empresariais: os que vendem muito e os que vendem pouco; os que vendem mais carros de estilo X e os que vendem mais carros de estilo Y; os que gostam de esportes, os que têm filhos, os que almoçam juntos etc.

Maximizando essa divisão, chegamos à conclusão aparentemente óbvia que cada empregado é bastante diferente do outro, ou seja, é único. Diante dessa inferência, como o líder pode conquistar cada um dos colaboradores, mesmo à distância – e motivá-los a fazerem o máximo pela empresa –, utilizando na comunicação duas premissas básicas das organizações modernas: tempo limitado e padronização?

A resposta a essa pergunta não é tão simples e será discorrida ao longo de todo este estudo, mas, por ora, ela serve para explicitar a importância e o desafio que consiste na comunicação dentro de uma instituição e, principalmente, no papel do líder como um comunicador que motiva e guia os colaboradores. Ora, pois se os colaboradores necessitam de líderes que os orientem de modo efetivo, o papel como comunicador do líder cresce de importância, mais do que como chefe, detentor do poder hierárquico ou qualquer outro papel.

Essa consciência parece ter sido alcançada por diversos líderes famosos na história, sejam eles religiosos, políticos, esportivos ou de outra atuação. Uma de suas grandes características era fazer com que grupos e multidões que, em princípio, eram indivíduos com gostos, comportamentos e atitudes únicas, se unissem em torno de uma causa, uma afinidade, acima de todas essas diferenças.

Foi assim com a retórica de Júlio Cesar, que convenceu os romanos a abandonarem a democrática República e se abraçarem ao Império. Foi também assim com Adolf Hitler, que uniu os alemães contra meio mundo numa batalha em busca do orgulho perdido; foi o que, espantosamente, fez o líder religioso Jim Jones, ao reunir quase mil pessoas em um suicídio coletivo na Guiana em 1978.

E o que faz com que Steve Jobs faça parecer fácil vender 120 milhões de *iPads*, em três anos, a milhões de pessoas de diferentes culturas, etnias e formas de pensamento, e com que seja tão difícil manter integrada e focada em um projeto uma equipe de 10 pessoas que moram na mesma cidade e trabalham na mesma empresa?

Para o psicólogo cognitivo Howard Gardner (2005), as pessoas subestimam a dificuldade existente para se mudar mentalidades.

“A maioria das pessoas, no momento em que são adultas, não só se acostumam a certa maneira de pensar, mas acreditam ser muito trabalhoso mudar. Por natureza, a mente humana prefere as mordomias da estabilidade às incertezas da mudança”.

Segundo ele, as pessoas apresentam maior propensão às mudanças em novos ambientes, cercadas por pessoas que pensam de modo diferente; ou quando passam por experiências difíceis e ao encontrarem pessoas que julgam “luminosas”.

Por outro lado, há momentos em que a dificuldade em mudar o jeito de pensar é reforçada: ideias que são cultivadas por muito tempo; quando as pessoas defendem seus pontos de vista em público; quando há envolvimento emocional com determinadas ideias. Jay Winsten, professor da *Public Health School* de Harvard, que estudou e desenvolveu campanhas inovadoras para combater problemas sociais (*apud* EAGLEMAN, 2011), destaca que a maioria

das pessoas não tem consciência da existência de um determinado problema. Por isso, sua consciência precisa ser despertada. Somente quando o problema é reconhecido como tal é que existe uma possibilidade de mudança.

A comunicação é um fator decisivo para que haja “o reconhecimento dos problemas”, mudança de pensamento e de atitudes. No entanto, muitas empresas se esquecem dessa importância quando o assunto sai da teoria para a prática ou exercem a comunicação de modo ineficiente. Em pesquisa realizada pelas empresas Harris Interactive e Franklin Covey (2004), com mais de 23 mil empregados de diferentes ramos de atividades e de áreas funcionais chaves, apenas 37% dos entrevistados disseram que compreendem claramente o que sua organização está tentando atingir e por quê.

Com um índice tão baixo de compreensão dos objetivos, fica difícil esperar que os empregados trabalhem por metas que eles desconhecem. Isso não significa, necessariamente, que essas empresas simplesmente não comuniquem de uma forma ou de outra os objetivos a serem alcançados. Talvez a questão mais pertinente seja “como” elas comunicam.

Há diversas maneiras possíveis para se classificar a comunicação entre líderes e liderados. Uma delas é que a comunicação pode ser verbal – através da linguagem, escrita, fala etc. – ou não verbal, por meio de gestos e expressões. De acordo com especialistas em comunicação, como Brad Phillips (2012), a diferença e a complementaridade entre os dois tipos é fundamental para a eficiência da comunicação. Tome-se como exemplo o caso em que uma empresa sofre uma grande reestruturação, com extinção de cargos, mudança de gerentes e de processos. Todas as informações referentes a essas mudanças podem ser enviadas por e-mail para os gerentes que deixarão um cargo, ou através de outro meio eletrônico. Do ponto de vista racional, se bem elaborada, a divulgação é suficiente para que todos entendam por que foi necessário mudar, para onde a empresa pretende ir e como fazer para contribuir.

No entanto, um colaborador afetado emocionalmente por essas mudanças, que possa ter que mudar de cidade, mudar a vida dos filhos, do

marido ou esposa e reestruturar, também, toda a vida pessoal, não vai, necessariamente, ignorar essas mudanças pessoais e agir exatamente como a empresa orientou, sem implicações que afetem sua vida no trabalho. Essas emoções podem ser transmitidas através de palavras, mas são muito mais percebidas pela linguagem não verbal, através de olhares, gestos e expressões. Muitas pessoas já se viram diante de um interlocutor e, enquanto escutavam algo, tinham a sensação de que ele gostaria de dizer algo completamente diferente.

Diferentes situações decisivas nas empresas, como reestruturação, demissões, redução de custos e outras mudanças necessárias para a saúde financeira da empresa projetam emoções à flor da pele. Nesses casos, transmitir mensagens baseadas puramente na racionalidade têm se mostrado ineficiente em diversos casos. O líder que orienta seus subordinados em situações como essas pode ter toda a clareza do mundo sobre como as coisas devem acontecer. Mas um empregado a 600 km de distância, que recebe as orientações eletronicamente, pode não saber como executá-las, especialmente em meio a tantas emoções que surgem.

O exemplo citado acima também nos permite pensar no impacto que há em outros tipos de comunicação. Em casos de mudanças consideradas negativas, qual a diferença entre a comunicação escrita e oral? Ou entre a virtual e a presencial? E até que ponto as diferentes manifestações da comunicação são conscientes?

Estudos da neurociência, como o do pesquisador e neurocientista Eagleman (2011), diretor do laboratório de Percepção e Ação do Baylor College of Medicine, sugerem que apenas 5% das decisões que tomamos são executadas pelo lado consciente do cérebro, enquanto os outros 95% as pessoas não têm consciência do que fazem.

Isso não quer dizer que nossa consciência não seja importante, afinal ela contribuiu e muito para a humanidade chegar até onde está. Mas, talvez, insistir que a comunicação se dá somente ou principalmente na esfera racional seja uma conclusão que ajudou a criar inúmeras falhas.

### 4.3 RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO

Os diferentes fatores que interferem na comunicação dentro das empresas muitas vezes contribuem para que haja falhas na comunicação e nas ações práticas que dependem delas. Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos elaborado pelo *Project Management Institute* (2009) identificou que problemas de comunicação são os que ocorrem com maior frequência na gestão de projetos. Esse dado foi indicado por 76% dos entrevistados.

Na pesquisa citada anteriormente, realizada pelas empresas Harris Interactive e Franklin Covey (2004) com 23 mil empregados de diferentes empresas, apenas 25% disseram ter uma visão clara entre as suas tarefas e as metas de sua equipe e de sua organização. Apenas 17% disseram sentir que suas organizações promoviam comunicações francas, respeitando opiniões diferentes.

Os dados não são apenas negativos, mas podem ser contraditórios quando se analisa uma pesquisa realizada pela consultoria Michael Page (2011) com 1500 empregados de empresas brasileiras. Dentre os entrevistados, 52% afirmam que não estão satisfeitos com seus líderes. Por outro lado, 73% dos gestores afirmam que se sentem “preparados e aptos a coordenar os times que possuem, e acreditam que desempenham esse trabalho de maneira satisfatória”. Quando perguntados sobre o que fazer para melhorar, 73% dos liderados e 60% dos líderes concordam que é preciso aperfeiçoar o fluxo de comunicação entre as partes, com diálogo aberto e *feedback*.

Mas que fatores impedem que esse fluxo seja alcançado, se a maioria concorda que a comunicação deve ser desenvolvida. Uma das mais antigas teorias da comunicação, a Teoria Matemática (também conhecida como Teoria da Informação), desenvolvida pelos pesquisadores norte-americanos Claude Shannon e Warren Weaver (*apud* ARAUJO: 2001), criou uma estrutura de um sistema de comunicação:



Falhas estruturais: Ruído causado por problemas na linguagem, ambiguidade, descuido na estruturação das ideias e na construção da comunicação;

É notório que existem diferentes tipos de classificação dos ruídos que interferem no processo comunicacional. O objetivo deste trabalho não consiste em abordar da maneira mais completa possível o tópico, mas em sugerir uma classificação de ruídos sob o ponto de vista das duas partes diretamente envolvidas – líder e liderado –, considerando o comportamento humano no processo de comunicação, bem como a concepção das ideias que constroem a comunicação nas instituições.

A classificação apresentada revela fatores que, muitas vezes, fogem da capacidade consciente e/ou racional do interlocutor. Por exemplo: um gerente que não repassa informações aos seus subordinados ou as repassa pela metade por medo de fornecer “informações demais” ou por medo de perder poder – uma vez que acredita que “informação é poder”. A ação, em si, pode até ser voluntária e racional, mas o mecanismo que ativa esses medos nesse gerente é inconsciente, está para além de sua compreensão. Ele pode ter consciência de que tem medo – ou pode simplesmente ignorar esse fato também –, mas não tem ideia de onde vem esse medo, simplesmente porque o medo é irracional, é instintivo.

Da mesma forma o preconceito: o comportamento racional e consciente diante das ideias de um colega, líder ou liderado é analisá-las, verificar o mais cientificamente possível sua eficiência e, a partir de então, considerá-la boa ou não. Mas quantos de nós já não nos deparamos com uma situação em que, só de começar a ouvir uma pessoa, temos certeza de que o que ela vai falar não serve para nada? Há diversos exercícios – já difundidos por pesquisadores e estudiosos do assunto – que tentam ajudar a evitar esses preconceitos. Mas boa parte deles consiste em lembretes do tipo “escute as pessoas antes de formar uma opinião”, “esteja aberto às ideias dos outros”, “evite julgar as ideias dos colegas antes de analisá-las” etc. Mas, se o preconceito é inconsciente – ou seja, manifesta-se sem que percebamos – e

o inconsciente ainda tem grande poder sobre os seres humanos, a grande orientação não é o que fazer, mas como conseguir aplicar essas orientações.

#### 4.4 UM UNIVERSO DE OPORTUNIDADES

Como é possível perceber, a importância da comunicação nas empresas é um assunto disseminado entre meio acadêmico e empresarial. No entanto, há, claramente, um abismo entre o que as pessoas sabem, as ferramentas e informações que detêm, e como elas efetivamente as utilizam. As pessoas se comunicam nas empresas. Comunicam-se cada vez mais, de maneiras e por meios diferentes, mas isso não aumentou, necessariamente, a eficiência do processo comunicacional. Como afirmou Thoreau (1854) no começo deste capítulo, “é como se o objetivo principal fosse falar depressa e não falar sensatamente”.

Mais do que isso: as pessoas não apenas continuam a se comunicar de modo ineficiente e a multiplicar essas falhas, como apresentam, na grande maioria dos casos – comprovados pelas próprias pesquisas de ineficiência da comunicação –, grande desconhecimento de como precisam, efetivamente, se comunicar. E esses buracos, aparentemente, não podem ser preenchidos por métodos e processos que focam somente o lado racional e consciente das pessoas, principalmente quando 95% das decisões, como já visto, são tomadas pelo inconsciente.

É nesse universo que aparecem não problemas, mas oportunidades para se explorar a comunicação sob outros pontos de vista. Se a comunicação já foi abordada e estudada sob diferentes pontos de vista, mas todos considerando os aspectos racionais e conscientes dela, abrem-se novas oportunidades para estudos que enfoquem o processo comunicacional para além dessas limitações do consciente.

Com as ferramentas tecnológicas atuais, há a possibilidade de se analisar diferentes ações e decisões que são determinadas na esfera inconsciente do cérebro, municiando os líderes com novas informações para trabalhar a comunicação, para torná-la eficiente através das percepções do

inconsciente, ou seja, utilizando estruturas conscientes para atingir o inconsciente.

E é ampliando o foco de atuação para esta esfera ainda pouco explorada na comunicação que este trabalho pretende apresentar novas ferramentas comunicacionais, ferramentas de neurocomunicação.

## **5 VIABILIDADE DE UM CURSO DE NEUROCOMUNICAÇÃO**

Com base nos dados apresentados até agora, pode-se perceber que há grande espaço para se trabalhar na comunicação dentro da esfera do inconsciente. Conhecer e saber utilizar os mecanismos que estão escondidos sob a mente racional para tornar mais eficiente a comunicação entre líder e liderados pode ser de grande utilidade para transformar a comunicação em melhoria de desempenho nas empresas.

Para que o líder possa conhecer como o seu próprio inconsciente toma à frente de decisões sem que ele perceba, como o inconsciente influencia o comportamento de seus liderados e para que possa saber lidar com essas manifestações que tem peso importante na relação humana, este trabalho propõe o desenvolvimento de um curso de neurocomunicação. Trata-se de uma abordagem focada na compreensão do inconsciente sobre o comportamento humano.

Do ponto de vista do conteúdo, já foi demonstrado que há espaço e oportunidade para esse trabalho. Mas como será que o público-alvo – os líderes, gerentes e executivos – reage a essa novidade?

### **5.1 POR QUE FAZER UM CURSO DE NEUROCOMUNICAÇÃO?**

O interesse pelo termo “comunicação” no Brasil vem reduzindo-se, de acordo com pesquisa realizada em julho deste ano, no *Google Trends*. Durante o ano de 2013, o número de pesquisas pela palavra “comunicação”

não alcançou 40% da quantidade máxima de pesquisas já alcançada (que foi em 2005). Pelo gráfico apresentado abaixo também podemos ver uma clara tendência de redução no interesse pela palavra, desde o início da série apresentada, que foi em 2005.

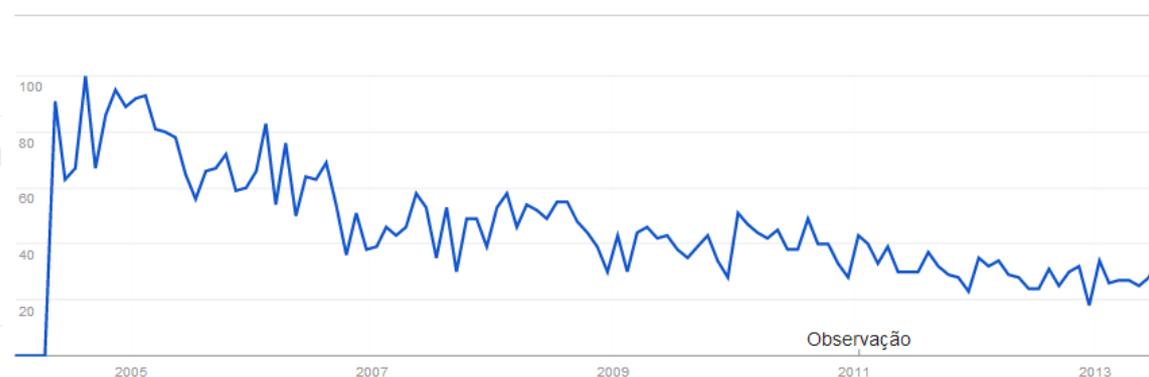


Gráfico 1 - Interesse sobre termo de pesquisa "Curso de Comunicação" com o passar do tempo.

Fonte: *GOOGLE TRENDS*

Outro termo em baixa que está relacionado ao curso é o termo "Liderança". Também identificado através do *Google Trends*, podemos observar que em 2006 a série atinge o número 100, que mostra o número máximo de pesquisas realizadas durante o período, e que desde então vem caindo.

No entanto, segundo a empresa MDA Consulting de Minneapolis são gastos cerca de US\$ 60 bilhões por ano em desenvolvimento de liderança e gestão de pessoas (Blog da FIPECafi 2013). Esse fato nos faz levantar uma questão importante: por que então se gasta tanto dinheiro com um tema que tem uma participação cada vez menor dentro da mídia digital?

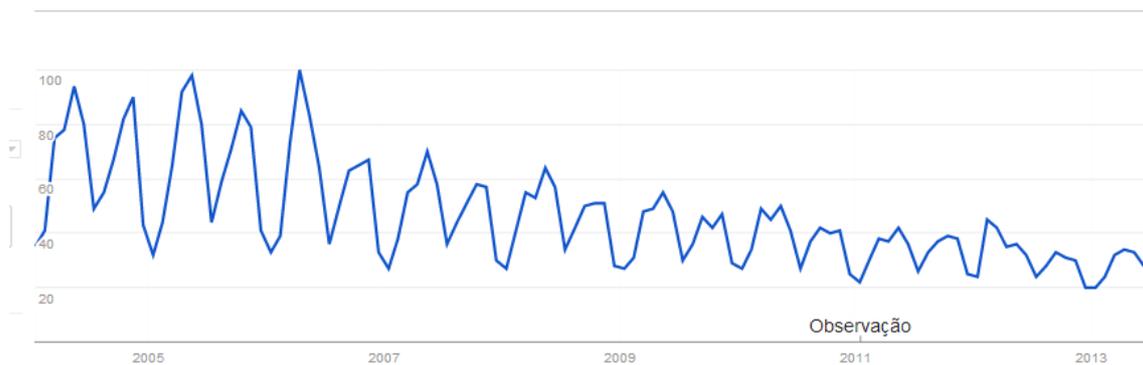


Gráfico 2 - Interesse sobre o termo de pesquisa "Liderança" com o passar do tempo.

Fonte: *GOOGLE TRENDS*

A comunicação ainda é um tema essencial na vida das pessoas, e principalmente na vida das lideranças. Se por um lado comunicação e liderança são dois termos que tem tido um número menor de interesse, outros dois temas tem atraído de forma mais direta o interesse das pessoas na web: "como falar" e "convencer".

A comunicação é uma palavra abrangente, de diversos significados e interpretações. Quando delimitamos o público-alvo, como sendo aquele que quer saber "como falar" e "convencer", delimita-se também seu interesse e abrangência com relação à aplicação do tema no seu dia-a-dia.

De uma maneira direta podemos explicitar que o interesse do público-alvo de um treinamento de neurocomunicação aplicado a lideranças está focado na aplicabilidade da comunicação no seu dia a dia, por isso esse público vê, como sendo de alta relevância e importância, exemplos práticos de como aplicar o curso na resolução dos conflitos diários com sua equipe, na definição de um novo projeto, na substituição de um funcionário, e todos esses eventos que envolvem o "como falar" e "convencer".

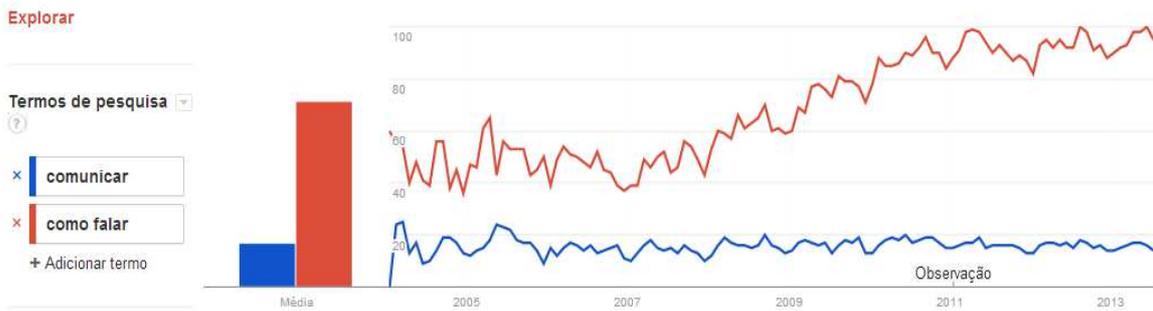


Gráfico 3 – Comparação de interesse sobre os termos de pesquisa "como falar" e "comunicar" com o passar do tempo.

Fonte: GOOGLE TRENDS

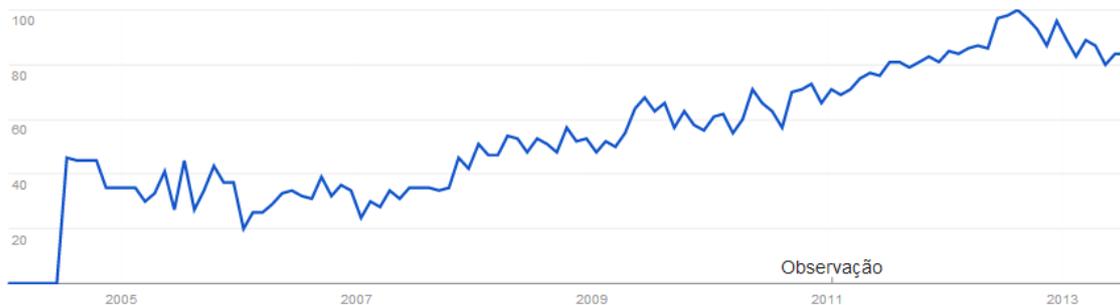


Gráfico 4 - Interesse sobre o termo de pesquisa "convencer" com o passar do tempo.

Fonte: GOOGLE TRENDS

Outro pilar do curso será a própria neurociência, termo que é desconhecido e possui pouca procura dentro das ferramentas de pesquisa. De acordo com o gráfico 5 podemos visualizar que o termo "Neurociência" representa, comparativamente, apenas um terço das pesquisas pelo termo "Neurologia". Utilizou-se esse termo para comparação porque o assunto está intimamente ligado à neurociência, e é muito mais conhecido, como demonstra a pesquisa, mas vem caindo de forma constante a procura pelo termo "Neurologia", enquanto que as buscas por neurociência mantem-se constantes.

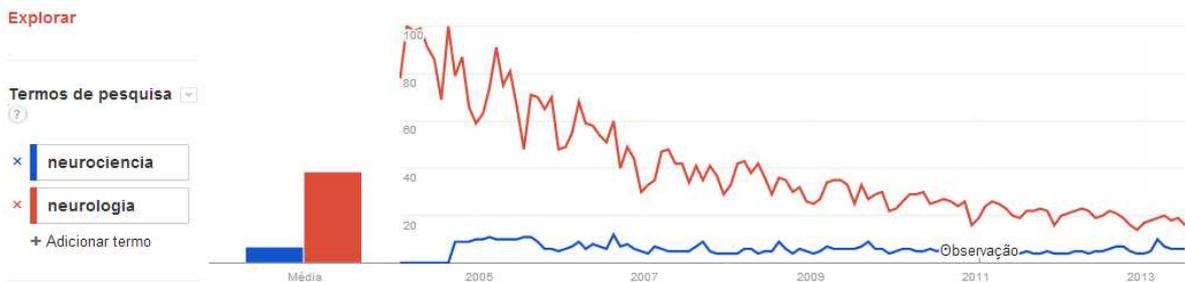


Gráfico 5 - Interesse sobre os termos de pesquisa "Neurologia" e "Neurociência" com o passar do tempo.

FONTE: GOOGLE TRENDS

Novamente uma vez é importante colocar essa informação em perspectiva, uma vez que apesar de o termo "Neurociência" não ser de conhecimento geral, as pessoas possuem sim um grande interesse pelo funcionamento do cérebro, sendo possível descobrir o grau de interesse comparando a quantidade de pesquisas pelo termo "Mente" ao dos termos "Neurociência" e "Neurologia". Existe uma tendência e interesse cada vez maior por essa palavra, e o número de pesquisas por ela só tem aumentado nos últimos anos.

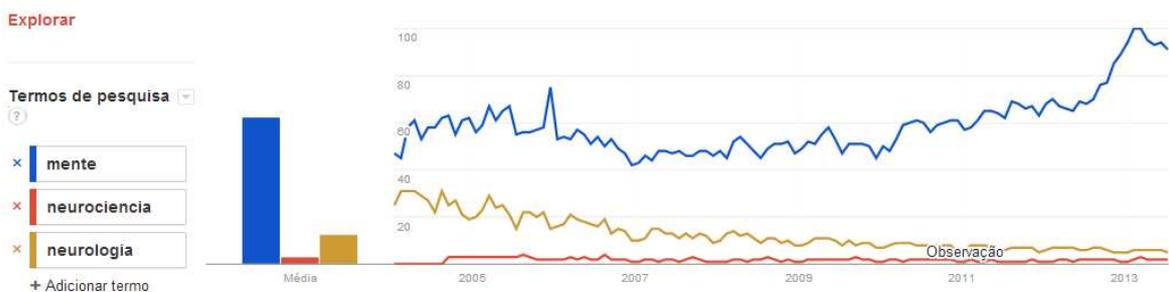


Gráfico 6 - Interesse sobre o termo de pesquisa "Mente", "Neurologia" e "Neurociência" com o passar do tempo.

FONTE: GOOGLE TRENDS

Apesar de o assunto "Neurociência" e "Liderança" serem técnicos, é plausível dizer que o público-alvo (demanda) do curso de neurocomunicação está interessado no assunto e que uma forma mais prática e simples e pode-se introduzir o assunto falando a respeito da mente e do como ela influencia no "como falar" e no modo como convencemos as pessoas.

Por outro lado cursos de comunicação que utilizam a neurociência como referência são novos e sua demanda é mais focada para atendimento do público corporativo. Existem alguns cursos disponíveis no mercado (oferta), focando na comunicação utilizando a neurociência como base de apoio.

Três empresas principais, que fornecem cursos similares, foram identificadas: a "XBL Consultoria" e o Instituto de Liderança Executiva e a Tai Consultoria.

A XBL Consultoria apresenta em seu curso como principal diferencial a utilização das teorias TIM (teoria das inteligências múltiplas), TIE (teoria da inteligência emocional) e TIR (teoria da inteligência reativa) aliada à neurociência para criação de um ambiente saudável. (XBL Consultoria e Treinamentos s.d.).

O instituto de liderança executiva propõe-se a desenvolver a comunicação interpessoal e intrapessoal, e mostra a neurociência aplicada na comunicação como ferramenta para reduzir o *turnover*, melhorar o clima organizacional e transformar a cultura da liderança. (Instituto de Liderança Executiva s.d.)

A consultoria Tai possui um curso de Gestão Estratégica com Neurociências, e que, apesar do nome não citar a neurocomunicação, é um curso que trabalha a comunicação para equipes, e que tem um foco em pessoas que se envolvem com muito com apresentações e servem de multiplicadores (lideranças em geral). Seu diferencial é o foco dado em apresentações.

## 5.2 RISCOS

O curso de neurocomunicação voltado às lideranças possui caráter mais prático do que acadêmico. Sua aplicabilidade não está restrita a posições de líderes tradicionais, podendo incluir uma abrangência hierárquica ampla, como analistas e média gerência.

O mercado de cursos voltados à comunicação não é novo, porém a abordagem sob o viés da neurociência, como forma de desenvolver a comunicação, é de fato nova no mercado brasileiro. A utilização da neurociência na comunicação remete à programação neurolinguística, que parte do princípio da comunicação positiva e aplicação de técnicas, chamadas de modelagem, que visam trabalhar a mente, a linguagem e o corpo como um conjunto só. A programação neolinguística (PNL) surgiu no início dos anos 70 através dos estudos de John Grinder e Richard Brandler (BRANDLER E GRINDER, 1986).

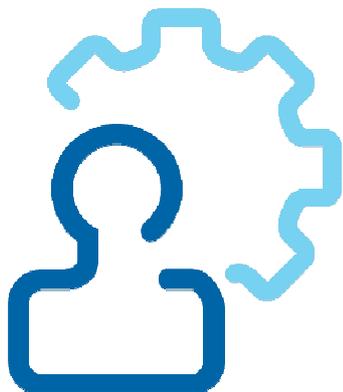
Nesse aspecto é importante diferenciar o treinamento proposto da abordagem da PNL. Enquanto esta se centra na modelagem, trabalhando com mente, linguagem e corpo como um só conjunto, o treinamento proposto tem objetivo mais específico, de se utilizar ferramentas da neurociência para se obter resultados com a comunicação, não consistindo necessariamente em uma programação neurolinguística.

Dessa forma, entende-se que o maior risco exposto ao curso é com relação à definição do escopo para que o público possa compreender com clareza qual será a sua utilidade: obter vantagens estratégicas dentro do ambiente empresarial através de uma comunicação eficiente, que dialoga com o consciente e com as nuances do inconsciente presente nas pessoas.

### 5.3 ASPECTOS ECONÔMICOS

Para mitigar os riscos e analisar com mais propriedade as possibilidades de um curso de neurocomunicação do ponto de vista econômico, a matriz abaixo estuda os aspectos microeconômicos que podem influenciar o negócio, como público-alvo e suas características, mercado e níveis de preços praticados.

### 5.3.1 ASPECTO MICROECONÔMICOS



#### Características sociais do públicos-alvo

*Sexo: Masculino e Feminino*

*Idade: 28 aos 55 anos*

*Escolaridade: Ensino superior completo*

#### Características econômicas do publico alvo

*Atividade profissional: Profissionais com mais de 3 anos de experiência e que possuem os aspiram cargos de liderança*

*Renda: Renda estimada entre R\$ 4 Mil a R\$ 15 Mil*



#### Características do mercado que pretendem atuar:

*Concorrentes: XBL consultoria; Instituto de Liderança Executiva; Tai Consultoria*

#### Nível de preços praticados pela concorrência:

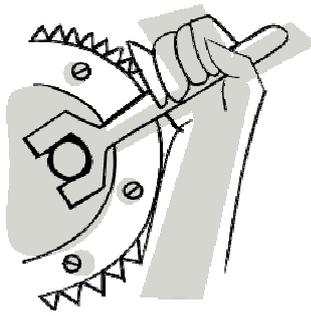
*As empresas que ministram curso na área de Neurocomunicação não disponibilizavam o valor do investimento. No entanto, através da investigação de outros cursos oferecidos na área de Neuromarketing e também focados na comunicação de lideranças, praticados na cidade de Curitiba, chegou-se ao valor de R\$ 450 para o curso de Neuromarketing (curso de 1 dia ministrado pelo professor Marcelo Peruzzo) e R\$ 1.287 para um curso de comunicação (oferecido pela Master Mind de 32 horas). O custo hora/aula varia portanto de R\$ 56,25 (Neuromarketing) a R\$ 40,21 (Comunicação).*

### 5.3.2 ASPECTO MACROECONÔMICOS:



#### Crescimento econômico

*Estimativa do FMI (Fundo Monetário Internacional) de crescimento para o Brasil em 2013 foi reduzido (em Outubro 2013) para 2,5%, o menor entre os emergentes. O crescimento econômico do país é fator relevante para empresas na decisão por alocar recursos na educação de seus colaboradores. Portanto apresenta-se como um risco a uma adesão ao treinamento proposto.*



#### Poder aquisitivo

De acordo com a reportagem do jornal Zero Hora, o poder aquisitivo do brasileiro terá uma redução de quase 5% até o final desse ano, comparado ao ano passado, influenciado principalmente pela alta do dólar. O PIB per capita ao final do ano deve alcançar no máximo US\$ 10.920. A perda do poder aquisitivo reduz a capacidade do público alvo em atender suas necessidades por bens duráveis e bens de luxo, que possuem na sua composição uma alta participação de insumos importados, devendo portanto ficar mais caros. Isso reduz a propensão dessas pessoas em investir em educação.

#### Custo do dinheiro:

A taxa de juros básica da economia brasileira, taxa SELIC, vem subindo de maneira consistente desde Março de 2013, quando estava em 7,25% e alcançou no mês de Outubro o nível de 9,5%, a.a. Esse é outro fator que pode exercer influência indireta sobre as decisões das pessoas que tem interesse em investir em educação. Seja por conta da dificuldade em saldar os atuais devedores, seja para conseguir fechar seu orçamento familiar que enfrenta uma restrição na aquisição de novos bens.

Fontes:

<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/10/08/fmi-projeta-alta-de-25-para-o-pib-no-ano-mas-reduz-estimativa-para-2014.htm>

<http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/economia/noticia/2013/09/com-alta-do-dolar-brasileiro-perde-poder-de-compra-4255012.html>

### 5.3.3 MATRIZ SWOT

	<p><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Equipe de trabalho multidisciplinar com conhecimento de diversas áreas</li><li>- Experiência do grupo focada em grandes corporações e meios de mídia</li><li>- Experiências profissionais de integrantes da equipe focadas na comunicação</li><li>- Acesso a pesquisadores de ponta da área como Marcelo Peruzzo</li><li>- Equipe composta de pessoas que se comunicam com facilidade com o público</li></ul>
---	--

## OPORTUNIDADES



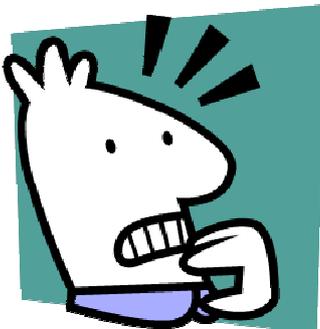
- Interesse crescente do público pela neurociência
- Comunicação é vista como fator chave para sucesso em projetos, equipes e no trabalho do dia-a-dia.

## FRAQUEZAS



- Pouca experiência do mercado na estruturação de cursos para públicos específicos
- Neurociência, enquanto formação acadêmica, não faz parte do currículo dos integrantes do grupo
- 1ª experiência da equipe, em conjunto, para ministrar um curso de neurocomunicação
- Rede de contatos pequena para divulgar a palestra a esse público específico

## AMEAÇAS



- Grandes empresas focadas em comunicação possuem mais recursos e acessos para criarem cursos de Neurocomunicação
- Desconhecimento do público geral sobre o que é Neurociência e seus benefícios

---

## 5.4 TREINAMENTO PARA SE COMUNICAR COM A MENTE

Como já foi demonstrado, o inconsciente nosso age sempre em nossas decisões. Isso, por si só, é motivo suficiente para se trabalhar a comunicação com foco no inconsciente. Além desse aspecto conceitual, a análise de pesquisa digital através do *Google Trends* também demonstrou um incremento na procura por assuntos que desenvolvam habilidades comunicacionais focadas no inconsciente – ainda que não de propósito –, como “mente” e “como falar”.

Para compreendê-lo, também na esfera racional, e saber como praticá-lo, este treinamento pretende trabalhar duas esferas. A primeira, expositiva, abordará os conceitos e modelos mentais que se pode seguir no dia-a-dia. A segunda tem o intuito de exercitar e praticar a forma como nos comportamos quando vendemos nossas ideias, lideramos um projeto, conversamos com subordinados, desenvolvemos alianças e reagimos às críticas.

Durante a primeira parte do curso, onde a análise mais exploratória tem como objetivo cativar os participantes a refletir sobre a importância do inconsciente, bem como o impacto dele em nossas atividades e comportamento diários. Esta etapa será voltada a explorar exemplos dentro de diferentes campos da neurociência, como: consciente e inconsciente; plasticidade cerebral e aprendizado, emoções, *timing* para se comunicar, mentiras que contamos etc.

"A mente consciente e o inconsciente" é um dos tópicos centrais do curso e traz aos líderes uma visão conhecida dentro da neurologia a respeito da aplicação consciente dos nossos recursos neurais, mas também tem o objetivo de desmistificar uma lenda urbana muito popular que diz que

somente utilizamos 10% de nossa capacidade cerebral<sup>1</sup>. O líder atual precisa ter consciência de que 100% do seu cérebro e corpo estão avaliando, julgando e agindo todo o momento o que fazer e como fazer.

No entanto é verdade que não estamos conscientes de todos os processos que ocorrem em nossa mente. Segundo Eagleman (2011), a nossa rede neural trabalha com uma série de sub-rotinas interligadas resolvendo em segundo plano tarefas que nosso consciente não precisa estar participando e decidindo, para que seja possível estar sempre dedicando à consciência aquilo que realmente importa.

Eagleman (2011) compara a consciência ao CEO de uma grande empresa que possui a responsabilidade de definir o rumo da empresa, qual a estratégia adotada, os investimentos que serão feitos, tarefas que são uma visão abrangente sobre a empresa. O inconsciente é comparável aos diversos departamentos, gerentes e analistas que executam e implementam a estratégia definida pelo CEO. Os líderes devem, portanto, aprender estratégias para definir a melhor forma de garantir que nossos subsistemas inconscientes hajam de acordo com o que o CEO, que é a consciência, determina.

Para desenvolver essas estratégias, o treinamento proposto vai consistir em um formato de oficina, desenvolvida combinando apresentações teóricas e atividades práticas. Através de *slides*, vídeos, animações e dinâmicas, o treinamento pretende seguir a seguinte estrutura de conteúdos a serem abordados:

---

<sup>1</sup> De acordo com Robynne Boyd, em artigo publicado na revista Scientific American, “o início desta lenda é atribuído ao psicólogo e escritor norte-americano William James, que defendeu que ‘estamos fazendo uso de apenas uma pequena parte dos nossos possíveis recursos mentais e físicos.’ Também foi associado a Albert Einstein, que supostamente usou para explicar a teoria do intelecto imponente. A durabilidade do mito deriva de concepções das pessoas sobre seus próprios cérebros: eles veem seus próprios defeitos como evidência da existência de matéria cinzenta inexplorada no cérebro.

## 6 CURSO DE NEUROCOMUNICAÇÃO

Após análise da demanda – conceitual e econômica – existente para o desenvolvimento de um curso de comunicação para líderes que utilize ferramentas da neurociência, este estudo apresenta a proposta do curso, em si, a ser ministrado para líderes, e executivos de empresas, conforme estrutura a seguir.

### 6.1 ESTRUTURA DO CURSO DE NEUROCOMUNICAÇÃO

- 1 Neurociência
  - 1.1 Inconsciente
  - 1.2 Neurônio Espelho
  - 1.3 Neuroplasticidade
  - 1.4 Os três cérebros
  
- 2 Da neurociência à neurocomunicação
  - 2.1 Comunicação e neurocomunicação
  - 2.2 Memes
  - 2.3 Matriz PC Neuro
  - 2.4 Comportamento visual
  - 2.5 Comportamento egocêntrico
  
- 3 Estratégias de comunicação
  - 3.1 Novos paradigmas da neurocomunicação
  - 3.2 Gestos
  - 3.3 Linguagem
  - 3.4 Postura
  - 3.5 O papel do olhar
  - 3.6 Emoções
  - 3.7 Raiva

- 3.8 Tristeza
- 3.9 Medo
- 3.10 Desprezo
- 3.11 Emoções agradáveis
- 3.12 Situações de crise

- 4 Comunicação nas empresas
  - 4.1 Storytelling
  - 4.2 Ambientes corporativos
  - 4.3 Comunicação virtual
    - 4.3.1 E-mail
    - 4.3.2 Rádio
    - 4.3.3 TV
    - 4.3.4 Telefone
    - 4.3.5 Mídias sociais
    - 4.3.6 Comunicação e vendas

## 6.2 PÚBLICO-ALVO

Um bom exemplo de neurocomunicação é a efetiva delegação de tarefas. O resultado de delegar algo será negativo se não houver um adequado acompanhamento das diversas etapas envolvidas no processo. Pode-se explicar determinado processo para alguém que não o conheça, exibir um procedimento escrito, ou mesmo realizá-lo uma vez. Porém o entendimento completo do evento deverá passar por uma ação conjunta, avaliação dos resultados, acompanhamento parcial de novo evento e podendo, conforme sua complexidade, finalmente tal tarefa ser delegada.

Essa é uma estrutura básica para que o ouvinte consciente possa testar aquilo que ele está entendendo: as ações e a compreensão delas devem ser feitas de forma dinâmica. Um bom comunicador – principalmente um encarregado de executar determinada atividade e que necessita da cooperação de várias pessoas – jamais deve acreditar que atividades e ações

estarão completamente compreendidas pelo time se uma instrução for passada por via digital, ou se não houver um acompanhamento e revisão do que se está executando.

O sucesso da comunicação, à luz da neurociência, está em absorver detalhes pequenos, minúcias (que não são conscientes). Para que isso ocorra, os envolvidos necessitam receber informação completa (nas formas escrita, visual, corporal e verbal) do que lhes cabe, para entender detalhes difíceis ou impossíveis de serem descritos. Dessa forma, a interpretação e o aprendizado será não somente dos 5% conscientes, mas também de parte dos 95% inconscientes.

### 6.3 HABILIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS

Definido o público-alvo, como sendo as lideranças nas empresas, escolas, ONGs, empresas privadas, grupos de trabalho, e definido o objeto de estudo do treinamento, apontamos algumas aplicações práticas que se pretende obter a partir da utilização da neurociência aplicada a comunicação.

- Aprender a utilizar ferramentas para transmitir mensagens com sucesso e efetividade;
- Usar a comunicação como meio de criação de valor real para o ouvinte;
- Comunicar de forma otimizada ao público;
- Comunicar-se escutando de forma ativa;
- Minimizar ruídos na organização durante as reestruturações e mudanças, aplicando uma comunicação efetiva e transparente;
- Transformar a comunicação pessoal num meio de propagação de suas ideias.

## 7 CONCLUSÃO

A importância da comunicação é um consenso dentro de organizações de todo o mundo. O que comunicar é um aspecto que muitos acreditam conhecer. Como comunicar é, ainda, uma grande dúvida, fato demonstrado pelas falhas apresentadas neste estudo e por outras tantas que acontecem nas empresas.

Como forma de ampliar as possibilidades de tornar a comunicação eficiente, foram apresentados conceitos e ferramentas da neurociência e foi proposto um curso de neurocomunicação, bem como sua estrutura, a serem desenvolvidos em trabalho subsequente.

Por se tratar de um assunto novo, que modifica substancialmente a maneira como se planeja a comunicação nas organizações, é imprescindível superar a resistência inicial com foco em resultados e na utilidade do curso, aspectos que foram reforçados no desenrolar do estudo. Ao mesmo tempo, pesquisa no Google Trends mostrou que, ainda que o termo neurocomunicação seja novo, já há procura considerável por temas relacionados e que embasam o assunto. A análise SWOT e as demais pesquisas de mercado demonstraram que há viabilidade e demanda para um curso de neurocomunicação.

Para que o treinamento proposto possa ser aplicado com sucesso, é essencial combinar o estudo teórico com dinâmicas e exemplos práticos do universo dos líderes e das organizações corporativas. O treinamento deve ser adaptado às necessidades empresariais e ministrado de forma eficiente e dinâmica, para que o estudo teórico e o potencial da neurocomunicação sejam, de fato, disseminados, satisfazendo os clientes e proporcionando sustentabilidade financeira para a existência do curso de neurocomunicação.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLOCK, Peter. **Gerentes poderosos: a arte de emanar poder**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

BRANDLER, Richard e GRINDER, John. **Sapos em príncipes: programação neurolinguística**. São Paulo: Summus, 1982.

BRANDLER, Richard; GRINDER, John. **Resignificando: programação neurolinguística e a transformação do significado**. São Paulo: Summus, 1986.

BRODIE, Richard. **Vírus da Mente**. São Paulo: Cultrix, 2011.

EKMAN, Paul. **A linguagem das emoções**. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

EAGLEMAN, David. **Incógnito: as vidas secretas do cérebro**. Rio de Janeiro: Rocco, 2012.

GARDNER, Howard. **Mentes que mudam: a arte e a ciência de mudar as nossas ideias e as dos outros**. São Paulo: Artmed, 2005.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da Comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2008.

MURCH, Walter. **Num Piscar de Olhos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.

NOBRE, Ana Cristina Paiva. **Uso das tecnologias de diagnóstico em neuromarketing: Caso Coca-Cola versus Pepsi.** *Dissertação de Mestrado.* Coimbra,

PERUZZO, Marcelo. **As três mentes do neuromarketing.** Curitiba: IP2mkt, 2013.

REPS, Paul. **Histórias Zen.** Brasília: Teosófica, 1999.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

TAVRIS, Carol. **Anger: The Misunderstood Emotion.** Simon & Schuster. 1982

VIANA, Francisco. **Comunicação de A a Z.** São Paulo: Editora CLA, 2004

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal.** Petrópolis, Vozes, 1986.

O'CONNOR, A. **Pesquisa derruba mito de que é possível detectar mentira pelo movimento dos olhos.** New York Times, 25/07/2012. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/ciencia/ultimas-noticias/redacao/2012/07/25/pesquisa-derruba-mito-de-que-e-possivel-detectar-mentira-pelo-movimento-dos-olhos.htm> > Acesso em 11 de outubro de 2013.

EDMONDS M. **How Anger Works.** Disponível em <<http://science.howstuffworks.com/life/inside-the-mind/emotions/anger.htm>> acessado em 02.07.2013

BOYD, R. **Do People Only Use 10% of their brains?** Scientific American, 07/02/2008. Disponível em <<http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=people-only-use-10-percent-of-brain> (acesso em 10 de novembro de 2013).

## **APÊNDICE A - HISTÓRIAS NAS ORGANIZAÇÕES - NARRATIVAS ORAIS E NEUROCIÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS**

### **A1 - INTRODUÇÃO**

O ser humano conta histórias desde tempos imemoriais. Durante milhares de anos o ser humano aprendeu e evoluiu essencialmente a partir de mitos e lendas. Os sistemas de aprendizagem baseavam-se em contos como a da epopeia do sumério Gilgamesh, que se lança a uma jornada impossível em busca da eternidade e acaba por deparar-se com a inevitabilidade da morte. A partir de uma história como essa, os sumérios aprendiam sobre a morte e sobre uma série de outros valores e comportamentos, inseridos sutilmente na história.

Durante os últimos milênios os seres humanos transmitiram – com maior força e continuidade após a criação da escrita – histórias de reis, guerreiros, animais e outros símbolos que representavam e vivenciavam exemplos de amor, lealdade, superação, aceitação, liberdade e uma série de outros valores e emoções, hoje estudados sob um viés bem menos romântico pela neurociência. Na psicologia moderna, por exemplo, lendas gregas como a de Édipo, Elektra, Narciso, Sísifo e Príapo dão nome a condições e comportamentos psicológicos e biológicos.

Mas de onde vieram os mitos e as narrativas que são contadas até hoje? A Psicologia e a Antropologia moderna sugerem que as histórias surgiram muito antes da escrita, como uma forma de permitir ao ser humano “ter sentido”. Como coloca o estudioso Joseph Campbell, “o homem, parece, não se sustenta no universo sem a crença em algum pacto com a herança geral do mito” (CAMPBELL: 1992).

No campo da racionalidade que analisa os meandros do subconsciente humano, o conceito de “ideias elementares” sugere uma explicação para esse comportamento: ideias comuns a grupos de pessoas no espaço e no tempo,

ideias que são uma necessidade humana, ainda que não representem a verdade. Em termos práticos, as histórias consistem em um instrumento desenvolvido para explicar e dar sentido às situações vivenciadas pelos seres humanos.

Diferentes ciências estudaram essa interação. No universo das organizações, as histórias e, mais especificamente, sua disseminação podem parecer, em um primeiro momento, um tanto distantes das necessidades empresariais. Do ponto de vista da neurociência, entretanto, essa distância pode diminuir à medida que se aprofunda no estudo das histórias, de seus efeitos e do comportamento humano.

A partir de uma revisão bibliográfica desses estudos, que envolvem a comunicação e a neurociência, este trabalho tem como objetivo analisar o potencial das histórias como ferramenta de gestão corporativa e desenvolver um método para a utilização das histórias de modo a potencializar a capacidade da comunicação entre líderes e liderados nas organizações. Para isso, o estudo das histórias passa, de agora em diante, a ser observado sob o prisma da neurociência e do inconsciente humano.

Para a neurociência, muito do comportamento humano, especialmente o lado racional, está bem distante da realidade. “É um fato neurocientífico que tudo o que nós experimentamos é uma invenção de nossa imaginação. Embora nossas sensações pareçam precisas e verdadeiras, elas não reproduzem, necessariamente, a realidade física do mundo lá fora. (...) A mesma rede neural que interpreta *inputs* de nossos olhos é também responsável por nossos sonhos, delírios e falhas de memória”, escrevem Susana Martinez-Conde e Stephen Macknik, em artigo publicado na revista *Scientific American Mind* (MARTINEZ-CONDE, MACKNIK: 2013). “Nós somos programados para analisar o constante fluxo de informação de nossos sentidos e organizar esse fluxo em uma interpretação racional do mundo”, complementa a pesquisadora Sharon Guynup (GUYNUP: 2013)

Engana-se quem pensa que histórias mirabolantes, em universos surreais e fantásticos, fogem à racionalidade humana. De acordo com o antropólogo Joseph Campbell, foi justamente buscando um sentido para os

fenômenos naturais como o sonho, a vida, a escuridão o sol e outros fenômenos naturais que o ser humano desenvolveu mitos, lendas e transformou esses seres em divindades. Conforme pontua Campbell: “não pode haver dúvida alguma de que o mundo dos mitos tenha se saturado de sonhos ou de que os homens já sonhavam quando eram pouco mais que macacos. (...) O alvorecer e o despertar deste mundo dos sonhos sempre devem ter sido associados com o sol e o nascer do sol. Os medos e fascínios noturnos são dissipados pela luz (...)”

Seja devido a essa familiaridade milenar do ser humano com as histórias, ou – como sugere a neurociência – pelo comportamento atribuído ao lado esquerdo do cérebro, racional, que busca lógica e sentido nas situações, a estrutura de histórias parece sentido e se associar com certa facilidade à vida dos humanos. Isso fica claro se for comparada a estrutura e os efeitos de uma história com a informação e o envolvimento gerados por dados avulsos em uma planilha, uma lista de atributos de um carro ou conjuntos de gráficos.

O que dentre isso faz mais sentido para as pessoas e as envolve mais em seu conteúdo? Qual o papel que as histórias podem desempenhar para o desenvolvimento da comunicação dos líderes e das empresas? A partir de uma análise sob o prisma da neurociência, este estudo reflete sobre o uso das histórias nas organizações e sua efetividade para a gestão de pessoas, a motivação e o desenvolvimento da identidade empresarial.

## **A2 - JORNADA DO HERÓI**

Ao aprofundar o estudo das histórias, verifica-se que sua ligação com o ser humano ultrapassa a função cognitiva ou lúdica. Joseph Campbell identifica uma espécie de estrutura essencial nas histórias contadas por povos de todo o mundo. A Jornada do Herói, como ele chama, consiste em um ciclo em que o herói – personagem central da trama –, recebe um *chamado*, que o tira da “normalidade” da vida. “Significa que o destino

convocou o herói e transferiu-lhe o centro de gravidade do seio da sociedade para uma região desconhecida.”

Ao aceitar o chamado, o herói é colocado em uma esfera diferente da que vivia, um local em que se inicia em um novo conhecimento. Daí passa por *provas*, descobre aliados, enfrenta inimigos, adquire conhecimento e encara um grande *desafio* ou provação. Após essa experiência, o herói volta transformado, como se houvesse passado por uma espécie de morte e de renascimento, que redundam em um retorno transformado ao mundo de onde partiu. Um retorno ao mesmo mundo, mas com uma essência diferente (CAMPBELL: 2007)

Essa busca por si mesmo a que está engendrada a Jornada do Herói, de acordo com psicólogos como Freud e Jung, permaneceu no meio dos personagens-heróis até a modernidade. Eles “demonstraram irrefutavelmente que a lógica, os heróis e os feitos do mito mantiveram-se vivos até a época moderna”, observa o autor. Nas últimas décadas, filmes que se transformaram em verdadeiros *blockbusters*, como *Star Wars* e a *saga Indiana Jones*, foram, de acordo com respectivamente George Lucas e Steven Spielberg, construídos com influência direta da estrutura mítica proposta por Campbell.

As organizações corporativas – atualmente o ambiente em que o ser humano passa a maior parte de sua vida, de acordo com o pesquisador Antonio Raimundo dos Santos (SANTOS: 2011) – também são permeadas por esse envolvimento que o ser humano tem com as histórias e com as crenças. Por mais que se idealize uma separação entre vida pessoal e profissional, na prática as pessoas agem emocionalmente e instintivamente ao mesmo tempo, mesmo no ambiente de trabalho. Dentro dessa esfera, as histórias, seus valores e mensagens podem influenciar mais as pessoas do que se possa imaginar, mesmo em uma estrutura hierárquica, com regras imperativas e objetivas.

As histórias fazem parte do dia a dia das organizações. Mesmo que de modo inconsciente, histórias são disseminadas o tempo todo, das mais variadas maneiras. Às vezes são eventos anteriores, relatados – e até

aumentados – para mostrar o exemplo de uma determinada situação, positiva ou não. Em outras situações integram e destacam apresentações corporativas. Em outros casos – e não menos comuns – boatos se proliferam à revelia da comunicação oficial, criando um clima negativo ou de resistência.

Queira a empresa ou não, as histórias estão presentes no seu dia a dia e influenciam o cotidiano empresarial. O consultor José Claudio Cyrineu Terra (2009) defende que as histórias são ricas em valores e contextos. “Toda organização tem suas histórias de guerra, seus heróis e visões construídas a partir de pequenas ou grandes anedotas que se transmitem diariamente e perpetuam o *ethos* da organização.” (TERRA: 2009)

Terra afirma que processos operacionais, documentos e softwares são tipos de conhecimento que “não trazem consigo os contextos, valores e histórias pessoais que ajudaram na evolução da organização”. O consultor norte-americano David Miller, que estuda a gestão da mudança organizacional e a gestão de pessoas durante mudanças, critica o uso excessivo de slide e e-mails nas organizações e afirma que seu uso excessivo vem de um “pensamento de que se o caso for apresentado da forma mais lógica possível, então as pessoas, sendo racionais, irão se envolver e tomar as decisões apropriadas. Isso não é comunicação, é se esconder atrás da tecnologia” (MILLER: 2012). Para o autor, ao se abordar a comunicação, é preciso se considerar os diferentes públicos e “enxergar as coisa de maneiras diferentes. Isso se dá por meio de interesses, histórias, cultura e experiências diversas”.

O autor Richard Brodie analisa as motivações humanas – que sob a batuta de Campbell se transformaram na Jornada do Herói – sob um viés evolucionista. A partir das teorias de biólogos como Richard Dawkins, Brodie desenvolveu em “Vírus da Mente” um estudo sobre a unidade de transmissão cultural do ser humano do ponto de vista neurológico, também conhecida como “meme”. De acordo com ele, “meme” consiste na “unidade de informação de uma mente cuja existência influencia os acontecimentos de tal maneira que mais cópias de si mesma passam a ser criadas em outras mentes”. (BRODIE: 2009.).

Se meme é uma unidade de informação, toda e qualquer informação pode ser um meme em potencial, caso consiga se disseminar por muitas mentes. Sob esse ponto de vista, muitas histórias têm um grande potencial “memético”. Mitos e lendas clássicas, por exemplo, sobreviveram ao passar dos tempos e foram disseminadas também geograficamente. O que dizer das histórias presentes na Bíblia, hoje com mais de 2,2 bilhões de adeptos<sup>1</sup>.

Mas no meio de tantos memes, mitos, lendas e crenças, que histórias podem ser utilizadas no universo organizacional? Brodie defende que a evolução das ideias, da cultura e da sociedade gira em torno do meme egoísta, exatamente como a evolução das espécies gira em torno do gene egoísta. Trata-se do conceito desenvolvido pelo biólogo Richard Dawkins em seu livro homônimo, que sugere que os genes é que ditaram a evolução dos seres humanos, numa espécie de darwinismo genético, em que os genes mais preparados para se replicar se sobressaíram. A evolução, de acordo com Brodie, não tem nenhum mecanismo em si mesmo. Trata-se simplesmente da inexorável luta dos replicadores por quaisquer mecanismos de replicação que estejam disponíveis.

Por trás dessa definição sombria, o autor afirma que, na evolução da comunicação, os memes associados a perigo, alimento e sexo espalham-se mais rapidamente do que outros porque somos condicionados biologicamente a prestar mais atenção a esses fatores. Com importância secundária, mas que também merece destaque, ele elenca as necessidades humanas de entrosamento, distinção pessoal, dedicação ao próximo, aprovação e obediência e autoridade.

### **A3 - COMO SOMOS PROGRAMADOS**

“Tudo o que consideramos verdade é um meme. (...) Você sabe o que é um meme – um pensamento, uma crença ou atitude em sua mente, que podem ser transmitidas para outras mentes, ou delas para a sua”, escreve Richard Brodie, em “Vírus da Mente”. De acordo com ele, os seres humanos são os veículos de transmissão desses memes, são programados por eles, sem que qualquer permissão precise se concedida.

O autor afirma que há três maneiras diferentes de programação de ideias nos seres humanos, ou seja, de “infecção por memes”. Um deles é o **condicionamento**. A repetição de um conceito, uma ideia, leva à apropriação como verdade. “É a maneira mais fácil de adquirir” memes. Boa parte de nossa programação vem através da repetição: nossas crenças, noções de certo e errado... aprendemos a partir da repetição incessante de nossos pais e educadores.

Outro modo de infecção é a **dissonância cognitiva**. De acordo com Brodie, é o comportamento de nossa mente em criar lógica e sentido para situações que não fazem sentido. Especialmente em situações de conflito, em que dois memes opostos se confrontam, a mente humana tende a criar um terceiro meme, para resolver o conflito. “Não passa de uma ideia que você assume como verdade para sair daquele conflito. Com a dissonância cognitiva, as pessoas acabam acreditando que receberam algo valioso, alguma coisa digna de sua lealdade”, sintetiza Brodie.

Se as histórias forem analisadas como memes, a dissonância cognitiva pode ser uma das responsáveis pela criação de várias histórias. Uma hipótese seria a criação de mitos e arquétipos estudados pela psicologia, a partir do conflito que *nascermos, morremos e o que acontece conosco, nada faz sentido*. O ser humano passa, então, a criar teorias, lendas e mitos que explicam e dão sentido para esse vazio e esse conflito existencial.

Na maioria das histórias, essa construção é realizada com os elementos existentes no ambiente do povo ou grupo respectivo. Por exemplo, os mitos dos maoris polinésios incluem frutas como a banana, paisagens como as praias e uma série de outros elementos que fazem parte de seu dia a dia. Ao contrário, por exemplo, dos nórdicos, que transmitem histórias, com a mesma estrutura da jornada do herói, com a mesma necessidade de explicar as *angústias existenciais*, mas com elementos como a neve, os lobos e o frio – próprios de sua cultura.

A partir dessa construção, as histórias se disseminam pela repetição, como foi o caso do Cristianismo, que conseguiu atingir Roma e, com o poder

territorial e de disseminação de ideias dos romanos, suas ideias se espalharam para todo o mundo ocidental.

Essa construção é facilmente encontrada no mundo corporativo. Reforçando, por décadas, por exemplo, a figura do personagem Carlos Moreno, a marca *Bombril* conseguiu gravar a imagem de um “produto” sensível, que compreendia a necessidade das donas de casa. É assim também que o Google, com seu alcance mundial, contribui para disseminar a ideia de que as novas empresas dão maior liberdade de criação para os empregados, prezam verdadeiramente sua qualidade de vida no trabalho, e ajuda a disseminar a ideia de que a pessoa que trabalha no Google vive assim. Esse meme é a base da história contada em *The Internship* (Os Estagiários), filme lançado em 2013.

Além do condicionamento e da dissonância cognitiva, o terceiro modo de infecção por memes proposto por Brodie são os **cavalos de troia**. É uma programação pela qual o emissor primeiro propaga um meme para conseguir incluir outros memes. O exemplo clássico do cavalo de troia é a ideia de que sexo vende. Ao acionar botões básicos do instinto e do comportamento humanos, o sexo aumenta a atenção para o que está sendo visto. Dessa forma, se associa o prazer do sexo a uma série de produtos.

Mas no universo empresarial também é possível perceber exemplos de cavalos de troia. A empresa paranaense de energia Copel, por exemplo, lançou um comercial em TV aberta em 2013, em que os eletricitas da empresa apareciam à noite, em meio à chuva e trovadas, cruzando cidades e campos para religar a luz das pessoas. A ideia da empresa é que, ao acionar o botão de perigo e de falta de conforto causado pela falta de energia, a Copel associe a imagem de que a empresa estará sempre fazendo o máximo para recuperar e trazer o conforto de volta ao cliente.

Histórias também são captadas dessa maneira no universo corporativo. Empresas que desempenham atividades com elevado risco de acidentes tendem a tomar maior cuidado com a segurança. Nesses casos, histórias de acidentes, de colegas que perderam a vida ou que tiveram sua vida limitada por um grave acidente servem como “exemplo” para os empregados e são

contadas e recontadas em reuniões, conversas e apresentações. Do ponto de vista memético, elas tentam acionar o botão do perigo associando os acidentes ao desrespeito das regras, por exemplo. Na prática, a ideia é que o perigo e o medo, essencialmente, contribuam para que as pessoas respeitem os procedimentos de segurança.

É importante ressaltar que as histórias não ensinam as pessoas a executar as atividades, mas ajudam-nas a criar valores, a fazer com que os empregados associem as ideias e, conseqüentemente, mudem uma postura ou comportamento. Em algumas situações a história pode ser bastante efetiva porque sua estrutura se associa com a vida, com o dia a dia, reforça, na informalidade, a mesma estrutura que a pessoa encontra, ainda que não saiba, em filmes, na TV e na convivência social.

Esse efeito é próprio das histórias. Checklists, listas e recomendações imperativas que são transmitidas pelo chefe, por exemplo, não criam os mesmos valores na mente humana, não se disseminam de forma tão efetiva. As histórias tendem a ser bons memes, com grande potencial de propagação, especialmente na comunicação interna das empresas, em que as histórias não costumam ser usadas estrategicamente.

A questão principal, nesse caso, não é “o que os empregados devem, de fato, fazer”, mas “como motivá-los a tomar determinada postura, como fazer com que a ação e o trabalho, em si, façam sentido para o colaborador”.

Do ponto de vista motivacional, as histórias são bastante utilizadas. Histórias clichês já se espalharam no mundo corporativo, especialmente para treinamentos em vendas e para criar um sentimento de afinidade nas empresas. Nesses casos, conta-se a história de um empregado exemplar, que muitas vezes se sacrificou pela empresa, fazendo com que todos ganhassem (a empresa aumentou as vendas, o empregado está feliz e satisfeito, ou aumentou o salário). Outra possibilidade: para contribuir na criação de um sentido de identificação entre empregado e empresa, conta-se a história de um empregado que está se aposentando ou já trabalha há muito tempo, em uma mesma função, desempenhando com empenho e empolgação sua função.

As histórias, por diferentes pontos de vista, são replicadores de memes. Contribuem para que um conceito ou ideia se propague de um modo informal, sem a hierarquia das comunicações tradicionais e em uma estrutura que se identifica com a o dia a dia do ser humano, conforme apresentado por Campbell nos arquétipos da jornada do herói. As histórias possibilitam incutir e até mudar um valor. Bem utilizadas, servem para desprogramar “verdades” e ajudam a inserir uma nova ideia, meme ou crença que passa a ser uma nova verdade.

Para se ter uma ideia do potencial das histórias em motivar ações ou criar sentidos, os pesquisadores Rob Walker e Joshua Glenn fizeram, em 2009, uma pesquisa com resultado assombroso. Eles colocaram à venda, no *Ebay*, objetos simples, bugigangas, como pratos, porta-livros, cinzeiros, copos e carteiras. Para cada objeto, os pesquisadores solicitaram a um proeminente escritor que inventasse uma história fantástica sobre o objeto e inseriram as histórias na descrição dos objetos. Ao final, os objetos, que começaram a ser vendidos por um total de 128 dólares, foram adquiridos por nada menos do que 3612 dólares, uma valorização de 2.700%.

Por exemplo, um cinzeiro colocado à venda por 2,99 dólares foi adquirido por 101 dólares após ter em sua descrição uma história do famoso escritor William Gibson. Nas palavras dos pesquisadores: “as histórias são um motor de valor emocional tão poderoso que o seu efeito no valor subjetivo de qualquer objeto pode realmente ser medido objetivamente”.

Embora possa parecer demasiado longa, essa abordagem das histórias sob seu ponto de vista antropológico e neurológico permite que, a partir de agora, o foco deste estudo se concentre nas histórias dentro das organizações especificamente. Como a Jornada do Herói e os memes podem fazer sentido dentro das empresas? Para que eles servem?

#### **A4 - HISTÓRIAS E MEMES NAS ORGANIZAÇÕES**

Desprogramar verdades absolutas para incutir novos valores é uma capacidade que toda empresa almeja ou deveria almejar. É como, após um treinamento, fazer com o que o novo empregado aja de modo alinhado aos

princípios da empresa. Mas, mais do que isso, o objetivo principal é permitir que as pessoas sejam desprogramadas de comportamentos danosos para a empresa ou para a própria pessoa e utilizem memes eficientes para disseminar as novas ideias, novas atitudes e um novo comportamento a ser adotado.

Assumindo a capacidade de programação do ser humano proposta por Brodie, aumenta-se também a responsabilidade de quem vai desprogramar ou programar as pessoas. Afinal, se os seres humanos podem ser programados de modo, aparentemente, tão fácil, trata-se de uma ferramenta poderosa, que conversa diretamente com o inconsciente, sem que a pessoa tenha consciência.

Nas organizações, utilizar histórias como memes programadores e desprogramadores pode ser uma grande ferramenta. Há nas histórias e em sua estrutura cíclica, qualidades que podem contribuir para a adoção de determinados comportamentos, a criação ou substituição de valores, a motivação e adesão a causas, a disseminação de princípios, dentre outras posturas que são fundamentais para a empresa.

Mas, que histórias podem ou devem ser trabalhadas? Há toda sorte de histórias, das piadas de banheiro aos grandes romances. O que, de fato, contribui para o ambiente empresarial? A ideia é que as histórias contribuam para o desenvolvimento de um dos comportamentos citados acima, que ela traga ações, posturas e comportamentos que contribuam para o desenvolvimento da atividade da empresa com harmonia e eficiência.

Que histórias vão fazer com que as pessoas deixem de lado suas ansiedades e necessidades individuais para agir em prol do coletivo que é a empresa? No dia a dia, elas se preocupam com suas dívidas pessoais, com a família, o relacionamento afetivo, o carro, o time de futebol, a festa que será organizada na próxima sexta...

Embora o contrato de trabalho preveja que o salário, as regras, os benefícios e o emprego sejam por si só, suficientes para que o trabalhador realize determinadas ações, na prática não é assim que funciona. As pessoas se afetam com problemas pessoais e alheios ao trabalho o tempo todo. E as

listas, regras, determinações e manuais se provaram insuficientes para fazer com que as pessoas não apenas trabalhem, mas sintam-se motivadas, dispostas e animadas a trabalhar como se estivessem praticando sua atividade favorita. Obviamente, isso não tira o mérito das formas de comunicação tradicionais, que são, de fato, eficientes do ponto de vista normativo e estrutural. Mas há uma limitação que a formalidade não alcança e onde a informalidade reina à revelia da empresa.

Para analisar o potencial das histórias dentro dessas fendas do universo corporativo, este estudo propõe, inicialmente, uma classificação das histórias que podem ser utilizadas no meio empresarial.

#### *Sob o ponto de vista da originalidade*

**Histórias fictícias:** histórias criadas a partir da imaginação, sem qualquer obrigação com a realidade, ainda que geralmente sejam verossímeis. São histórias como os contos fantásticos, as lendas, os mitos, histórias de heróis, dentre outros. Diante da liberdade de criação, podem ser utilizadas para exagerar comportamentos – positivos ou negativos –, potencializar valores e utilizar o universo fantástico como primeiro caminho a ser seguido.

Pode-se citar, por exemplo, o livro “O Segredo de Luísa”, que cria a história de uma menina que se entusiasma com a ideia de abrir uma empresa para vender a goiabada produzida por sua tia. A história, apesar de ser fictícia, utiliza recursos verossímeis para abordar o planejamento para se abrir um negócio. Diversos livros e trabalhos abordam o assunto, com listas e mais listas de dicas e procedimentos a serem seguidos.

Mas o fato de transformar esses procedimentos em uma história que parece real e que está mais próxima do dia a dia das pessoas como um todo fez com o que o livro se transformasse em um sucesso de vendas no meio empresarial. Um meme que foi replicado e continua a ser replicado até hoje no universo empresarial.

**Histórias reais:** Fatos que ocorreram de verdade e são relatados para reforçar a sua possibilidade, veracidade – positiva ou negativamente – associadas a valores que deve ser seguidos, como lealdade, ética,

compromisso e determinação. Apesar de serem baseadas em um fato verídico, essas histórias também podem ser aumentadas, alteradas e editadas – como é próprio do inconsciente humano –, como forma de reforçar determinados traços do personagem ou do enredo.

A história do piloto brasileiro Ayrton Senna e de sua obsessão por vencer, levando-o a uma disciplina rígida de treinamentos e descanso, já foi recontada diversas vezes no meio empresarial, com o objetivo de repassar a mesma determinação para os ouvintes. As jornadas de CEOs como Jeff Bezos, Steve Jobs, Bill Gates e outros líderes proeminentes também são contadas, filmadas e transformadas em biografias que vendem e atraem a atenção de muitas pessoas.

Além de possuir peculiaridades que contribuem para a adoção de determinados comportamentos, as histórias são objeto de atração e consumo em diferentes meios e formatos. Vejamos, agora, como essas histórias podem ser classificadas do ponto de vista de sua aplicação no meio empresarial.

#### *Do ponto de vista da aplicação*

**Histórias que inspiram** – histórias, reais ou fictícias, cujo enredo geralmente envolve uma grande realização por parte do protagonista, muitas vezes a partir de sacrifícios, provas e desafios. São histórias de personagens que venceram e cujas ações podem inspirar as pessoas. São exemplos de histórias que inspiram a biografia de Steve Jobs, o documentário sobre a vida de Pelé ou mesmo uma reportagem sobre um colaborador que, após exercer sua atividade com comprometimento por mais de 40 anos, está agora desfrutando de viagens e da tranquilidade da aposentadoria.

**Reflexão de um valor específico** – histórias que reforçam um valor ou virtude específica, como determinação, transparência, inovação e proatividade. Ao contrário de histórias que destacam o personagem ou sua personalidade, essas histórias ressaltam a virtude mais fortemente, geralmente atrelada a uma moral. É o caso, por exemplo, de alguns mitos e lendas gregos, que expressam arquétipos humanos, de acordo com Joseph Campbell.

Histórias dos inventos de Leonardo da Vinci, Thomas Edison e Steve Jobs podem expressar comportamentos que tendem para a inovação mudanças e criatividade. Associadas adequadamente ao universo empresarial, essas histórias podem ajudar a associar também os valores às próprias empresas.

**Histórias-exemplo** – Histórias que podem ser utilizadas como exemplos de comportamentos específicos a serem seguidos ou a serem evitados. É o caso em histórias de pessoas que se acidentaram ou que tiveram, objetivamente, determinado comportamento que teve com consequência uma recompensa ou uma punição. Essas histórias servem para reforçar determinadas posturas, não de modo conceitual como valores e virtudes, mas de modo mais prático e cotidiano.

Essas histórias não são transmitidas somente de maneira formal ou consciente. Elas são construídas e replicadas de modo automático e, com o tempo, a empresa passa a ter uma “aura”, uma espécie de comportamentos e valores que foram construídos e que se transformam no que se convencionou chamar de cultura organizacional.

Essas histórias podem também se disseminar para criar estereótipos danosos a determinadas pessoas por determinados comportamentos. Por exemplo, histórias de pessoas que apresentaram uma determinada série de comportamentos que a levaram ao ostracismo na empresa ou a impediram de desenvolver sua carreira. Esses comportamentos passam a ser associados a certas limitações e isso se dissemina memeticamente entre as pessoas.

**Histórias informativas** – Bastante utilizada pelos canais oficiais das organizações, como jornais e boletins informativos, utilizam ou contam histórias com o objetivo de transmitir, primordialmente, informação. Como exemplo, a história de um novo produto que transmite, claramente inseridas em suas linhas, os objetivos do novo produto, os investimentos realizados para produzi-los, quais são as expectativas, quais são as características do produto etc.

Ainda que não seja nem se pretende que seja um gênero jornalístico, essa categoria é bastante utilizada em gêneros jornalísticos como a notícia e

a reportagem. Na maioria das vezes, as histórias informativas transmitem o pensamento oficial da empresa e são percebidas como tal, hierarquicamente. Ou seja, os empregados sabem que se trata de uma história que a empresa, conscientemente, quer divulgar.

**Histórias em que o colaborador se vê** – Histórias que ressaltam ações, comportamentos, conquistas e outras situações que colocam o colaborador como personagem principal, como destaque. São narrativas que resgatam histórias antigas, momentos da empresa, que são construídas do colaborador para o colaborador, como forma de associa-lo à identidade da empresa. Também podem contribuir para associar os demais valores da empresa ao do colaborador, bem como humanizar o trabalho e valorizar o colaborador.

É um dos tipos de história com maior público nas empresas, especialmente quando as histórias também são contadas com imagens, sejam fotografias ou vídeos. Na Companhia Paranaenses de Energia, por exemplo, foi criada uma seção na Intranet em 2013 com “as histórias que quero contar”: histórias antigas, relatos de trabalho e memórias engraçadas contadas pelos trabalhadores e divulgadas pelo setor de Comunicação.

Em menos de um mês essas histórias se transformaram na seção mais vista, que passou a ser o principal tema dos pedidos dos colaboradores ao setor de Comunicação. As histórias que os próprios colaboradores contam sobre eles teve um alcance três vezes maior do que as demais histórias.

## **A5 - A LUTA ENTRE COMUNICAÇÃO OFICIAL E RÁDIO PEÃO**

A comunicação informal entre os colaboradores, também conhecida como rádio peão, dissemina informações não oficiais, muitas vezes sendo boatos ou informações que vão contra ao interesse das empresas. Às vezes são boatos específicos, que falam sobre o comportamento de determinado colaborador ou sobre a postura da organização numa negociação com os empregados. De qualquer forma, a rádio peão é um organismo vivo, que muitas vezes dificulta a relação entre empresa e colaboradores.

Do ponto de vista memético, a rádio peão tem tudo para continuar vencendo essa batalha com a comunicação oficial. Ela costuma abordar temas que, de acordo com a memética de Richard Brodie, acionam os principais botões criadores de memes no ser humano: sexo, perigo, sobrevivência, medo, fome e outros instintos. É por isso que, seja verdade ou não, histórias que colocam em risco o trabalho do empregado, falam sobre situações de crise e despertam medo, por exemplo, se espalham como rastilho de pólvora. O sexo, ainda que formalmente não seja assunto de interesse das empresas, está bastante presente na rádio peão, seja através de relacionamentos ou de comportamentos de colegas.

Além da natureza dos temas, a rádio peão, por sua construção e forma de disseminação, tende a conter memes com boa capacidade de disseminação. São histórias contadas pelos próprios colaboradores, na linguagem deles, sem a supervisão da empresa. São também contados inserindo elementos típicos da Jornada do Herói, como provas, desafios e conquistas que as pessoas alcançam ou fracassam tentando.

Outra característica da rádio peão é a disseminação das histórias por um líder informal. Apesar de não ser gerente ou chefe formal, este tipo de pessoa é vista inconscientemente, como um líder pelos demais. Ao divulgar uma história, ele aumenta seu poder de disseminação, pela confiança que as pessoas depositam nele.

Comparada com a comunicação oficial, a rádio peão é muito mais versátil. A comunicação pelos canais oficiais muitas vezes não contempla todos os empregados, ou então não os envolve para que se sintam parte do universo de comunicação e divulgação da empresa. Com as redes sociais essa desvantagem aumenta, porque, mesmo sem permissão da empresa, as pessoas têm acesso às redes sociais em seus *tablets* e *smartphones*, dentro e fora do ambiente de trabalho. Nisso, a rádio peão e os boatos organizacionais ganharam um veículo extremamente eficiente de transmissão dos memes.

Apesar disso, muitas empresas continuam a se comunicar de cima para baixo, majoritariamente pela via escrita, em uma estrutura burocrática

que não envolve o universo do colaborador e que não dá espaço para ele aparecer. Nos casos em que essa comunicação burocrática permanece ignorando a rádio peão, a empresa continua a sofrer constantes derrotas para a comunicação informal.

Mas como combater ou superar os efeitos negativos da rádio peão? E como as histórias podem contribuir para as organizações? É o que será desenvolvido no próximo capítulo, que aborda como usar as histórias nas organizações.

## **A6 - COMO USAR AS HISTÓRIAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Viu-se que as histórias permeiam o ser humano desde tempos antigos até hoje, e que também circulam livremente nas organizações. Essa circulação, do ponto de vista da memética, ocorre à revelia dos seres humanos, que são programados com memes o tempo inteiro.

Histórias podem ser contadas através da fala, da escrita, de imagens e de vídeos. No caso de uma organização, pode ser através da fala do presidente, de um vídeo sobre o novo produto da empresa ou com imagens de uma atividade que é realizada. A escolha do meio a ser utilizado para se contar uma história é fundamental: pode aproximar ou distanciar o público da mensagem. Assim, para criar engajamento em determinadas situações pode ser mais efetivo produzir um vídeo que relate e mostre ações dos colaboradores do que transmitir regras por e-mail.

Qual meio, entretanto, está mais próximo do contexto do público e da característica da história em si. Com que objetivo as histórias podem ser utilizadas nas organizações? Histórias podem ser utilizadas nas organizações para se obter engajamento, contribuir para um clima positivo, através da informalidade e das fendas que a comunicação oficial não consegue alcançar.

De um ponto de vista mais específico, as histórias podem ser utilizadas para **inspirar** ou **motivar** empregados, gerentes e colaboradores de um modo geral. Histórias fictícias e reais que trazem inspiração para os empregados podem ser contadas em apresentações e reuniões.

Com um orador eficiente, que transmita a história de modo natural e atraente, histórias que inspiram também “abrem” espaço para assuntos “menos atrativos” e mais práticos, como metas, produtividade e regras. Do ponto de vista memético, essas histórias permitem a inserção de memes pelo modelo do cavalo de troia. Através de um meme informal e mentalmente mais atraente que é a história, permite-se a inserção de outros memes pertinentes à atividade-fim, como orientações, regras, motivação, metas etc.

As histórias de inspiração e também as que servem como **exemplo** ajudam a criar sentido e lógica na mente dos ouvintes. Ajudam também a fisgar a atenção do ouvinte para o que será inserido em seguida. Inseridas no meio de um discurso, seja formal ou informal, as histórias contribuem para ilustrar temas, gráficos, esquemas.

Luiz Castanha (2008) afirma que as pessoas identificam-se com os protagonistas, torcem pelo seu sucesso e, muitas vezes, inspiram-se para atingir seus próprios alvos. Segundo o autor, esta é uma ferramenta poderosa, capaz de difundir o conhecimento entre as gerações.”

Não são todas as pessoas, no entanto, que dominam a narrativa oral, e este é um fator determinante para o sucesso de uma história inserida em uma apresentação, fala ou discurso. Se transmitida de modo ineficiente, artificial ou inseguro, pode ter um efeito contrário, de descrença do público, que pode contaminar a apresentação como um todo. Para utilizá-la, recomenda-se, além das habilidades oratórias, planejamento detalhado, para integrá-la à fala como um todo e para que faça sentido para o público. O planejamento e o treinamento contribuem para superar a falta de habilidade oral na fala. Para os líderes, é essencial o desenvolvimento das habilidades orais através de treinamentos de oratória, fonoaudiologia (se necessário) e *media-training*.

Outros veículos de transmissão das histórias que podem ser utilizados nas empresas são os próprios meios de comunicação oficiais, como boletins informativos, notícias virtuais na intranet e na internet, revistas corporativas, dentre outros. Nesses meios, histórias **em que o colaborador se vê** podem contribuir para criar uma identidade entre o colaborador em si e a empresa.

Se por um lado a organização é vista como um ente mais forte, dominante e com poder de barganha muito maior na relação com um colaborador, por outro, estudos afirmam que as pessoas são, inconscientemente, egocêntricas. “As pessoas tendem a amar a si mesmo nos outros. Os psicólogos interpretam isso como um amor-próprio inconsciente, ou talvez um nível de conforto com as coisas que são familiares, e dominam isso *egotismo* implícito”, afirma o médico e neurocientista David Eagleman.

Não se trata de egocentrismo racional ou maquiavélico como se poderia ponderar ingenuamente. O que se quer dizer é que as pessoas, sem pensar, fazem escolhas e tomam atitudes egocêntricas, como por exemplo, simpatizar mais facilmente com pessoas que têm o nome que começa com a mesa inicial que a sua. Pode parecer um absurdo, mas “o poder magnético do amor-próprio inconsciente vai além do que você prefere.” (EAGLEMAN: 2008).

Se nesse exemplo o egocentrismo pode ser sutil, nas relações de comunicação com a empresa ele tende a ser muito mais forte. Ao inserir histórias sobre o próprio empregado (suas conquistas fora do trabalho, o desenvolvimento de um projeto no próprio trabalho, uma apresentação artística ou a publicação de um livro por ele), a empresa ajuda a criar a sensação de que está quebrando a barreira de poder, ao menos momentaneamente, e destacando o colaborador como protagonista da história.

Se as histórias forem ilustradas com fotos, esse potencial aumenta, uma vez que o ser humano é atraído muito mais pela visão. O que não quer dizer que o ser humano enxergue as coisas como elas realmente são. Como Eagleman afirma, “pode surpreender que cerca de um terço do cérebro humano seja dedicado à visão. O cérebro tem de realizar uma quantidade imensa de trabalho para interpretar sem qualquer ambiguidade os bilhões de fótons que entram continuamente pelos olhos.”

Se a visão nos ocupa um terço do poder mental, na comunicação empresarial também tem um poder no mínimo equivalente. São os gestos e

as expressões de um gerente, as cenas de um vídeo ou as fotos dos empregados em uma festa de doação de brinquedos, dentre inúmeras possibilidades.

Em casos em que os gestos contradizem a falta, os espectadores não costumam captar conscientemente, mas sentem que há algo de errado – o meme não convence se transmitido de modo ineficiente, se a mensagem contradizer os gestos.

Por outro lado, se bem utilizada, tanto em apresentações ao vivo como em meios digitais, a imagem ajuda a projetar o conteúdo. Para os seres humanos e sua predominância visual, é muito mais fácil associar a imagem de uma pessoa a ela mesma do que um texto dela, pela própria concepção mental. Pode parecer confuso, mas significa que é mais poderoso ouvir e ver alguém falando determinada frase do que somente lê-la em um texto.

Isso serve também para que outros colaboradores vejam o seu colega, sejam atraídos pela história e, muitas vezes, serve para que outros temas sejam trabalhados no meio das histórias, como valores disseminados pela empresa, posturas que se pretende valorizar e atividades em si mesmo – todas através da estratégia memética do cavalo de troia.

Histórias fictícias, como contos e lendas, também podem ser trabalhadas nos canais oficiais, com um impacto menos objetivo e mais lúdico, de forma a quebrar com a burocracia e a seriedade do trabalho e aproximá-lo do “mundo lá fora”. Veiculados periodicamente – com insistência na repetição –, essas histórias contribuem para associar o lúdico e o prazeroso ao ambiente de trabalho.

Mais do que objetivos lúdicos, as histórias também podem contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores, enriquecendo e aumentando a fixação de treinamentos. “já vi muitas empresas investirem pesado em treinamentos que não trouxeram os resultados esperados. Muitas vezes as aulas são preparadas com cuidado, as informações estão bem organizadas, mas pouco tempo depois os funcionários já não se recordam do que lhes foi passado”, destaca Luiz Castanha.

“As histórias mexem com o emocional das pessoas. E como trazer esta carga emocional para o mundo dos treinamentos corporativos? Um bom modo é utilizar o *storytelling*, técnica que consiste em encadear os conhecimentos em formato de história para transmitir um conhecimento (...) *Storytelling* parte do princípio básico de que as pessoas gostam de histórias. Uma história serve para que as pessoas aprendam com a experiência do outro. Se cada indivíduo tivesse que aprender com sua própria experiência de vida, seria um processo lento e muitas vezes doloroso. É mais fácil ver a experiência do outro e, com isso, começar a antecipar as consequências na sua própria vida.” (CASTANHA: 2013).

Ao criar histórias para serem utilizadas em treinamentos, deve-se planejar o tema a ser trabalhado, a mensagem que a história pode passar e como transformar essa história em uma aprendizagem. “Faça o funcionário se emocionar e ele não se esquecerá do conteúdo discutido. Focar apenas em como ele deve proceder não trará os resultados esperados para a empresa, além de ser considerado quase como um castigo pelos colaboradores”, defende Castanha. Do ponto de vista memético, novamente a história pode ser utilizada como uma forma de abrir espaço para mensagens a serem transmitidas, sejam contidas na própria história, ou em ações práticas.

Além das possibilidades citadas, as histórias também podem contribuir para levar informação aos colaboradores. Através de sua estrutura atraente, que “fisga” o espectador, histórias podem ser utilizadas nos veículos oficiais da empresa, como os jornais empresariais, notícias na intranet, revistas corporativas, boletins empresariais, dentre outros.

Imagine a notícia de que, após situação financeira complicada, uma empresa reduziu 25% seus custos. Do ponto de vista econômico e de sustentabilidade financeira da empresa, a notícia e a novidade estão contidas exatamente no fato, na redução dos custos. Ou seja, bastaria divulgá-la para que, assim que todos soubessem, se disseminasse o efeito positivo e a importância da economia.

Outra abordagem possível, menos factual e mais perene, seria transformar a notícia em uma reportagem que conte a história das pessoas

que ajudaram a reduzir os custos. Histórias das atividades em que colaboradores contribuíram para o resultado. Impregnadas de emoção, essas histórias dão sentido à notícia e colocam-na numa esfera que sensibiliza e dá valor às atividades realizadas pelos protagonistas e pelos demais leitores, criando valor e sentido também para o fato que se pretendia noticiar.

As histórias que contêm informação estratégica para a empresa são as que mais se enquadram no formato dos veículos de comunicação tradicionais das empresas, contribuindo também para a disseminação desses veículos e dessas informações. Como afirma Castanha, ao emocionar o interlocutor, é muito mais fácil de fixar um assunto ou história.

Mas dentre tantas possibilidades e maneiras diferentes de se utilizar histórias nas empresas, como selecioná-las e transmiti-las? Ao se selecionar uma história para uso na empresa, deve-se refletir sobre três aspectos essenciais: qual é o objetivo do uso da história? A partir dessa informação, que história deve ser contada e, qual a melhor maneira de transmiti-la.

Sobre o meio de se transmitir uma história, não há formatos prontos. É preciso analisar a relação dos colaboradores com aquele formato (se uma reunião, uma notícia no boletim da empresa ou um treinamento) e a capacidade de penetração daquele veículo, considerando também a história em si e seu objetivo. Nesse aspecto, as histórias podem ser também fictícias ou reais.

Para trabalhar com histórias nas organizações é necessário planejamento. É necessário obter informações consistentes sobre as principais formas pelas quais a empresa se comunica, sua cultura organizacional e a relação entre os colaboradores e os modos de comunicação.

A partir dessas informações e de uma interação constante da área de comunicação com os demais setores, é possível analisar os melhores meios de comunicação para cada tipo de história e estruturar uma proposta de como trabalhá-las, de modo coordenado, monitorando os efeitos e alinhando às histórias a seus respectivos objetivos.

A partir destas reflexões, esse trabalho sugere um fluxograma para escolher e utilizar histórias nas organizações:

- 1) Definir o **objetivo** do uso da história: se é motivar, passar informações, projetar o empregado ou criar identidade com a empresa;
- 2) Definir **a história** a ser utilizada: se será uma história real ou fictícia, quais são os conteúdos principais e as mensagens que a história passa ou quer passar, de que maneira ela pode sensibilizar os colaboradores; nesta definição, bem como na anterior, está contida a essência das histórias do ponto de vista memético (quais mensagens queremos passar com essa história);
- 3) Definir o **público-alvo**: são todos os colaboradores que devem conhecer essa história, apenas um grupo, somente gerentes, funcionários de áreas de risco, motoristas etc.
- 4) Definir o **meio** pelo qual a história será transmitida: trata-se de uma história que será contada para os funcionários em uma reunião ou será melhor um vídeo, uma apresentação ou mesmo uma leitura;
- 5) Planejar detalhadamente o **uso da história**: se será uma única vez, se a história deve ser trabalhada com periodicidade, quais recursos serão utilizados etc.
- 6) Acompanhar e **monitorar o impacto da história**: quais foram os feedbacks iniciais, qual foi a reação do público, que pontos negativos e positivos foram destacados; ao longo do tempo, mensurar as ações das pessoas, bem como a memória da história

## **A7 - CONCLUSÃO**

Em um ambiente cada vez mais cheio de mudanças, pressão e cobrança pela pró-atividade e pela inovação, as histórias mostram-se uma ferramenta bastante útil – ainda que pouco utilizadas – para as organizações. Sua estrutura cíclica, como na Jornada do Herói é capaz de criar sentido para

o cotidiano humano e, sob o ponto de vista da neurociência, capaz de carregar e abrir espaço para diversas outras mensagens importantes e mais difíceis de serem disseminadas nas organizações.

A utilização das histórias, no entanto, tem aumentado nas empresas, seja internamente ou mesmo externamente, em busca de novos clientes. Conforme demonstrou a pesquisa realizada com produtos à venda no Ebay, as pessoas consomem histórias e estão dispostas a pagar por isso, porque através delas um objeto passa a ter sentido, valor. As histórias agregam valor ao produto.

Da mesma forma, as pessoas podem consumir histórias nas empresas se forem adequadamente estimuladas a isso. Essas histórias podem ter um papel importante em ativar determinados comportamentos e atitudes dos colaboradores.

Isso não significa, obviamente, que as histórias sejam uma estratégia única a ser seguida. Definitivamente, esse não é o papel delas. Elas contribuem para agregar valor às mensagens transmitidas pela empresa e sensibilizar o colaborador em situações que a comunicação oficial e objetiva não consegue, seja através da motivação, de identidades que podem ser reforçadas, para que o colaborador possa ver seu trabalho dentro do contexto organizacional ou mesmo para incitar novas atitudes e comportamentos. Mas isso não prescinde um planejamento de comunicação formal e tradicional. Na verdade, as histórias devem ser integradas à comunicação da empresa, agregando e não substituindo os métodos convencionais.

Ainda assim, na competitividade do mercado atual, histórias podem, sim, fazer diferença na formação e na gestão de equipes e de colaboradores em geral. Sua importância para o ser humano desde o surgimento da fala continua a ter espaço no mundo organizacional.

Para aplicá-la de modo eficiente, é indispensável um estudo detalhado e um planejamento do uso das histórias, conforme foi sugerido, combinando os aspectos neurológicos de aprendizagem e programação do ser humano e o potencial dos diferentes tipos de histórias, bem como dos diferentes tipos de meios pelos quais elas podem ser contadas. Assim como qualquer outra

ferramenta corporativa que se pretenda utilizar, as histórias devem ser estudadas a sério, planejadas com cuidado e seus efeitos devem ser monitorados.

## **A8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BLOCK, Peter. **Gerentes poderosos: a arte de emanar poder**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

BRANDLER, Richard; GRINDER, John. **Sapos em príncipes: programação neurolinguística**. São Paulo: Summus, 1982.

BRANDLER, Richard; GRINDER, John. **Resignificando: programação neurolinguística e a transformação do significado**. São Paulo: Summus, 1986.

BRODIE, Richard. **Vírus da Mente**. São Paulo: Cultrix, 2011.

CAMPBELL, Joseph. **As Máscaras de Deus: Mitologia Primitiva**. São Paulo: Palas Atena, 1992

CAMPBELL, Joseph. **O herói de mil faces**. São Paulo: Pensamento, 2007

EKMAN, Paul. **A linguagem das emoções**. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

EAGLEMAN, David. **Incógnito: as vidas secretas do cérebro**. Rio de Janeiro: Rocco, 2012.

GARDNER, Howard. **Mentes que mudam: a arte e a ciência de mudar as nossas ideias e as dos outros**. São Paulo: Artmed, 2005.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da Comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2008.

MILLER, David. **Gestão de mudança com sucesso**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

MURCH, Walter. **Num Piscar de Olhos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.

NOBRE, Ana Cristina Paiva. **Uso das tecnologias de diagnóstico em neuromarketing: Caso Coca-Cola versus Pepsi**. *Dissertação de Mestrado*. Coimbra,

PERUZZO, Marcelo. **As três mentes do neuromarketing**. Curitiba: IP2mkt, 2013.

REPS, Paul. **Histórias Zen**. Brasília: Teosófica, 1999.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Ética: caminhos da realização humana**. Curitiba: Ave Maria. 1997.

TAVRIS, Carol. **Anger: The Misunderstood Emotion**. Simon & Schuster. 1982

TERRA, José Claudio Cyrineu. **Storytelling como ferramenta de gestão**. Terra Forum, 2012

VIANA, Francisco. **Comunicação de A a Z**. São Paulo: Editora CLA, 2004

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal**. Petrópolis, Vozes, 1986.

## **ANEXO**



IDE

- cursos corporativos
- management
- online

## OFICINA DE NEUROCOMUNICAÇÃO

**Instrutores:** Dalmo Luís Borba, Horst Lucht Filho,  
Jocelito Buch Castro da Cruz e Milana Bernartt

## SUMÁRIO

<b>OFICINA DE NEUROCOMUNICAÇÃO .....</b>	<b>69</b>
<b>SUMÁRIO .....</b>	<b>70</b>
<b>1 PROGRAMA DA DISCIPLINA.....</b>	<b>72</b>
1.1 EMENTA.....	72
1.2 CARGA HORÁRIA TOTAL.....	72
1.3 OBJETIVOS.....	72
1.4 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO .....	73
1.5 METODOLOGIA .....	73
1.6 BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA.....	73
<b>2 NEUROCIÊNCIA.....</b>	<b>75</b>
2.1 INCONSCIENTE.....	76
2.2 NEURÔNIO ESPELHO.....	78
2.3 NEUROPLASTICIDADE.....	79
2.4 OS TRÊS CÉREBROS.....	80
<b>3 DA NEUROCIÊNCIA À NEUROCOMUNICAÇÃO .....</b>	<b>82</b>
3.1 COMUNICAÇÃO E NEUROCOMUNICAÇÃO .....	83
3.2 MEMES .....	84
3.3 MATRIZ PC NEURO.....	86
3.4 COMPORTAMENTO VISUAL .....	89
3.5 COMPORTAMENTO EGOCÊNTRICO.....	90
<b>4 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>93</b>
4.1 NOVOS PARADIGMAS DA NEUROCOMUNICAÇÃO .....	93
4.2 GESTOS.....	94
4.3 LINGUAGEM.....	95
4.4 POSTURA .....	97
4.5 O PAPEL DO OLHAR .....	98
4.6 EMOÇÕES.....	99
4.7 RAIVA.....	100
4.8 TRISTEZA.....	102
4.9 MEDO .....	103
4.10 DESPREZO .....	104

4.11 EMOÇÕES AGRADÁVEIS .....	105
4.12 SITUAÇÕES DE CRISE .....	105

## **5 COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS ..... 107**

5.1 STORYTELLING .....	107
5.2 AMBIENTES CORPORATIVOS .....	109
5.3 COMUNICAÇÃO VIRTUAL .....	111
5.3.1 <i>E-mail</i> .....	111
5.3.2 <i>Rádio</i> .....	113
5.3.3 <i>TV</i> .....	114
5.3.4 <i>Telefone</i> .....	115
5.3.5 <i>Mídias sociais</i> .....	116
5.4 COMUNICAÇÃO E VENDAS.....	117

## 1 PROGRAMA DA DISCIPLINA

### 1.1 EMENTA

O que é a neurociência. Conceitos básicos de neurociência. Da neurociência à neurocomunicação. A programação por memes. Gestão das expectativas através da Matriz PC Neuro. Estratégias de comunicação utilizando ferramentas da neurociência: gestos, linguagem, postura, olhar e emoções. Como lidar com situações de crise. A comunicação nas empresas. O ambiente empresarial. Meios de comunicação nas empresas: *storytelling*, e-mail, rádio, TV, telefone e mídias sociais. Neurocomunicação em vendas.

### 1.2 CARGA HORÁRIA TOTAL

8 horas/aula

### 1.3 OBJETIVOS

Levar os participantes a identificar a importância da comunicação estratégica para as empresas. Introduzir a neurociência como método de estudo do cérebro e do inconsciente. Ampliar a compreensão sobre a neurociência aplicada à neurocomunicação. Identificar as ferramentas da neurociência aplicáveis à comunicação. Refletir sobre o uso dessas ferramentas na comunicação empresarial e na relação do líder com seus liderados.

## 1.4 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

<i>Neurociência</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Conceitos básicos de neurociência;</i></li><li>• <i>O inconsciente</i></li><li>• <i>Neurônio espelho</i></li><li>• <i>Neuroplasticidade</i></li><li>• <i>Os três cérebros</i></li></ul>
<i>Da neurociência à Neurocomunicação</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Comunicação e neurocomunicação</i></li><li>• <i>Programação por memes</i></li><li>• <i>Matriz PC Neuro</i></li><li>• <i>Comportamento visual</i></li><li>• <i>Comportamento egocêntrico</i></li></ul>
<i>Estratégias de comunicação</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Novos paradigmas da neurocomunicação</i></li><li>• <i>Gestos, linguagem e postura</i></li><li>• <i>O papel do olhar</i></li><li>• <i>Emoções: raiva, tristeza, medo, desprezo</i></li><li>• <i>Situações de crise</i></li></ul>
<i>Comunicação nas empresas</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Storytelling</i></li><li>• <i>O ambiente empresarial</i></li><li>• <i>Comunicação virtual: e-mail, rádio, TV, telefone e mídias sociais</i></li><li>• <i>Neurocomunicação e vendas</i></li></ul>

## 1.5 METODOLOGIA

O curso será desenvolvido através de exposição dialogada, alternando-se com exercícios individuais e dinâmicas de grupo. Serão aplicados também instrumentos de conhecimento do inconsciente, de forma a possibilitar reflexão sobre o papel do inconsciente na comunicação

## 1.6 BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

BLOCK, Peter. **Gerentes poderosos: a arte de emanar poder**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

BRANDLER, Richard e GRINDER, John. **Sapos em príncipes: programação neurolinguística**. São Paulo: Summus, 1982.

BRANDLER, Richard; GRINDER, John. **Resignificando: programação neurolinguística e a transformação do significado**. São Paulo: Summus, 1986.

BRODIE, Richard. **Vírus da Mente**. São Paulo: Cultrix, 2011.

EKMAN, Paul. **A linguagem das emoções**. São Paulo: Lua de Papel, 2011.  
EAGLEMAN, David. **Incógnito: as vidas secretas do cérebro**. Rio de Janeiro: Rocco, 2012.

GARDNER, Howard. **Mentes que mudam: a arte e a ciência de mudar as nossas ideias e as dos outros**. São Paulo: Artmed, 2005.

NOBRE, Ana Cristina Paiva. **Uso das tecnologias de diagnóstico em neuromarketing: Caso Coca-Cola versus Pepsi**. *Dissertação de Mestrado*. Coimbra,

PERUZZO, Marcelo. **As três mentes do neuromarketing**. Curitiba: IP2mkt, 2013.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

TAVRIS, Carol. **Anger: The Misunderstood Emotion**. Simon & Schuster. 1982

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal**. Petrópolis, Vozes, 1986.

## 2 NEUROCIÊNCIA

A neurociência é o conjunto de diversas áreas da ciência que se interessam pelo sistema nervoso, que na visão de Mlodinow (2013) representa uma nova compreensão do funcionamento do cérebro e do ser humano.

Eagleman (2012) descreve o sistema nervoso como uma rede vasta, úmida e eletroquímica que produz a mente e os comportamentos. A maior parte das ações e sentimentos ocorre no nível inconsciente, com bilhões de mecanismos especializados, tais como sensoriais e motores. Resta à consciência uma projeção simplificada das atividades do sistema nervoso.

A interação entre os níveis de consciência e abaixo dela, segundo Mlodinow (2013), influencia a experiência humana consciente do mundo de um modo fundamental, tal como a percepção perante outros indivíduos, valores para julgamentos e ações adotadas como resultado das experiências instintivas.

Os dois autores anteriormente citados descrevem experiências sensoriais – principalmente visuais – em nível consciente e inconsciente. Os resultados, conforme estímulos apropriados, que são registrados no inconsciente, indicam o que Mlodinow (2013) denomina de consciência subliminar da ocorrência.

Esta consciência, ao longo da vida, serve como parâmetros auxiliares de entrada para modelos cerebrais específicos, fornecendo ao cérebro a capacidade de gerar expectativas e previsões antes mesmo de entradas sensoriais. Permanentemente os modelos internos são refinados em função dos erros obtidos ao longo das tentativas de realização de determinada ação, reduzindo assim uma futura divergência. Quanto mais acurados os modelos, mais as ações são direcionadas pelo inconsciente, economizando dessa forma energia e aumentando suas chances de sucesso. Quando as expectativas normais são violadas, a consciência entra em cena e adapta o modelo interno (EAGLEMAN, 2012).

As partes conscientes do cérebro têm papel fundamental na realização de diversas atividades, pois o treinamento do conjunto neural é realizado via estabelecimento dos objetivos e alocação dos recursos pela consciência. O resto do sistema aprende a cumprir tais objetivos, comportando-se adequadamente às circunstâncias ambientais (EAGLEMAN, 2012). Em termos evolutivos, o papel do inconsciente é automatizar tarefas de modo a liberar o consciente para outras exigências do ambiente (MLODINOW, 2013).

A ciência que estuda o comportamento guiado pelo inconsciente, que Brodie (2011) classifica como instintivo, é a psicologia evolutiva. Este ramo da ciência tem sua linha de estudos e trabalhos no entendimento da evolução cultural.

## 2.1 INCONSCIENTE

Não é verdade que usamos apenas 10% do cérebro. Os neurocientistas explicam que usamos 90% de nossa capacidade cerebral para coordenar processos automáticos e inconscientes - como respirar, subir um degrau, reagir ao levar um susto – e os 10% restantes ficam responsáveis pela racionalidade. Apesar de o nosso cérebro possuir grande poder de processamento de informações, as informações conscientes levam mais tempo para serem compreendidas e gerar reações que as decisões que tomamos instintivamente, por impulso. O hábito, a dedicação e o treino exaustivo são ferramentas através das quais é possível aprimorar as respostas inconscientes e ter reações mais rápidas e eficazes.

Imagine um tenista de alto nível. Ele se movimenta pela quadra e rebate bolas a mais de 100 km/h. Se necessitasse raciocinar sobre a ação necessária, precisaria pensar na trajetória da bola, no ângulo em que deve estar a raquete, na posição dos pés e do quadril para devolver a bola com destreza, além da estratégia para conseguir o ponto. E tudo isso em uma fração de segundo. Mas, para conseguir o ponto, o atleta não pode "pensar", no sentido de raciocinar, nenhuma dessas ações. A resposta precisa ser imediata e, portanto, inconsciente. Inicialmente, o jogador aprendeu as

técnicas utilizando majoritariamente as regras conscientes. Porém, com treinos frequentes, foi se condicionando para conseguir reagir com precisão inconscientemente.

A visão também funciona de forma única. Os olhos enviam ao cérebro uma enxurrada de informações e seria necessário muita energia para processar rigorosamente todas elas. Os cientistas descobriram que o cérebro decodifica as informações com o que poderíamos chamar de visão seletiva. Escaneamos o ambiente, mas não somos capazes de gravar todos os detalhes da cena. Baseamos-nos pelas informações gerais e vamos checar os detalhes pouco a pouco, conforme a necessidade. Dessa forma, muita informação pode ser descartada, resultando em economia de energia, que é uma das premissas básicas para a sobrevivência para todos os tipos de organismos.

Um exemplo de como isso afeta o cotidiano é quando procuramos algum objeto, como uma caneta na mesa do escritório, por exemplo. Toca o telefone, você precisa da caneta. Olha para a mesa e não a vê. Abre a gaveta, olha nos cantos, embaixo de papéis, nem sinal. Olha novamente para a mesa, escaneia rapidamente o chão, levanta o porta-canetas, nem sinal. Quinze segundo depois repara que a caneta estava no porta-canetas sobre a mesa o tempo todo (eventualmente, você pode até estar procurando um objeto que está na sua mão). Pode até ser que você tenha visto o porta-canetas, mas a informação de que a caneta estava ali não foi processada pelo seu cérebro consciente.

Esse princípio de economia de energia explica porque viagens para cidades ou países estranhos são mais cansativas que o dia a dia. Nessas ocasiões é preciso lidar com uma grande carga de novas informações, o que requer maior atividade cerebral e, portanto, mais energia.

Experimente prestar atenção para onde olha no caminho de casa para o trabalho, por exemplo. Há uma grande chance que você observe sempre os mesmos detalhes. Há pessoas que passam anos pelos mesmos lugares e são incapazes de descrever a paisagem com precisão confiando apenas na memória.

Uma dica para estimular sua atividade cerebral e melhorar a memória é procurar mudar a perspectiva e o caminho e procurar registrar as informações conscientemente. Novas informações são estímulos a novas conexões neurais, **como veremos no item dedicado à neuroplasticidade.**

Para tirar melhor proveito da grande capacidade e agilidade do processamento inconsciente da informação, o segredo é a prática. Treinar até que as reações estejam condicionadas e não dependam mais de raciocínio. Não é uma tarefa simples, mas pode ser crucial em momentos decisivos.

## 2.2 NEURÔNIO ESPELHO

O Neurônio Espelho está relacionado à capacidade de empatia dos seres humanos. Por definição, os neurônios espelho disparam quando realizamos uma determinada ação e também quando observamos alguém realizar essa ação. Ao vermos uma pessoa rasgando um papel, por exemplo, nossos neurônios reagem como se nós mesmos estivéssemos rasgando o papel.

É esse mecanismo que possibilita aos seres humanos interpretarem as ações, emoções e expressões faciais durante a comunicação. Quando vemos uma pessoa com expressão de tristeza, identificamos o sentimento e, de certa forma, compartilhamos da mesma sensação. Essa reação possibilita a identificação com o outro e a compreensão da mensagem.

É possível aproveitar-se dessa descoberta científica para maximizar a eficácia na transmissão da mensagem. Na prática, os neurônios espelho fazem com que duas pessoas conversando tenham tendência a gesticularem e se posicionarem de forma semelhante, e, em geral, a pessoa que muda primeiro de posição está liderando a conversa. Procure utilizar essas informações quando estiver se comunicando com alguém para saber que a pessoa está aceitando ou questionando as informações. Mantenha-se atento: repare na posição da pessoa - pernas cruzadas, por exemplo - e adote uma posição semelhante, isso passa a sensação de conforto.

Procure também gerar identificação com interlocutor mantendo contato visual, posturas abertas ao invés de defensivas, e o chamando pelo nome, o que contribui para despertar empatia.

## 2.3 NEUROPLASTICIDADE

Neuroplasticidade pode ser definida como a capacidade do cérebro de se adaptar aos estímulos do ambiente. Isso significa que, em cérebros saudáveis, os neurônios estão sempre prontos a se reorganizarem conforme os desafios a que estamos expostos todos os dias. Com o tempo, as conexões mais utilizadas se fortalecem, e as ociosas passam a assumir outras funções.

Essa capacidade extraordinária possibilita, por exemplo, que pessoas com dano cerebral gradativamente voltem a executar tarefas que antes eram relacionadas à área do cérebro lesionada: as conexões neurais se reorganizam conforme os desafios enfrentados. A neuroplasticidade pode ser utilizada para explicar porque desenvolvemos habilidades e melhoramos nosso desempenho quando executamos tarefas repetidas vezes.

Por isso, por mais desafiador que qualquer conteúdo seja no início, devemos lembrar que somos programados para nos adaptar e podemos aprender qualquer atividade que nos interesse. Pesquisas indicam que são necessárias cerca de dez mil horas para ter um nível excelente de desempenho.

Não será necessário dedicar dez mil horas a este curso, porém, tenha em mente que a prática contínua é fundamental para desenvolver qualquer habilidade, inclusive a de comunicação. O maior esforço será no contato inicial, quando o caminho de algumas ações e comportamentos ainda precisa ser aprendido pelo cérebro. Com determinação, em pouco tempo é possível melhorar a forma de transmissão das mensagens significativamente.

## 2.4 OS TRÊS CÉREBROS

Desde o início do século vinte estudiosos do cérebro dividem as ações e comportamentos humanos em três categorias. Para este curso vamos utilizar a classificação proposta pelo professor Marcelo Peruzzo no livro "As três mentes do Neuromarketing" (PERUZZO: 2013). Ele explora o conceito de três personagens arquetípicos que facilitam a compreensão das divisões realizadas pelos pesquisadores. A atividade cerebral é então dividida entre o macaco, a Princesa e o Einstein.

O macaco é uma forma de simbolizar o chamado sistema límbico. Ao macaco estão atribuídos instintos básicos de todos os animais - alimentação, proteção, preservação da espécie. Por serem instintos primitivos, têm grande força no comportamento dos seres humanos. As necessidades do macaco costumam ser prioritárias para o nosso corpo e o principal sentido relacionado a essa parte do cérebro é a visão. Por isso, estratégias que buscam despertar o desejo nas pessoas ou impulso de compra precisam ser atrativas visualmente. Quando o macaco está com fome ou com sono, o trabalho do Einstein fica prejudicado, porque o macaco é mais rápido. As reações instintivas são inconscientes, e por isso, fortes e rápidas. Uma reação inconsciente leva frações de segundo, enquanto um pensamento racional leva 2,5 segundos.

A parte emocional do comportamento e das reações humanas é representada pela Princesa na classificação de Peruzzo. Uma característica importante da Princesa é o fato dela ser dicotômica: as respostas são divididas em sim ou não, sem que haja espaço para ponderações ou propostas alternativas. A conexão emocional dos seres humanos é bastante forte e provoca estímulos que podem ser preponderantes na tomada de decisões. A Princesa tem o poder de influenciar o comportamento do macaco e também é inconsciente.

Einstein foi o personagem desenvolvido para representar a racionalidade. Ele decodifica os impulsos do macaco e da Princesa e os pondera, faz relações de causa e efeito, deixando a emoção e o instinto de

lado. Essa parte racional, do cérebro é exclusiva dos seres humanos. O pensamento é mais complexo e mais lento que as reações instintivas ou emocionais. A racionalidade exige análise, ponderação, contexto e justificativas, por isso o tempo de resposta exigido é maior.

Para entregar uma mensagem com eficiência, é preciso planejar o objetivo e adequá-lo ao destinatário adequado: instinto, emoções ou racionalidade. Mensagens que exigem reação rápida são direcionadas ao macaco. Quando o foco é tocar a emoção das pessoas é importante lembrar-se das reações da Princesa (veremos em detalhes como lidar com as emoções mais adiante). Em geral, empresas e líderes dominam as técnicas de comunicação com o ser racional, mas esquecem do grande poder de influência das emoções e instintos dos seres humanos.

### 3 DA NEUROCIÊNCIA À NEUROCOMUNICAÇÃO

As diversas formas de comportamento humano resultam da interação dos modelos internos de cada indivíduo, ou seja, de elementos inconscientes. Brodie (2011) usa o conceito de *memes* para a difusão desses modelos, classificando-os como rótulos que são atribuídos a todas as coisas, tendo a mente como uma combinação de instinto e programação memética. Para fins didáticos, o autor descreve três formas de *memes* existentes, os *memes* distintivos (classificar as coisas), *memes* estratégicos (crenças existentes) e os associativos (atitudes da vida). Quando um *meme* se espalha a ponto de influenciar o comportamento de vários indivíduos, se torna um vírus da mente (positivo ou negativo), podendo replicar-se indefinidamente.

Nas interações interpessoais, ambos os lados possuem expectativas, as quais podem definir seu comportamento, independente do nível de emoção envolvido. Para Ekman (2011), as emoções têm a função de nos preparar para lidar rapidamente com eventos essenciais de nossa vida. Isso ocorre em nível inconsciente, pois na maioria das vezes é benéfico ao ser humano. Exemplo: presença do medo em determinado momento que possa representar perigo, mesmo sem conhecimento do motivo, sendo este instintivo. Esses eventos seriam prejudiciais ao indivíduo se o cérebro reagisse conscientemente, pois o processo de reação poderia não ocorrer no tempo adequado. O autor sugere que “devemos ter mecanismos automáticos de avaliação, rastreando continuamente o mundo ao redor de nós e detectando quando algo importante para nosso bem-estar e para nossa sobrevivência está acontecendo”.

As diversas emoções são ativadas por gatilhos emocionais, não tendo estes muitas vezes razões definidas aparentes. Tais gatilhos são adquiridos – inconscientemente – como fruto da vivência de cada indivíduo e compõem parte importante da comunicação interpessoal.

### 3.1 COMUNICAÇÃO E NEUROCOMUNICAÇÃO

O cérebro humano está dividido em hemisfério direito e esquerdo, e de acordo com os neurocientistas, cada qual possui funções distintas. Assim, muitos profissionais e neurocientistas usam as respectivas características para desenvolverem treinamentos específicos (PERUZZO, 2013). O lado direito está mais associado à análise do todo, ao planejamento e à organização, enquanto que o hemisfério esquerdo está mais relacionado à análise em partes, à associação ao passado e ao presente. As funções cerebrais ocorrem simultaneamente, porém determinadas regiões do cérebro apresentam maior atividade conforme os eventos sendo processados.

Por exemplo, no caso da comunicação. Diversos consultores de *media training* expõem os “certos” e “errados” do comportamento em entrevistas e atividades relacionadas à área, sem que haja um enfoque em sua efetividade. Mlodinow (2013) sugere elementos automáticos inconscientes do comportamento social, acompanhando pistas involuntárias e inconscientes de gestos, ruídos, expressões corporais, entre outros. Esses sinais podem revelar mais que as melhores palavras, bem posicionadas num discurso. Podem muitas vezes ir contra o propósito do comunicador, impedindo a disseminação de uma ideia. Como exemplo, um sorriso que não seja sincero intuitivamente é percebido, afastando um potencial engajamento no contato.

A neurocomunicação se baseia no fato de que atitudes, gestos, emoções – controlados – se tornem inconscientes, dessa forma naturais e efetivos na comunicação. Com processos sendo realizados abaixo da linha do consciente, o cérebro demanda menos energia de processamento, liberando este para as questões racionais e decisórias (EAGLEMAN, 2012). Desse modo, deixa-se de lado a plasticidade da forma tradicional de comunicação, seguindo para uma forma assertiva de criação de valor real ao ouvinte, com efetividade e sem ruídos na mensagem.

### 3.2 MEMES

O meme é um conceito criado pelo biólogo Richard Dawkins e consiste na unidade básica de transmissão cultural. Assim como o gene é a unidade básica de transmissão hereditária, o meme abrange as ideias, a cultura, as “verdades” e tem como característica básica a disseminação. À área da ciência que estuda os memes, suas características, comportamentos e aplicações dá-se o nome de memética.

Ao longo do tempo, diversos outros conceitos foram adotados, até mesmo pelo próprio Dawkins, que passou a dar uma visão mais funcional, afirmando que o meme influencia os acontecimentos fazendo com que mais cópias de si mesmo sejam repassadas para outras mentes. O termo meme ficou famoso com as imagens caricaturais e montagens que expressam uma ideia, ironia ou pensamento, difundidas pela internet.

Para a comunicação os memes são importantes por sua característica de disseminação de ideias. Brodie afirma que quando eles contaminam as pessoas de modo contínuo e fazendo com que elas ajudem a reproduzi-los rapidamente, são “vírus mentais”.

Na prática esses vírus da mente permitem que uma ideia seja difundida rapidamente. O comportamento instintivo do ser humano contribui para uma espécie de programação, em que memes se espalham tornando verdadeiras febres. Vejamos alguns memes que se tornaram verdadeiros vírus mundiais:

- A ideia de que é preciso salvar a floresta amazônica
- A história da crucificação de Jesus Cristo
- A ideia de que o Brasil é o país do futebol
- A pontualidade dos britânicos
- O amor pelos cachorros por ser o melhor amigo do homem

Para os memes, não interessa necessariamente se algo ocorre ou não, mas interessa como as pessoas o tomam por “Verdade”, fazendo com que ele se espalhe.

Nesse aspecto, os memes podem ser associados em diferentes grupos:

Distintivos: maneiras de segmentar e rotular o mundo

Exemplo: O Paraná (ideia criada na cabeça das pessoas; chamar de *muffin* um bolo de chocolate, distinguindo-o do geral;

Estratégicos: Crenças a respeito de causa e efeito: acredita que se se comportar de determinada maneira, a ação produzirá certo efeito;

Exemplo: você deve seguir as leis de trânsito para que o carro não bata; o comportamento de uma criança que berra e sua mãe lhe dá algo em troca e, assim, ela reproduz esse comportamento;

Associativos: Conexões entre memes; um meme desencadeia outro;

Exemplo: Propagandas com mulheres sensuais e cerveja; Guaraná Antarctica e Pipoca;

Os seres humanos são programados com esses tipos de memes o tempo todo. Ao ser programado com um meme, você toma-o como verdade. É por isso que se diz que ao acreditar que você pode realizar algo pode ajudá-lo a, de fato, realizá-lo. Você já assumiu como verdade.

Por um capricho da evolução, o sexo tornou-se o aspecto mais poderoso na programação dos memes. O acesso ao sexo é a força motriz por trás de muitos aspectos culturais, afirma Richard Brodie. Paralelamente ao sexo, a sobrevivência e o medo, ainda que um pouco menos, são dois fatores essenciais na programação do ser humano.

Por que programação? Por que o comportamento inconsciente predominante do ser humano e a capacidade de proliferação dos memes à nossa revelia consciente “programam-nos”. A programação ou infecção por memes ocorre pelas seguintes maneiras:

Condicionamento: por meio da repetição, você é condicionado a repetir determinados comportamentos e disseminá-los;

Exemplo: ao estudar francês, por repetição, onde só havia som sem sentido passa-se a distinguir e reproduzir palavras e frases; ao entrar em um curso de direito, a pessoa assume determinados termos, comportamentos e interpretações em relação ao mundo, típicos do grupo de estudantes de direito.

Dissonância cognitiva: A partir da tensão entre dois memes, surge um terceiro meme.

Exemplo: você vai numa loja com o meme “tenho que pesquisar bem antes de comprar” e o vendedor tenta te passar o meme “se está com vontade, compre agora”; essa tensão cria um terceiro meme que pode ou não gerar a compra imediata;

Cavalo de troia: técnica que prende a pessoa a um meme para introduzir outros memes furtivamente;

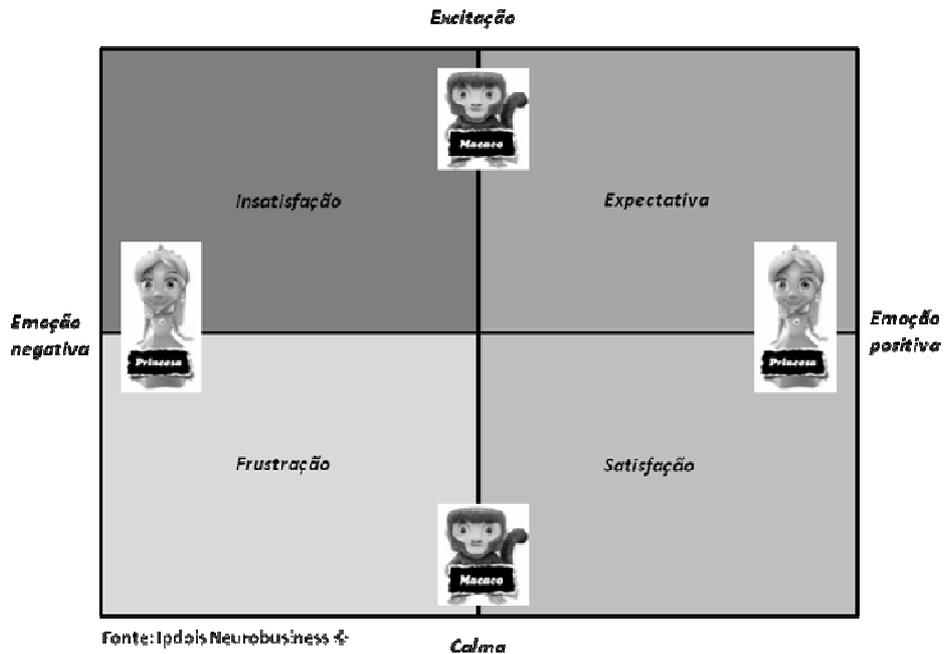
Exemplo: A ideia mais clássica relacionada a esse tipo de programação é a ideia de que sexo vende. Ao utilizar o sexo como um ativador da tensão, ativa seus botões para passar outros memes presente em uma propaganda.

No mundo empresarial, as empresas podem ser inovadoras com memes e fazer com que as concorrentes as sigam. Há vários memes comuns nas organizações, como submeter os novatos a “ritos de iniciação”, desafios que o colocam ou para correr ou para abraçar a causa da empresa. Outra possibilidade é o costume, comum atualmente nos EUA, de fazer as pessoas assinarem declarações de compromisso aparentemente brandas nas empresas. A ideia de valores como “qualidade” e “dedicação ao cliente” alinha os vários colaboradores, de modo a seguir num mesmo rumo.

### 3.3 MATRIZ PC NEURO

Em seu livro “As três mentes do Neuromarketing”, o professor Marcelo Peruzzo desenvolveu uma matriz que utiliza as duas mentes primordialmente inconscientes do ser humano (Macaco – instinto – e Princesa – emoção -, segundo ele) para programar variações de expectativa, excitação e ações inconscientes. De dois lados opostos, o macaco representa excitação ou calma; nos outro dois, a Princesa varia entre emoção negativa e emoção positiva. Esses opostos são preenchidos por comportamentos, conforme a Figura 1., abaixo:

Figura 1. – Matriz PC Neuro



A insatisfação combina os estados de excitação e emoção negativa, situação da qual a pessoa deve ser retirada o mais rápido possível. A solução possível é criar a expectativa da solução. A expectativa, por sua vez, é o quadrante com excitação e emoção positiva. Havendo a solução, entra-se no estado de satisfação (calma com emoção positiva). Em caso de frustração (quando a expectativa não encontra a solução), a calma alcança a emoção negativa.

Embora seja aplicada por Peruzzo a situações entre empresas / pessoas e clientes, a matriz é pertinente também quando se fala no relacionamento de pessoas dentro da empresa, ou com outras empresas, muitas vezes preenchendo também os papéis de cliente e fornecedor.

O autor sugere ainda a existência de regiões importantes na matriz, como a zona neutra, situação em que o interlocutor não tem reação nenhuma, diante de uma estratégia de ativação fraca. A Zona de elasticidade significa total sucesso nas estratégias de abordagem, gerando as emoções esperadas. Já a Zona inelástica significa que não houve sucesso no comportamento desenvolvido pelo cliente diante da ativação. São as situações em que as pessoas ficam em situação de inércia e não respondem aos estímulos.

Na comunicação empresarial, a Matriz PC Neuro é extremamente pertinente em relações entre colaboradores e entre líderes e subordinados. A criação de uma expectativa financeira ou de desenvolvimento da carreira, pode, num momento gerar expectativa: o colaborador se motiva a desenvolver certa atividade ou plano com entusiasmo, esperando determinada solução no futuro (programação com meme estratégico). Caso não haja a recompensa esperada, o comportamento resultante pode ser a frustração, em que o colaborador perde a excitação desaparece e surge uma emoção negativa, causada pela não correspondência às expectativas

Assim, os gerentes e líderes têm um papel fundamental de esclarecer normas, regras, projetos e gerenciar as expectativas dos colaboradores, uma vez que a frustração ou a insatisfação (alta expectativa relacionada ao sentimento negativo: a empresa entra em um momento instável, em que o colaborador fica ansioso e negativo) podem levar a uma zona inelástica ou neutra, de modo que fique muito mais difícil motivá-lo.

A comunicação, nesse aspecto passa a ser fundamental para a gestão dessas expectativas, no sentido de informações básicas que devem ser transmitidas, no modo como se vai transmiti-las e na possibilidade de o colaborador dar um feedback e ser, de fato, ouvido.

Dicas para utilizar a gestão de expectativas proporcionada pela Matriz PC Neuro:

- Não alimentar expectativas impossíveis de serem atendidas: ser claro e assertivo quando às regras e às limitações / problemas existentes;

- Motivar e ativar o colaborador: comunicar com clareza e envolvimento as possibilidades de crescimento, desenvolvimento e promoção, associadas (memes associativos) a situações em que eles precisam desenvolver atividades importantes e essenciais à empresa.

- Inserir novas expectativas após períodos de satisfação: Como um cliente, um colaborador satisfeito tende a se movimentar e se desenvolver menos do que quando há expectativas. Ao satisfazer a expectativa do colaborador, crie novas, motive-o, faça com que ele vislumbre novas metas,

de modo a gerar novas expectativas e novos comportamentos (memes estratégicos), para se alcançar a satisfação.

### 3.4 COMPORTAMENTO VISUAL

Os cientistas afirmam que os seres humanos utilizam até três quartos do cérebro para o sentido da visão, que predomina sobre os demais para ativar nossos botões e prender nossa atenção. Ou seja, é muito mais atraente ver alguém falando do que ler um texto - exatamente com as mesmas palavras, da mesma pessoa. Apesar de nos esforçarmos muito e darmos muito valor para a visão, o ser humano é um péssimo observador, conforme afirma o médico e neurocientista David Eagleman. As pessoas acreditam que estão vendo muito bem até que se prove o contrário.

Na prática, quem “enxerga” é o cérebro, e não os olhos em si. Mas o pesquisador afirma que todas as cenas visuais são ambíguas e que o cérebro tem bastante dificuldade para criar a imagem, fazendo pressupostos e usando truques. Nossa visão periférica é praticamente nula, por isso o cérebro “cria” imagens a partir da continuidade e de uma série de fatores. O erro mais comum é acreditar que vemos o que de fato está lá fora, no mundo real.

O ser humano não está consciente da maior parte das informações que chegam aos olhos. O cérebro se estende para o mundo e extrai as informações que precisa sem que tenhamos consciência disso. E as experiências influenciam na forma como o cérebro vê as coisas. Movimento, por exemplo, é criado pelo cérebro. Assim, quando uma bola se desloca de um lado para outro de um campo de futebol, o cérebro dos jogadores cria um trajeto que ela está percorrendo, antecipa-o.

Quando as pessoas veem algo que faz sentido para elas (um brasileiro ver um texto em português, por exemplo), não há esforço, porque a tradução já foi transformada em percepção direta (inconsciente). É nesse contexto que entra a neuroplasticidade e a capacidade incrível do cérebro de aprender coisas novas, bem como transformá-las em processos automáticos e inconscientes, que significam que tal coisa foi de fato apreendida.

Na prática, valorizamos excessivamente a visão no nosso dia a dia, por ser o sentido que mais nos ativa, mas na verdade vemos muito pouco do que de fato acontece lá fora. Precisamos aprender e repetir para tornar determinado processo natural.

### 3.5 COMPORTAMENTO EGOCÊNTRICO

O ser humano tem um comportamento egocêntrico. Não, não estamos falando somente no nível consciente, mas, especialmente, no nível inconsciente, “natural”, sem que ele tenha ideia do quão egocêntrico é. David Eagleman afirma que as pessoas tendem a amar o reflexo de si mesmos nos outros. Os psicólogos chamam isso de amor-próprio inconsciente ou um conforto com o que é familiar.

Esse egotismo influencia nas pessoas que você escolhe para serem suas companheiras e o que você escolhe fazer da sua vida. Esse egoísmo se materializa através de coisas aparentemente não importantes, como preferir pessoas que têm o nome que começa com a mesma letra que o seu ou que fazem aniversário no mesmo dia que você.

Uma dessas possibilidades foi testada em uma pesquisa em que alunos receberam um texto para ler sobre o monge Rasputin. Dentre outras informações, o texto informava a data de nascimento de Rasputin e, cuidadosamente e não por acaso, os pesquisadores fizeram com que o aniversário de Rasputin fosse manipulado para ser igual a metade dos leitores. Depois, todos tiveram que fazer avaliações sobre o personagem e aqueles que tinham o aniversário equivalente ao de Rasputin deram avaliações mais generosas.

Além da preferência pelas coisas próprias, o ser humano também prefere as coisas que já viu ou experimentou. Os cientistas chamam essa característica de efeito *da mera exposição*. Pode parecer loucura, mas assim como a teoria do egoísmo, essa teoria foi passada por testes estatísticos. Na prática, a exposição a um rosto ou marca faz com que você passe a preferi-lo mais.

Isso também se desdobra num outro fenômeno conhecido como *efeito de ilusão da verdade*: é mais provável que as pessoas tomem como verdadeiras uma declaração que já ouviram. Você já prestou atenção em algum colega ou em si mesmo quando difundimos alguma informação pelo simples fato de termos ouvido? Não somente boatos ou fofocas, mas dados “científicos”, como conceitos, dados históricos ou mesmo notícias atuais.

A imprensa e outro ente que tem poder de difundir as informações. O efeito de ilusão da verdade torna mais suscetível as pessoas expostas repetidamente às mesmas crenças, sejam religiosas, ou políticas, por exemplo (programação por condicionamento).

Essas informações são de fundamental importância para a comunicação nas empresas e mesmo nos relacionamentos interpessoais. É preciso focar no “eu” da pessoa para conseguir ativá-la, fazer com que o conteúdo, as normas, enfim, o objeto da comunicação, faça sentido para ela e não para a empresa ou para o gerente necessariamente. Por mais que regras estejam escritas, as pessoas só se identificam se determinado assunto ou atividade faz sentido para ela.

Para isso, é essencial analisar os gostos, medos e o comportamento de um modo geral dos interlocutores e colaboradores, especialmente aqueles com que se relaciona mais frequentemente. É preciso que a comunicação faça sentido para ele, para ativar botões como expectativa e motivação. Somente quando determinada ação complementar suas ansiedades, ela será feita de modo mais envolvido e dedicado.

Da mesma forma as informações familiares. Talvez seja por isso que o ser humano seja avesso às mudanças : porque elas vêm e retiram tudo com o que ele já estava familiarizado (o que ele já tinha visto antes) e o lança num universo novo, de incertezas. Esse é um obstáculo que precisa ser encarado com os colaboradores em casos de mudanças: fazer com que as mudanças passem a fazer sentido para eles o mais rápido possível, do modo mais envolvente e mais sensível, de forma a evitar o apego contínuo aos processos e métodos antigos e familiares.

Dicas para focar no ego e no familiar do colaborador:

- Contato constante e interessado com os colaboradores mais próximos, para conhecer seus gostos, angústias e medos. Compilar dados sobre isso;

- Perguntar o que o outro (o colaborador) gostaria de fazer, ou como ele gostaria de fazer ao implementar um novo processo; Trabalhar a comunicação de forma a aproximar o que será feito das coisa que fazem sentido para ele;

- Disseminar a comunicação e os feedbacks em situação de mudança, de forma a acelerar a transição entre o luto pelo que era familiar e confortável para o novo desconhecido e assustador;

- Identificar temas, gostos e afinidades comuns a mais pessoas para trabalhar temas e abordagens comuns a grupos, de forma a otimizar e tornar mais eficiente a comunicação “de massa” com os colaboradores.

## 4 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

### 4.1 NOVOS PARADIGMAS DA NEUROCOMUNICAÇÃO

Os elementos indispensáveis ao bom aprendizado são conseguir manter atenção e observação. Temos nesses casos como ingredientes principais o interesse e a motivação.

Os indivíduos vivos, por força de pressão evolutiva, desenvolveram capacidades inconscientes de observação aos sinais. No caso dos humanos, os sinais comportamentais (tom e modulação da voz, gestos, características visuais) representam importante parcela na comunicação. Dependendo da composição desses elementos, a mensagem a ser passada poderá surtir grande efeito positivo ou representar um desastre na comunicação. O efeito negativo se dá com a percepção de contradição entre conteúdo do discurso e os sinais comportamentais.

Muitos desses sinais são desencadeados pelos chamados gatilhos emocionais, que representam os diferentes graus de satisfação individual ou coletivo. A evolução selecionou mecanismos inconscientes no cérebro com a finalidade de sobrevivência e reprodução. Tais mecanismos geram sentimentos que acompanham os impulsos de raiva, medo, fome e luxúria. Por mais consciente que esteja o indivíduo, em determinadas circunstâncias são ativados “botões” que podem desencadear tais sentimentos (BRODIE, 2011). Para contê-los ou mesmo estimulá-los, deve-se trabalhar com o fator atenção. Coisas que parecem importantes em determinado momento acabam recebendo atenção especial, o que está fortemente ligado a *memes*.

Os *memes* são incorporados inconscientemente, tendo mais chances de retenção aqueles ligados aos sentimentos emocionais. Tais sentimentos acabam atraindo a atenção (consciente) das pessoas, o que pode servir de veículo de disseminação de outros diferentes *memes*.

Uma técnica bastante conhecida e efetiva de disseminação de *memes* é a contação de histórias, em que ouvintes acabam recebendo diversos

*memes* através de associações subliminares com elementos de satisfação relacionados à sobrevivência e reprodução.

A comunicação não verbal também tem forte influência na transmissão da mensagem, porque se relaciona com o inconsciente e com as emoções. Por isso, além de trabalho exaustivo em relação ao conteúdo e ao tom da mensagem, é fundamental também para atentar os complementos da mensagem, sinais corporais que possam auxiliar na interpretação das informações repassadas pela fala ou escrita. Vejamos alguns fatores e técnicas que influenciam na comunicação.

## 4.2 GESTOS

Os gestos podem ser considerados a pontuação da linguagem não verbal. Eles aumentam o impacto da comunicação, e são uma fonte a mais de informação, além da voz e do conteúdo da mensagem. Gestos exagerados, acelerados ou a ausência completa de movimentação indicam nervosismo. Por isso, o ideal é que os gestos sejam harmônicos com a mensagem e entre si. Assim como cada um tem um timbre próprio da voz, cada pessoa tem gestual único, marcado por movimentos e ritmo característicos. É importante manter o estilo característico ao realizar um treinamento de comunicação, mas é possível incluir alguns movimentos e excluir outros do repertório de gestos de uma pessoa através de treino e conscientização, seguindo alguns princípios.

Um princípio básico é o de evitar realizar movimentos que lembrem gestos obscenos. Dedos e braços rígidos denotam agressividade, assim como apontar para a tela ou o interlocutor. Uma boa estratégia é procurar deixar a palma das mãos para cima, o que é percebido como sinal de confiança pelo público. Evite manter as mãos fechadas, dentro de bolsos, por trás das costas ou braços cruzados. Essas posições podem ser percebidas como agressivas ou defensivas. Também evite segurar objetos nas mãos, como caneta ou papel, por exemplo. Conforme as mãos se movimentam o

objetivo pode chamar mais a atenção da plateia do que a mensagem que se está tentando passar.

O ritmo gestual pode ser exercitado. Como o movimento enfatiza o que está sendo dito, reforçar apenas as palavras ou ideias mais importantes ajuda a passar credibilidade através dos gestos. Uma dica é fazer os gestos vagorosamente, segurando a posição por cerca de dois segundos antes de fazer outro movimento. Esse recurso pode ser útil até que o comunicador se sinta confortável para adaptar o ritmo ao seu estilo, mas é importante lembrar que o estilo também é único. Imagine por exemplo o técnico Bernardinho, recordista em conquistas com as seleções brasileiras de vôlei, fazendo gestos moderados e suaves... Seria uma contradição com o estilo enérgico e agitado do técnico. Portanto, gestos rígidos e exagerados fazem parte do estilo de Bernardinho e podem ser considerados marcas registradas.

#### 4.3 LINGUAGEM

A linguagem adequada, entendida aqui como a escolha correta das palavras, é essencial para a comunicação. Palavras em contextos inadequados podem levar à má interpretação, agressividade e desconfiança, por isso as escolhas devem ser feitas cuidadosamente. Para minimizar os riscos de mal-entendido durante a comunicação, a estratégia é estar preparado. Quando for representar a empresa em um determinado assunto, procure listar os pontos principais e treinar as falas. Isso pode ajudar a organizar o conteúdo da mensagem e trabalhar com o vocabulário mais adequado. O princípio básico é que, para ser compreendida, a mensagem precisa ser simples e clara o suficiente para que todos possam entender. Para simplificar as mensagens, procure usar palavras curtas e frases na ordem direta, que são as preferidas na linguagem coloquial e têm eficiência comprovada em todos os veículos de comunicação.

Os conceitos concretos são captados através dos cinco sentidos e são os primeiros a serem aprendidos pelos seres humanos. Por isso, são de mais fácil compreensão. Conceitos abstratos são assimilados através da

racionalização, e portanto requerem mais tempo e mais esforço. Um recurso bastante eficiente para explicar conceitos e facilitar o aprendizado é o uso de metáforas, que trazem dados concretos para raciocínios essencialmente abstratos. Procure também usar frases afirmativas. Nosso cérebro é programado para ignorar a palavra "não", e palavras negativas podem despertar sentimentos negativos, que geram resistência. Por isso é mais eficiente pedir que a alguém que se lembre de um compromisso do que usar "não se esqueça do compromisso".

Além disso, é importante trabalhar a linguagem de acordo com o perfil do público. Para isso, vamos tratar da teoria de Ned Hermann. Ele é pioneiro em pesquisas sobre como as pessoas utilizam os hemisférios cerebrais, classificando os estilos de pensamento em relação ao hemisfério dominante.

Hermann propõe a divisão em quatro perfis: analítico, controlador, relacional e experimental. Em geral, todos temos variações desses perfis, mas as características de um deles são mais evidentes.

Pessoas com perfil analítico têm predominância do hemisfério superior esquerdo do cérebro. Têm perfil racional, lógico, realista, prático, objetivo, crítico, orientado à busca de resultados. Possuem facilidade em lidar com dados e estatísticas e preferem trabalhar sozinhas. Para se comunicar eficientemente com pessoas analíticas é importante adequar a linguagem a essas características. Para isso, controle o entusiasmo e a gesticulação, procure usar frases em ordem lógica, utilize dados quantitativos para embasar os argumentos, evite frases vagas e restrinja a conversa à pautas previamente estabelecidas. Verbos como examinar, analisar, quantificar são apreciados por pessoas com esse perfil.

O perfil oposto ao analítico é o experimental, que tem predominância do hemisfério superior direito do cérebro. São pessoas espontâneas, imaginativas e criativas. Apreciam experiências, liberdade, novidades e são pouco afeitos a detalhes, rotina e repetições. Na comunicação, os analíticos têm preferência por estímulos visuais, metáforas, espontaneidade e palavras como imagine, possibilidades, ideias, inovação. Evite ritmo lento e detalhes em excesso e tenha clara a visão geral da mensagem a ser transmitida.

Quando o predomínio é do hemisfério inferior esquerdo, estamos falando com sujeitos de perfil controlador. As principais características são capacidade de planejamento e organização, disciplina, meticulosidade, seriedade e formalidade. Ao se comunicar com pessoas desse perfil, utilize mapas, tabelas, gestos moderados, tenha a mensagem bem estruturada e planejada, procure fazer frases completas e invista em uma boa conclusão. Evite mudar a pauta, ritmo muito acelerado e mudanças repentinas. Palavras que auxiliam na comunicação com controladores: organização, disciplina, racional.

No outro extremo, temos o perfil relacional, que tem domínio do hemisfério inferior direito. São pessoas emotivas, amistosas, que prezam as relações interpessoais, a harmonia em grupo e têm dificuldade em dizer não. Costumam ser bons comunicadores, leais, comprometidos, sensíveis e, por vezes, pouco assertivos. A melhor forma de se comunicar com alguém de perfil relacional é estabelecendo um relacionamento de amizade e confiança. Procure manter olho no olho, utilizar de sentimentos e emoções na mensagem, ouvir atentamente, incentivar a participação e estabelecer vínculos pessoais.

Ao criar a mensagem procure identificar os perfis que estarão presentes e focar o discurso e a forma de apresentação para atrair o público com mais facilidade. Quando a mensagem é para público de massa, convém estruturar o discurso de forma que todos os perfis sejam impactados positivamente.

#### 4.4 POSTURA

A postura tem forte influência na percepção do interlocutor. Para entrevistas ou apresentações em público, o ideal é procurar manter uma postura em que se sinta confortável, com os pés firmemente apoiados no chão e mãos livres para fazer gestos. Manter o corpo exatamente de frente para a plateia passa credibilidade, enquanto que virar levemente os ombros lateralmente indica disposição a receber feedback.

Quando não está gesticulando, os braços podem ficar relaxados ao lado do corpo, ou uma mão sobre a outra, na altura da cintura. A vantagem desta última é facilitar a movimentação para gesticular.

Estar atrás de uma mesa ou púlpito pode passar a impressão de afastamento para o público. Mas caso seja necessário, procure repousar a mão levemente sobre a mesa, evitando se segurar fortemente como se estivesse com medo. Ainda que inconscientemente, o público percebe o nervosismo pela postura.

A posição dos pés também é relevante. Repare nas pessoas conversando. Em geral, quando desejamos sair de um lugar ou assunto os pés ficam apontados para a saída mais próxima. Mãos na cintura também podem ser percebidas como agressividade, é uma forma de aumentar o tamanho do corpo para ficar mais ameaçador, como fazem os pássaros quando se sentem ameaçados, por exemplo.

Em caso de apresentações em que há um telão, mantenha-se do lado esquerdo da plateia. Isso facilita a compreensão, já que a leitura é realizada da esquerda para a direita. Assim, a plateia pode facilmente olhar para o apresentador e para as informações da tela.

#### 4.5 O PAPEL DO OLHAR

“Os olhos são a janela da alma e o espelho do mundo.” - Leonardo da Vinci

Além de revelar emoções, os olhos ajudam a compreender o que se passa no cérebro. Walter Murch, estudioso do cinema, conduziu um estudo revelador que comprovou que piscar é um indicativo do ritmo dos pensamentos. Murch (2004) constatou que as pessoas piscam no final de uma frase ou conclusão de uma ideia, em uma reação análoga a colocar um ponto final em uma frase escrita. Por isso, podemos dizer que piscar é pontuação das ideias. Quando o interlocutor está acompanhando um

pensamento é provável que pisque no mesmo ritmo da pessoa que está falando, nas pausas entre as frases.

Passe a reparar no ritmo em que as pessoas piscam quando conversam com você ou dão entrevistas na televisão. Descartando-se as possibilidades de problemas de visão, piscar repetidas vezes em um curto espaço de tempo é indicativo de nervosismo. Já intervalos muito grandes entre uma piscada e outra podem revelar fascinação, interesse extremo.

Os movimentos dos olhos também são uma forma de captar as mensagens não verbais. Bandler e Grinder (1982) descreveram em um esquema simplificado com os movimentos comuns realizados por pessoas destras respondendo a uma série de perguntas.

Quando os olhos se movem para a esquerda e para o alto, significa que a pessoa criou uma imagem no cérebro ao ser questionado. Por exemplo, respondendo como ficaria se estivesse usando uma roupa de outra cor. Quando o movimento ocular é para cima e para o lado direito, significa a lembrança de uma imagem. O movimento lateral para a direita é em referência à recordação de um som. Lateral para a esquerda, criação de um som.

Já a movimentação para baixo e para o lado esquerdo remete a uma sensação sinestésica; para baixo e para a direita representa diálogo interno – exemplo: reconhecendo para si mesmo que fez um bom trabalho.

Vale lembrar que esses movimentos são um padrão, mas não uma regra. Pessoas podem lidar de formas diferentes com questionamentos e lembranças. Por isso, mais uma vez, recomendamos cautela. Não é uma técnica para detectar veracidade do conteúdo do pensamento e sim do modo como o interlocutor pode estar pensando.

#### 4.6 EMOÇÕES

As emoções têm uma influência poderosa nas decisões e não são conscientes. De acordo com Ekman (2011), “as emoções normalmente ocorrem quando sentimos, justificadamente ou por engano, que algo que

afeta seriamente nosso bem-estar, para melhor ou para pior, está acontecendo ou prestes a acontecer". Quando algo nos emociona, o sistema nervoso entra em ação e toma uma série de medidas para nos preparar para a situação, ainda que o nosso cérebro "racional" não tenha interpretado o estímulo que recebemos. Pense nos movimentos rápidos que fazemos para evitar que algo precioso caia no chão. Essas ações são motivadas por reflexo, por instinto, e as emoções seguem os mesmos princípios: são rápidas e ocorrem à nossa revelia.

Na gestão estratégica, que exige excelente relacionamento interpessoal e alto poder de decisão, saber lidar com as emoções - tanto as próprias quanto as de outros - pode ser o diferencial entre o sucesso ou o fracasso de um líder ou de uma ideia.

Cada ser humano desenvolve formas próprias de lidar com a emoção, de acordo com sua experiência. Mas, biologicamente, somos programados para reconhecer emoções dos outros graças a expressões faciais. É provável que outros gestos sejam perceptíveis em todo o corpo, porém, como temos controle muscular muito aprimorado de tronco, braços e pernas, as expressões do rosto são mais confiáveis para avaliação, embora mais sutis. Ekman propõe a identificação de microexpressões características de cinco emoções principais.

#### 4.7 RAIVA

Uma série de sentimentos pode ser identificada como raiva, da irritação à fúria. Sentimos raiva quando algo nos impede de fazer aquilo que gostaríamos, nos deixando frustrados. Quando ficamos com raiva, nosso corpo se prepara para agir e remover o obstáculo que está cruzando o nosso caminho. As expressões características de raiva são: sobrancelhas unidas, olhar fixo, com as pálpebras superiores levantadas, lábios apertados (sinalizando raiva contida) ou lábio superior erguido e inferior abaixado (raiva intensa), axilar projetado para frente.

Dependendo da intensidade da emoção é possível que nem todas essas expressões apareçam ao mesmo tempo, por isso, mantenha o foco nos olhos: o olhar fixo é característico da raiva. A expressão e a duração variam de acordo com a intensidade do sentimento.

Vários fatores podem desencadear essa emoção. Os gatilhos mais fortes são os que trazemos da infância e ocorreram repetidas vezes. Por exemplo, uma criança que sofreu maus-tratos do pai tende a ter mais dificuldade para controlar a raiva em relação a figuras de autoridade masculinas. Por isso, é importante um alerta: cuidado com as emoções. Nem sempre a pessoa está com raiva por causa daquele exato momento, eventualmente ela pode ter se lembrado de algo ou associado a situação a alguma situação desagradável do passado.

Contudo, tentar compreender o sentimento pode ajudar na forma de abordar determinada pessoa ou assunto (embora não seja recomendável revelar à pessoa que o sentimento dela foi percebido. A tendência é que a pessoa enraivecida sinta sua privacidade invadida, o que pode agravar a emoção que se deseja controlar).

Vamos tratar com um exemplo: o gestor precisa comunicar ao funcionário que ele deve viajar para o exterior para verificar um projeto que está fora do cronograma. Assim que recebe a notícia, o funcionário reage com raiva. Ele levanta as sobrancelhas e mantém o olhar fixo e rapidamente aperta os lábios. Qual a melhor postura?

O gestor não sabe por que o funcionário está com raiva. Pode ser que ele tenha combinado algo importante com os amigos, pode ser que tenha se desentendido previamente com o gerente do projeto no exterior, pode ser até que tenha raiva do gestor. Por isso, a melhor forma de agir ao detectar a raiva em outra pessoa é esperar. Quando estamos tomados por uma emoção a nossa capacidade de aprender novas informações fica reduzida. O gestor pode usar todas as justificativas e compensações, o funcionário simplesmente não está raciocinando a respeito, o cérebro está ocupado com a emoção. Ao detectar raiva, recomendamos dar ao outro tempo suficiente para que ele se

recupere dessa emoção poderosa. O tempo de recuperação varia de acordo com a intensidade da emoção e com a forma com que a pessoa lida com ela.

A recomendação é conhecer o interlocutor e agir de forma a evitar a emoção negativa. Sabendo que determinado funcionário tem um comportamento explosivo, por exemplo, o gestor pode abordá-lo de forma diferenciada. Ao invés de uma ordem direta, um convite já tornaria a situação mais amena.

Caso a abordagem já tenha sido feita e o receptor da mensagem esteja visivelmente com raiva, o gestor pode se colocar à disposição para tratar dos detalhes mais tarde. Dessa forma, no exemplo que citamos anteriormente, o funcionário tem tempo de acalmar suas emoções e refletir sobre a importância da viagem. Certamente algum tempo depois a reação será mais equilibrada e a chance de conflito, muito menor. Da mesma forma o funcionário já mais calmo poderá entender racionalmente os motivos da viagem e reagir de outra maneira.

A mesma ação também vale para quando o líder sente-se enraivecido. Ao contrário do que diz o senso-comum, liberar a raiva nem sempre é a melhor saída. Tomados pelo calor do momento e privados da capacidade de racionalizar os fatos, é comum reagirmos de forma desmedida apenas porque naquele momento algum gatilho poderoso foi acionado.

Controlar a raiva não é uma tarefa fácil. É preciso ter profundo autoconhecimento para detectar quais as situações-limite para que o sentimento torne-se prejudicial. Para isso, recomenda-se avaliar os momentos de raiva depois que o sentimento já se esvaiu. Com disciplina, é possível entender quais situações geram momentos de raiva extrema e agir de forma a evitá-los, ou manter a atenção redobrada para poder reverter a situação ao menor sinal de descontrole.

#### 4.8 TRISTEZA

A tristeza é um sentimento forte, duradouro, relacionado com a perda. Pode ser chamada de angústia, depressão, desesperança... E a tristeza,

assim como os outros sentimentos, é empática, ou seja: ficamos tristes ao ver alguém triste, ou ao captar expressões de tristeza nos outros. A expressão típica da tristeza é a boca aberta, com os cantos da boca para baixo, olhos apertados com as pálpebras superiores pendentes, cantos internos das sobrancelhas para o alto. Nem todos esses sinais se revelam ao mesmo tempo, podem variar de acordo com a intensidade do sentimento. Os cantos da boca para baixo e as sobrancelhas unidas com os cantos internos levantados são os sinais mais comuns.

Ao perceber a tristeza em outros, o ideal é agir com delicadeza. Lembre-se que o sentimento pode ter se revelado, mas não a causa, e que a revelação do sentimento provavelmente foi involuntária. Uma pergunta ou comentário direto podem passar a impressão de invasão, ou podem ainda aumentar ainda mais a tristeza. A reação mais efetiva é colocar-se à disposição para ajudar e dar tempo para que a pessoa decida se quer conversar sobre o que motivou a tristeza, ou ainda, consiga lidar com o sentimento e voltar a um estado de ânimo mais neutro.

#### 4.9 MEDO

Sentimos medo quando percebemos ameaça de dano, físico ou psicológico. A ameaça pode ser verdadeira, como na fração de segundo que antecede um acidente de carro, ou aprendida, imaginária, como no caso de pessoas que sentem medo de objetos ou situações reconhecidas como inofensivas. O medo provoca dois tipos de reação, dependendo da forma como a pessoa lida com as ameaças: procurar um esconderijo ou fugir.

Quando sentimos medo, nosso cérebro envia uma série de sinais ao corpo. O coração fica acelerado e os músculos das pernas e braços recebem maior quantidade de sangue, nos deixando preparados para correr ou lutar. É comum que o medo venha acompanhado logo em seguida de raiva contra o que nos causou medo, acelerando a reação de defesa.

Na face, os sinais característicos do medo são: sobrancelhas e pálpebras superiores erguidas, enquanto a pálpebra inferior fica contraída e

boca, esticada para trás. Ao perceber a expressão de medo, lembre-se que ele pode ser causado por expectativas, crenças, conjunturas e a própria interpretação dos sinais que você pode ter passado durante a conversa. As expressões não são revelações exatas do pensamento das pessoas, e sim um indicativo para feedback imediato. Como você gostaria que reagissem ao perceber que está com medo? Faça essa pergunta sempre que houver a tentação de usar as expressões como um detector de mentiras. Como o conteúdo, as reações emocionais também dependem de interpretação e expectativas, e é importante levar isso em conta ao analisar as reações das pessoas à sua volta.

Duas reações características podem ajudar a lidar com os sentimentos alheios: a empatia - ou seja, colocar-se no lugar do outro - e a compaixão, que significa procurar compreender outro ser humano que acaba se fornecer informações sobre seu estado de espírito, ainda que contra vontade.

#### 4.10 DESPREZO

O desprezo é o sentimento de superioridade em relação aos outros, de falta de necessidade de envolvimento. O desprezo expressa apreço por poder ou status. Em pesquisas sobre o desprezo, pesquisadores constataram que pessoas submetidas constantemente a reações de desprezo tendem a ficar enfraquecidas, com a saúde vulnerável, e a não acreditar na possibilidade de solução dos problemas. É um sentimento desmotivador. Nas organizações, pode acontecer tanto dos níveis mais altos em relação aos mais baixos e vice-versa. Quando há o sentimento de desprezo, a relação entre as pessoas tende a acabar rapidamente.

Para reconhecer uma expressão de desprezo, preste atenção aos seguintes sinais: rugas no nariz, lábios superiores levantados ou canto da boca enrijecido e um pouco erguido, lembrando um sorriso de satisfação, e sobrancelhas abaixadas. Se a expressão for sutil, significa que a emoção pode estar sendo suprimida ou estar apenas no começo.

Ao constatar desprezo, procure investigar a causa e a frequência desse tipo de demonstração. O que poderia ser feito para valorizar a pessoa que é vítima do desprezo de outra? Como conscientizar aquele que despreza da interdependência do trabalho de todos? Uma reação imediata inquisitiva pode passar a impressão de agressividade e invasão de privacidade. O aconselhável é aproveitar a informação da expressão para uma averiguação mais consistente sobre as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

#### 4.11 EMOÇÕES AGRADÁVEIS

As emoções agradáveis abrangem uma série de sentimentos: diversão, entusiasmo, alívio, êxtase, orgulho por realização, gratidão, felicidade, satisfação... O que elas têm em comum é que os seres humanos estão constantemente em busca dessas emoções, sendo que algumas podem ter mais importância que outras no bem-estar. Há quem prefira alívio e êxtase ao superar os limites em um esporte radical, e há pessoas movidas por gratidão e satisfação. O fato é que o sorriso é a grande expressão das emoções agradáveis.

Contudo, nem sempre um sorriso é verdadeiro. Sorrimos como sinal de amabilidade, simpatia, e não necessariamente bons sentimentos. Para reconhecer um sorriso genuíno, ao invés de reparar na boca sorridente, preste atenção aos olhos. Um sorriso sinceramente alegre faz com que o músculo ao redor dos olhos se contraia, dando a impressão de olhos apertados, as bochechas ficam mais altas e as sobrancelhas levemente mais baixas.

#### 4.12 SITUAÇÕES DE CRISE

A comunicação rápida e eficiente é fundamental em momentos de crise. Uma notícia ou um fato ruim chamam a atenção do público, que passa a ser bombardeado de informações e memes negativos, que podem substituir memes positivos que foram cultivados por anos. É por isso que o plano de

gerenciamento de crise precisa estar pronto e atualizado o tempo todo. Isso diminui o tempo de resposta. É interessante que uma única pessoa represente a empresa. Dessa forma as respostas passam a ser vistas de forma mais humanizada, tornando a transmissão da mensagem mais efetiva ao criar identificação da imagem da empresa com seu porta-voz.

Uma regra importante é manter o foco nas vítimas. A companhia deve se posicionar a favor das vítimas e fazer todo o necessário para diminuir o sofrimento das pessoas envolvidas diretamente e seus familiares.

Em seguida, é fundamental explicar qual seria a coisa certa a fazer, ou o que exatamente falhou para causar a crise. Nesse ponto é preciso escolher cada palavra cuidadosamente: não se pode colocar a culpa nas vítimas, em nenhuma hipótese.

Constatado o erro, a empresa deve explicar detalhadamente as ações que vai tomar para evitar que a crise se repita. Por fim, é importante considerar o compromisso com a comunidade envolvida na crise e planejar ações para compensar a comunidade, restabelecendo relações de confiança mútua.

## 5 COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS

### 5.1 STORYTELLING

Storytelling é, como a tradução sugere, contar histórias. Usadas há milhares de anos desde o surgimento dos mitos e dos ritos, as histórias foram, durante muito tempo, o principal meio de transmissão cultural – o veículo dos memes. Até hoje, as histórias continuam a fazer sentido e serem contadas para as pessoas em filmes, reportagens, livros, vídeos, programas de TV, músicas dentre outros.

Na comunicação pessoal, as histórias têm um potencial único, para envolver as pessoas, motivá-las e disseminar determinados valores. Além disso, elas criam sentido para diversos assuntos que, abordados de modo mais cru, não fazem sentido para os interlocutores. São também importantes veículos de memes, transportando ideias e abrindo espaço para memes menos palatáveis.

O ser humano possui uma grande capacidade, própria do lado esquerdo do cérebro – de dar sentido a coisas que muitas vezes não tem. As possuem essa característica neurológica, de dar sentido e lógica para assuntos aparentemente ilógicos, criando um sentido mais facilmente absorvível pelo ser humano.

Há histórias de todos os tipos, verdadeiras ou fictícias, que contam sobre feitos, provas, falam de valores e podem ser transmitidas em diferentes meios. Mas dentre tantas possibilidades e maneiras diferentes de se utilizar histórias, como selecioná-las e transmiti-las? Ao se selecionar uma história para uso na empresa, por exemplo, deve-se refletir sobre três aspectos essenciais: qual é o objetivo do uso da história? A partir dessa informação, que história deve ser contada e, qual a melhor maneira de transmiti-la.

Sobre o meio de se transmitir uma história, não há formatos prontos. É preciso analisar a relação dos colaboradores com aquele formato (se uma reunião, uma notícia no boletim da empresa ou um treinamento) e a

capacidade de penetração daquele veículo, considerando também a história em si e seu objetivo. Nesse aspecto, as histórias podem ser também fictícias ou reais.

Para trabalhar com histórias é necessário planejamento. É necessário obter informações consistentes sobre as principais formas pelas quais os interlocutores se comunicam, sua cultura organizacional e a relação entre os colaboradores e os modos de comunicação.

Histórias inseridas em palestras, reuniões e conversas, mesmo que informais, potencializam o assunto abordado e sensibilizam as pessoas em através de fendas pelas quais a comunicação formal não passa. Para isso, há inúmeras técnicas, mas é essencial que a história contada fique clara, seja contada de modo interessante e atraente para o espectador e prenda sua atenção.

Para utilizar histórias, siga as seguintes dicas:

1) Definir o objetivo do uso da história: se é motivar, passar informações, projetar o empregado ou criar identidade com a empresa;

2) Definir a história a ser utilizada: se será uma história real ou fictícia, quais são os conteúdos principais e as mensagens que a história passa ou quer passar, de que maneira ela pode sensibilizar os colaboradores; nesta definição, bem como na anterior, está contida a essência das histórias do ponto de vista memético (quais mensagens queremos passar com essa história);

3) Definir o público-alvo: são todos os colaboradores que devem conhecer essa história, apenas um grupo, somente gerentes, funcionários de áreas de risco, motoristas etc.

4) Definir o meio pelo qual a história será transmitida: trata-se de uma história que será contada para os funcionários em uma reunião ou será melhor um vídeo, uma apresentação ou mesmo uma leitura;

5) Planejar detalhadamente o uso da história: se será uma única vez, se a história deve ser trabalhada com periodicidade, quais recursos serão utilizados etc.

6) Acompanhar e monitorar o impacto da história: quais foram os feedbacks iniciais, qual foi a reação do público, que pontos negativos e positivos foram destacados; ao longo do tempo, mensurar as ações das pessoas, bem como a memória da história

## 5.2 AMBIENTES CORPORATIVOS

É importante avaliar sempre as distorções da realidade às quais estão sujeitas as pessoas dentro das empresas. Ao colocar grupos distintos em um meio onde devem solucionar problemas em conjunto, reduzem-se as diferenças entre eles, o que faz com que as pessoas cooperem e acabem por fim trabalhando para que o resultado do produto social seja superior à soma dos produtos de grupos individuais. Segundo Mlodinow (2013): "quanto mais as pessoas em grupos consideradas tradicionalmente diferentes, como os baseados em raça, etnia, classe, gênero ou religião, julgarem vantajoso trabalharem juntas, menos elas discriminarão umas as outras".

Ao mover-se pelos diferentes estratos sociais existentes dentro da empresa, e reconhecendo com sucesso o ambiente que está ao redor, bem como o papel das pessoas e os grupos em que estão inseridas, é possível desenvolver estratégias pessoais para melhorar o desempenho individual em uma equipe, da equipe como um todo ou de várias equipes (ou departamentos) dentro das empresas.

Isso pode ser observado em um experimento realizado com participantes que foram separados em dois grupos distintos e tinham que "doar pontos" para pessoas de seu In-group e do Out-group a cada estágio que avançavam. Os In-group são grupos a que os indivíduos se consideram pertencentes, seja um grupo das pessoas que tem BMW, que usam Rolex, o grupo dos estudantes de filosofia, ou dos amigos que se encontram para jogar futebol. Aqueles que não pertencem a determinado In-group são os denominados Out-groups. Pertencer a um In-group não significa que se estará discriminando pessoas do Out-group (MLODINOW, 2013). Para participar de um In-Group basta que você saiba que pertence a ele, isso já

aciona sua afinidade por ele e faz com que você o beneficie o seu In-group. Dentro das empresas também existem In-groups diferentes dentro de áreas diferentes, e mesmo dentro de grupos de trabalho, o que pode ocasionar em beneficiamentos, seja de informação ou mesmo no momento de realizar a revisão anual de salário e conceder aumento aos membros de uma equipe, um determinado líder pode beneficiar pessoas que ele considera serem de seu In-group.

No experimento, os pontos podiam ser trocados por dinheiro e a experiência e a forma de distribuir os pontos não era simples, sendo que ao final de cada estágio podiam ter pessoas de seu In-group apenas ou uma mistura com os Out-group para que os pontos fossem divididos. A questão chave era de que se maximizava a distribuição de pontos quando estes eram dados de forma equilibrada entre todos. O que ocorreu na experiência foi que as pessoas não maximizavam seus resultados, como seria de se esperar, mas tentavam maximizar a diferença de pontos distribuídos para pessoas de seu In-group contra as de seu Out-group. Um fator relevante desse experimento era de que as pessoas não tinham nenhum contato sequer com as pessoas desse In-group, sequer conheciam quem eram elas, apenas sabiam que pertenciam a esse grupo. E mesmo assim não optavam por atingir um resultado que desse o maior número de pontos.

Não se deve ignorar essas ilusões criadas pelo cérebro, seja para reconstituir uma memória, recriar uma imagem ou mesmo para avaliar o que se percebe a respeito de determinada pessoa no ambiente de trabalho, pois o cérebro desenvolveu essas ferramentas poderosas para garantir que, enquanto espécie, seja possível ao ser humano trabalhar em conjunto, mesmo que não possua a melhor memória, ou o raciocínio mais apurado, a fim de que aquilo que uma pessoa não enxerga, um conjunto delas, quando estão reunidas e focadas em torno de um mesmo objetivo, possam através do diálogo aberto e empático, da cooperação e do genuíno interesse para que se evolua, compensem suas fraquezas e construam empresas e sociedades melhores.

## 5.3 COMUNICAÇÃO VIRTUAL

### 5.3.1 E-mail

As pessoas recebem dezenas (ou até centenas) de e-mails diariamente. Em meio ao universo de assuntos, remetentes e abordagens que os e-mails possuem, as pessoas acreditam que estão priorizando o que é – ou parece – mais importante. Ou seja, se o que você tem a tratar é menos importante, não será lido ou respondido.

Na prática, não é bem assim que funciona. Ainda que a consciência possa dar grande contribuição à seleção dos e-mails, determinados assuntos e interesses acionam os botões instintivos de interesse do destinatário. É possível fazer com o que você tenha a tratar passe a ter importância.

Conforme o estudo da memética, botões como o sexo, a segurança / sobrevivência e o medo ativam a atenção das pessoas. Temas que alimentem sua tendência egoística também. Ao enviar um e-mail, seja para um superior, um cliente ou colega, procure abordar o tema numa linha que faça sentido ao “ego” do seu(s) destinatário(s) e ative um de seus botões essenciais.

Para isso, escreva e-mails que o destinatário não poderá – ou não conseguirá – deixar de ler. Insira no campo “assunto” e no início do e-mail a informação que vai “fiscá-lo”, aquilo que ele, como destinatário, não conseguirá ficar sem ler. Utilize o campo assunto para criar expectativa no leitor, para deixá-lo curioso.

Se você não fiscá-lo logo na abertura, há grande chances de seu e-mail não ser lido. Para chamar a atenção do destinatário, siga as seguintes dicas:

- 1) Utilize o campo assunto para inserir uma frase de impacto, que faça sentido para o universo do destinatário e que, de preferência ative seus botões, algo que ele precise ou queira: Exemplo;
- 2) Seja exato nas informações que você está passando. Procure ser o mais específico possível.
- 3) No universo de uma empresa, temas como salário, férias, metas, lucro, custos, horas-extras, produtividade, cobranças, vendas,

dentre outros, são importantes para diferentes públicos! Utilize os temas e as abordagens que fazem sentido para o seu público. Exemplo: “Aumento de 30% nos lucros” está mais próximo de ativar o botão de sobrevivência de um diretor do que “Relatório das medidas desenvolvidas para melhora no desempenho”.

4) Coloque as informações mais atraentes no início do e-mail e, a partir daí, amplie para o assunto geral ou para os demais assuntos.

5) Faça com que a leitura seja recompensadora . Crie expectativas que você possa cumprir ao longo do e-mail, para não gerar frustração após a leitura;

6) Procure ser breve, para aproveitar o impacto e não se tornar cansativo ao longo da leitura;

7) Utilize negrito, itálico ou CAPITAL para destacar assuntos essenciais e que se destacam também para o leitor;

8) Insira memes mais agradáveis e aceitáveis pelo remetente para disseminar outros memes pela técnica do cavalo de troia. Utilize memes que já fazem sentido para o leitor;

9) Utilize palavras fortes, que destaquem sentidos (visão, olfato tato) e emoções;

10) Faça perguntas, para mostrar interesse – feedback, se necessário – e para colocar as coisas sob o ponto de vista do destinatário;

11) Mostre interesse pelo seu leitor. Utilize a palavra “você”, que é uma das mais fortes na Língua Portuguesa. Não seja exagerado. Mostrar interesse não é bajular.

12) Acrescente personalidade: escreva palavras que são características, únicas, que separam sua escrita da de uma máquina;

13) Em situações de negociação, destaque benefícios do que você está defendendo;

14) Deixe as informações claras sobre o que se espera das pessoas para que elas ajam na sequência.

- 15) Dê prazos claros e destacados;

### **5.3.2 Rádio**

Com o desenvolvimento da tecnologia e o advento da internet, o rádio voltou a ganhar força como veículo de massa. No trânsito, as rádios são companheiras das horas de congestionamento e ainda contribuem com informações úteis. Nas empresas, é um meio de comunicação utilizado muito mais em níveis técnicos do que estratégicos. Com exceção do varejo, que mistura músicas e promoções em lojas de departamentos, o uso de rádio é bastante limitado nas corporações.

Como meio de comunicação com colaboradores é pouco utilizada. Possui potencial de disseminação, mas pouco envolvimento, uma vez que as pessoas costumam escutar rádios enquanto fazem outra coisa. Para ter efeito em uma empresa, é essencial que qualquer uso de rádio seja pensado sob o ponto de vista de assuntos que interessam quem escutar. Propagandas, normas e dados não vão resolver o problema das empresa, nem com colaboradores nem com clientes.

Para se comunicar no rádio, seja com o público em geral – em uma entrevista – ou com públicos específicos (colaboradores, clientes outros nichos), lembre-se:

- 1) Fale como se estivesse conversando com o público diretamente;
- 2) Mostre logo a que veio. Seja rápido ao destacar algo interessante e valioso para o público;
- 3) Crie expectativas, faça com que o público espere você falar o que você quer falar: Exemplo: ao ser questionado sobre determinado assunto, você pode terminar a resposta dizendo “e isso não é o mais interessante de tudo”, deixando o espaço para que o interlocutor pergunte “o que é o mais interessante”;
- 4) Esteja consciente de suas variações de tom, entonação, altura e ritmo/velocidade da sua voz – ela é o instrumento que você

pode utilizar para criar suspense, expectativa e destacar pontos importantes;

5) Seja conciso e aborde um tema de cada vez, para não confundir o ouvinte

### **5.3.3 TV**

A televisão é um dos meios de maior destaque no Brasil, e a comunicação audiovisual pode ser trabalhada para ser mais impactante e efetiva. Os pontos mais importantes a trabalhar para repassar as mensagens para a televisão são:

1) Cenário: as informações que estão ao fundo da cena também chama a atenção do espectador. Quando possível, planeje cuidadosamente o que vai estar ao fundo da pessoa que fala. Por exemplo, um jardim bem cuidado ao falar de natureza, ou uma linha de produção ao falar sobre crescimento de uma empresa. Essas informações ajudam a fixar e dar veracidade ao conteúdo.

2) Visual: Evite passar a impressão de desleixo e procure usar roupas neutras ao tratar de conteúdo empresarial. Vestimentas ousadas ou chamativas podem distrair o público do conteúdo da mensagem. Para as mulheres, é importante uma maquiagem discreta. Roupas inteiramente brancas ou pretas podem distorcer a cor no momento da gravação.

3) Postura: procure manter os ombros relaxados e sem movimentação. Se estiver no canto esquerdo do quadro, desloque o ombro direito sutilmente para trás – isso dá perspectiva à imagem e afina a silhueta. Se estiver no canto direito, o deslocamento é o contrário. Se for caminhar, procure dar o primeiro passo antes de começar a falar, para evitar desviar o olhar ao realizar o movimento.

4) Linguagem: o ideal é usar linguagem coloquial, evitando jargões e termos técnicos. Lembre-se que se trata de um veículo de comunicação de massa e procure adequar o conteúdo para que seja compreensível por todos os telespectadores. Atenção redobrada aos

cacófatos. Procure ser também o mais direto e sucinto possível – o espaço em televisão é bastante restrito, quanto mais direta for a mensagem, maior a chance que ela seja exibida e compreendida na íntegra.

5) Mantenha a calma: como a câmera restringe o campo de visão (enquanto o campo de visão dos seres humanos é de cerca de 180 graus, o da câmera é de cerca de 30 graus), os movimentos, do corpo e da face, ficam exacerbados. Procure manter expressões do rosto e gestos sutis. Tenha em mente também que o ritmo de televisão não é o mesmo da conversa pessoalmente. Assim, ao terminar uma frase, mantenha a expressão e o olhar fixos por cerca de três segundos, para evitar passar a imagem de desconforto em frente à câmera.

6) Converse com o repórter/apresentador se não se sentir absolutamente seguro para olhar para a câmera. O olhar direto para o aparelho tem força em caso de mensagens intimistas, diretamente para o público, mas requer prática para evitar desviar o olhar para o interlocutor a todo momento.

7) Reveja os tópicos relativos a postura e gestos dessa apostila. Eles ganham ainda mais importância quando a mensagem será transmitida pela televisão.

8) Atenção redobrada também mesmo que a câmera não esteja ligada. Tudo que ocorre antes e depois da gravação pode estar sendo registrado ou exibido acidentalmente.

#### **5.3.4 Telefone**

O telefone, para muitos profissionais, significa perda de tempo. O toque contínuo e repetitivo ao longo do dia significa parar o desenvolvimento de uma atividade, sair mentalmente dela, para envolver-se com outra. Apesar disso, o telefone permite acelerar processos e resolver problemas que, pelo e-mail. Podem ser muito mais longas.

Para utilizar o telefone de modo eficiente:

- 1) Procure se organizar para utilizar o telefone o mínimo possível – menos vezes com mais ligações;
- 2) Seja educado e interessado na pessoa – cumprimente-a, apresente-se, agradeça e seja polido
- 3) Saiba exatamente o que você precisa falar com a outra pessoa – se precisar, tenha anotações por perto
- 4) Após cumprimentá-la, informe o motivo da ligação e coloque numa posição que faça sentido para ela;
- 5) Destaque pontos importantes e seja breve
- 6) Finalize destacando os pontos importantes ou as ações esperadas

### **5.3.5 Mídias sociais**

Atualmente, as mídias sociais cresceram em importância – a ponto de se tornarem ações visadas nas bolsas mundiais – e em papel na comunicação do ser humano. Diariamente, as pessoas consomem horas na internet. Uma pesquisa da agência norte-americana comScore afirma que, 36% do tempo gasto na internet é em mídias sociais.

São mídias com inúmeras funções, como inserir vídeos, fotos, compartilhar viagens, gostos etc. Mas, inegavelmente, o Facebook é a mídia social mais popular e onde as pessoas gastam mais tempo, seguida pelo Youtube, LinkedIn e Twitter (fonte: [www.alexa.com](http://www.alexa.com)).

Na hora de utilizar uma rede social, a primeira pergunta a ser feita é “o que pretendo com ela?”. O Facebook pode ser uma mídia eficiente para marketing pessoal ou para se comunicar com amigos. Cada mídia possui suas possibilidades e conhecê-las primeiro para depois utilizá-la é essencial; Seguem abaixo algumas dicas para utilizar as mídias sociais de um modo geral:

- 1) Defina seu objetivo e procure a mídia social que mais se enquadra com ele e que mais possibilitará sua projeção;
- 2) Pesquise bastante sobre a rede social a ser utilizada, para conhecer suas ferramentas e possibilidades;

- 3) Identifique seu público-alvo
- 4) Insira conteúdo que faça sentido e seja importante / interessante para seu público;
- 5) Lembre-se que um conteúdo inserido na web fica na web para sempre
- 6) Divulgue a si mesmo / seu produto / serviço e procure ser positivo, para que este seja o meme absorvido pelos outros
- 7) Ao inserir assuntos que você tem interesse em divulgar, procure ativar os botões dos leitores, para ser escolhido para ler / ver no universo de memes midiáticos – o seu post / foto deve se destacar dos demais, chamar a atenção;
- 8) Faça as pessoas se sentirem bem com o que você posta
- 9) Crie expectativas com seus posts, de modo a fazer as pessoas voltarem à sua página para buscar a resposta.
- 10) Monitore sua rede social e busque feedbacks para se desenvolver;
- 11) Insira e dissemine memes que façam sentido para seu público e gerem valor para você;
- 12) Trabalhe com a expectativa do seu público e cumpra com a recompensa que cada expectativa gera;
- 13) Seja ativo e produza conteúdo / dissemine periodicamente;
- 14) Deixe claro o que você espera que as pessoas façam
- 15) Monitore e combine mídias sociais sempre que possível;

#### 5.4 COMUNICAÇÃO E VENDAS

Um bom negociador tem papel preponderante nas organizações, principalmente quando se trata do comportamento de um produto vendido frente aos direitos do consumidor. Nessa etapa, entra em cena o representante comercial com foco no pós-venda, o qual deverá, junto com o cliente, encontrar soluções de ganhos múltiplos para ambas as partes na

resolução do problema. Um atendimento bem sucedido representará melhor aceitação perante o cliente aumentando as chances de vendas futuras.

A habilidade em negociação muitas vezes pode ser considerada como uma característica inata do indivíduo. Esta facilidade de interagir com as pessoas e chegar a um acordo, normalmente favorece as relações comerciais. Tais características podem ser aprendidas e desenvolvidas ao longo do tempo, elevando seu potencial de efetividade com o uso da neurocomunicação, a qual é baseada na transmissão da mensagem em grande parte de forma inconsciente.

A neurocomunicação em vendas/negociações tem apresentado significativo desenvolvimento, pois é uma forma de encontrar a melhor solução para o cliente sem o completo uso de sua porção cerebral consciente. Tal solução ou conjunto de soluções normalmente não são expressados verbalmente, pois estima-se que 95% das decisões se devem a fatores inconscientes. A grande maioria dos pensamentos humanos, inclusive negociações, são realizados no nível abaixo da consciência, ou seja, no inconsciente (HAZELDINE, 2013).

Dentre as habilidades essenciais para se trabalhar com o foco no cliente, destacam-se: conhecer o cliente e seus comportamentos inconscientes; comprometer-se com o negócio, sugerir ao cliente o que ele quer uma vez que ele “não sabe o que quer”, utilizar essas habilidades para fechar o negócio, fechar o ciclo com o pós-venda.

Por exemplo, imagine um caso em que o cliente que adquiriu um produto vai à loja para reclamar de uma falha ou defeito. Nessa situação, o cliente apresenta um comportamento de forte insatisfação, esperando rapidamente uma solução para o problema. Se não houver uma ação rápida e significativa, o impacto poderá ser negativo a ponto de o cliente passar para a fase da frustração, podendo difamar o produto, a marca ou mesmo buscar as vias legais para requerer seus direitos.

Para resolver este caso, pode-se usar as estratégias da matriz PC/Neuro, propostas por Peruzzo (2013): insatisfação → expectativa → disponibilizar uma solução → gerenciar o tempo e a satisfação do cliente.

1) No caso relatado a insatisfação já está instalada, devendo passar urgentemente para a etapa da expectativa. Caso haja demora, o cliente inconscientemente irá passar para a fase de frustração, o que poderá aumentar a gravidade do problema;

2) Expectativa: nesse ponto o cliente precisa ser levado do estado de valência negativa para positiva. Basicamente, o técnico deverá trabalhar fortemente na comunicação das soluções a serem propostas ao cliente;

3) Disponibilizar uma solução: as opções de reparos, negociações, acordos devem ser tratados nessa fase. Dessa forma, o inconsciente do cliente se adequa aos procedimentos necessários de solução do problema;

4) Gerenciar o tempo e a satisfação do cliente: é primordial o atendimento conforme os prazos acordados, pois desse modo uma situação negativa se reverte em fortemente positiva. A confiança do cliente no atendimento sai fortalecida e abre espaço para novos serviços e novas vendas.

As aplicações da neurocomunicação no pós-venda são inúmeras. A manutenção da fidelidade do cliente, através do gerenciamento de suas expectativas e satisfação pela equipe técnica, torna o ciclo de negócios junto a revenda sustentável e fortalecido. Dessa forma, abrem-se portas para novas possibilidades de negócios ou contratos de serviços atrativos para ambos os lados.