

**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
2013**

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

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

Trabalho de Conclusão do Curso de MBA em
Gestão Estratégica de Empresas, apresentado junto
à disciplina do Perspectivação.

Professora: Marcia Cassitas Hino.

CURITIBA
2013

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

Termo de Compromisso

O aluno Horst Lucht Filho, abaixo assinado, do Curso MBA em Gestão Estratégica de Empresa Programa FGV Management, 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.

Horst Lucht Filho

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

| | | |
|--|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 4 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 5 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 7 |
| 4 | FALHAS E OPORTUNIDADES NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL | 8 |
| 4.1 | COMUNICAÇÃO ATUAL NAS EMPRESAS: UM ENFOQUE LIMITADO | 8 |
| 4.2 | COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS: PESSOAS DIFERENTES AGINDO EM COMUM | 9 |
| 4.3 | RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO | 14 |
| 4.4 | UM UNIVERSO DE OPORTUNIDADES | 17 |
| 5 | VIABILIDADE DE UM CURSO DE NEUROCOMUNICAÇÃO | 18 |
| 5.1 | POR QUE FAZER UM CURSO DE NEUROCOMUNICAÇÃO? | 18 |
| 5.2 | RISCOS | 23 |
| 5.3 | ASPECTOS ECONÔMICOS | 24 |
| 5.4 | TREINAMENTO PARA SE COMUNICAR COM A MENTE | 28 |
| 6 | CURSO DE NEUROCOMUNICAÇÃO..... | 30 |
| 6.1 | ESTRUTURA DO CURSO DE NEUROCOMUNICAÇÃO | 30 |
| 6.2 | PÚBLICO-ALVO | 31 |
| 6.3 | HABILIDADES A SEREM DESENVOLVIDAS | 32 |
| 7 | CONCLUSÃO | 33 |
| 8 | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 34 |
| APÊNDICE | | 37 |
| APÊNDICE A - AMBIENTES CORPORATIVOS E A SUA INTERPRETAÇÃO ATRAVÉS DA NEUROCIÊNCIA | | 38 |
| B1 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | | 55 |

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 lançam 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.

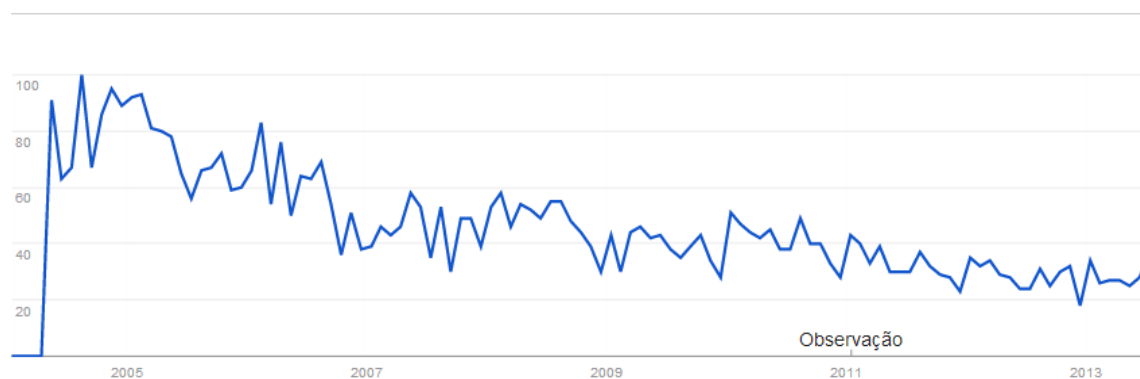


Gráfico 1 - Interesse sobre termo de pesquisa "Curso de Comunicação" com o passar do tempo.

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?

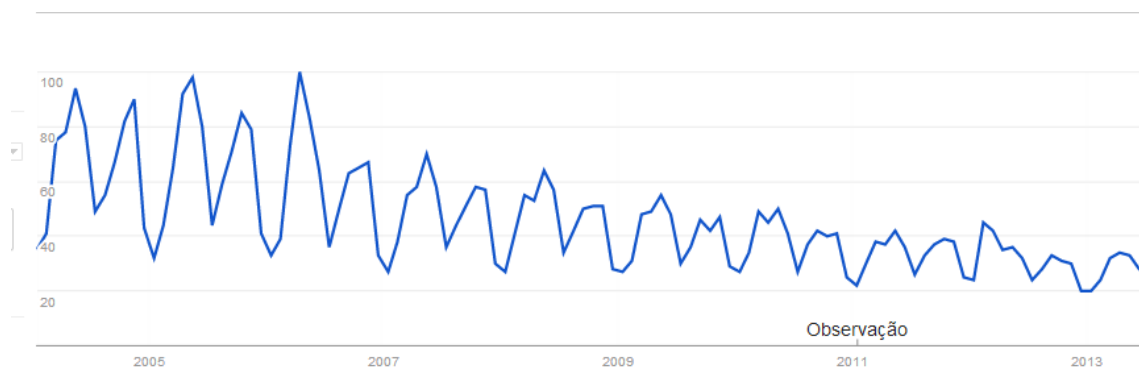


Gráfico 2 - Interesse sobre o termo de pesquisa "Liderança" com o passar do tempo.

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".

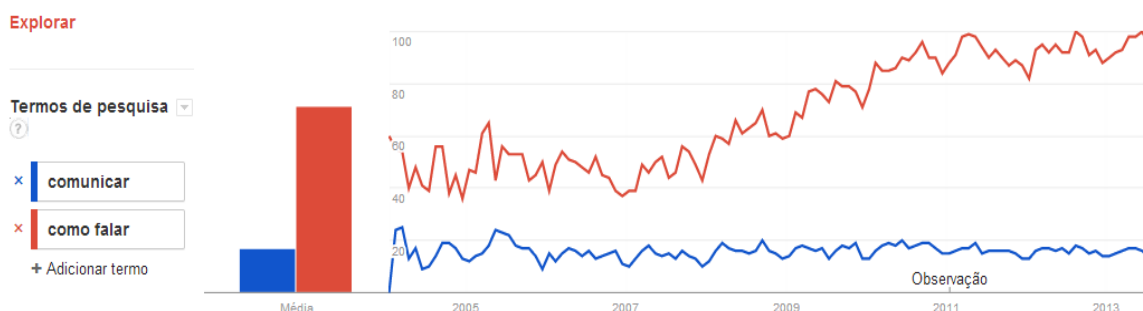


Gráfico 3 – Comparação de interesse sobre os termos de pesquisa "como falar" e "comunicar" com o passar do tempo.

Fonte: GOOGLE TRENDS

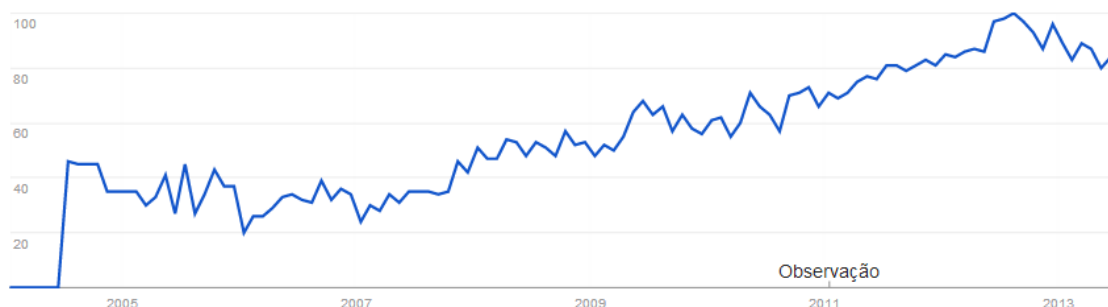


Gráfico 4 - Interesse sobre o termo de pesquisa "convencer" com o passar do tempo.

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.

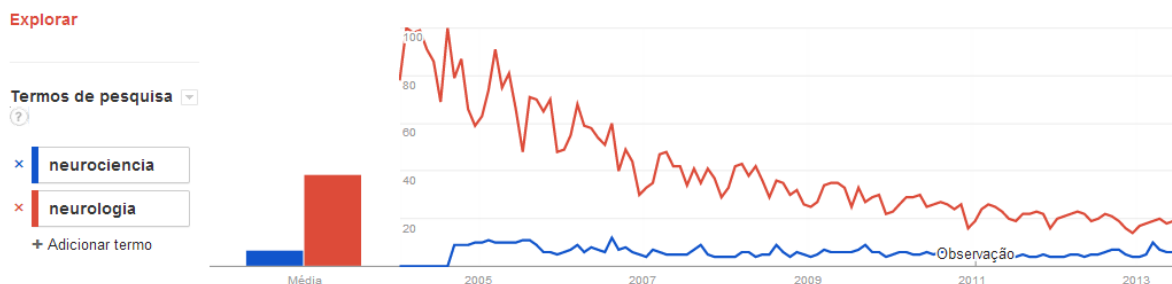


Gráfico 5 - Interesse sobre os termos de pesquisa "Neurologia" e "Neurociência" com o passar do tempo.

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.

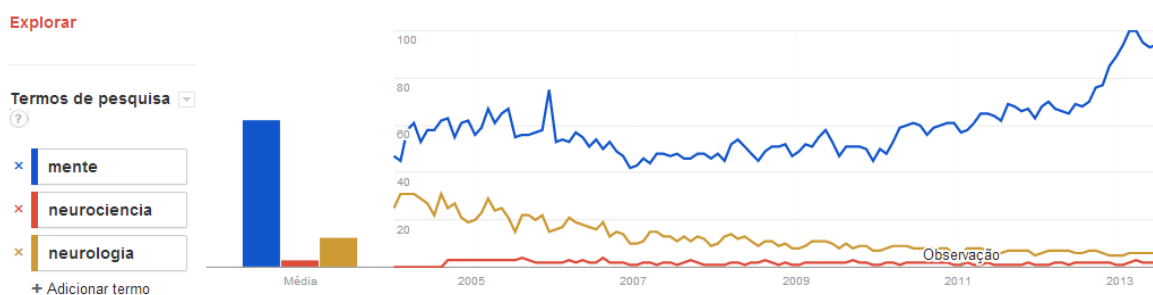


Gráfico 6 - Interesse sobre o termo de pesquisa "Mente", "Neurologia" e "Neurociência" com o passar do tempo.

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:

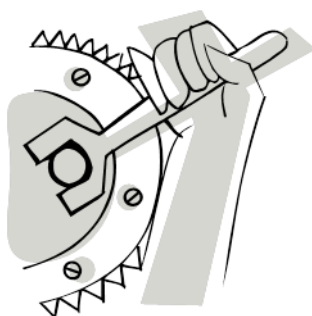
As empresas que ministram curso na área de Neurocomunicação não disponibilizavam o valor do investimento. No entanto, através da investigação de outros cursos oferecidos na área de Neuromarketing e também focados na comunicação de lideranças, praticados na cidade de Curitiba, chegou-se ao valor de R\$ 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 influencia 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>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipe de trabalho multidisciplinar com conhecimento de diversas áreas - Experiência do grupo focada em grandes corporações e meios de mídia - Experiências profissionais de integrantes da equipe focadas na comunicação - Acesso a pesquisadores de ponta da área como Marcelo Peruzzo - Equipe composta de pessoas que se comunicam com facilidade com o público |
|---|--|

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 cerebral¹. 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:

¹ 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 Raivas

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.

Blog da FIPECafi. 03 de Julho de 2013. <http://blog.fipecafi.org/tag/lideranca/> (acesso em 09 de Julho de 2013).

Instituto de Liderança Executiva. <http://www.ile-clc.com/missao.htm> (acesso em 13 de Julho de 2013).

XBL Consultoria e Treinamentos. <http://www.xbl.com.br/temas.php#> (acesso em 13 de Julho de 2013).

Vídeo: http://www.ted.com/talks/pamela_meyer_how_to_spot_a_liar.html , acessado em 20-06-2013

<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> - acessado em 13-06-2013.

<http://science.howstuffworks.com/life/inside-the-mind/emotions/anger.htm> - acessado em 02.07.2013

http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1676.pdf (acesso em 25 de Maio de 2013).

<http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=people-only-use-10-percent-of-brain> (acesso em 10 de novembro de 2013).

APÊNDICE

HORST LUCHT FILHO

**APÊNDICE A - AMBIENTES CORPORATIVOS E A SUA INTERPRETAÇÃO
ATRAVÉS DA NEUROCIÊNCIA**

|

O ambiente de trabalho nas grandes corporações é um espelho da forma em que as pessoas vivem e se organizam em sociedade. Todos que trabalham e vivem nesses espelhos diminutos da sociedade, lidam diariamente com decisões, frustrações, mudanças e interagem com as mesmas pessoas, ou pessoas diferentes, ao longo de meses e anos, sendo que cada microambiente é regido muitas vezes por suas próprias regras e tempos, sendo influenciado tanto pelas pessoas que compartilham desse espaço, quanto pela interação com pessoas fora desse espaço.

Elemento fundamental é o indivíduo que flutua por diferentes ambientes dentro da empresa e que necessita ao longo do tempo decidir se o colega A é mais apto que o B para participar de determinado projeto, se o candidato *Carlos* a vaga de analista tem mais perfil que *Roberta* ou *Mauro* para a vaga, ou até mesmo se o momento certo de solicitar aumento ao seu chefe seria na próxima semana ou talvez na sexta-feira antes do almoço.

Para todas as situações vivenciadas por colaboradores nas empresas existe um ambiente composto de elementos objetivos: o tempo, o lugar, o contexto de trabalho, as atividades diárias executadas, os objetivos da empresa, etc., que são vivenciados, e acabam por influenciar o próprio ambiente, pelas pessoas através de suas próprias experiências subjetivas, que podem entender uma mesma situação objetiva de forma muito distinta de outras pessoas, o que no final pode resultar em divergências a respeito da melhor estratégia para lançar um novo produto ou ações que precisam ser executadas a fim de solucionar um problema de qualidade.

O presente apêndice apresenta uma análise sobre a forma como absorve-se a informação que se recebe do ambiente, à luz de recentes trabalhos da neurociência, através da visão da audição e das emoções; como se criam memórias desse ambiente, bem como são processadas e acessadas no inconsciente, fator fundamental para construir a visão a respeito do mundo ao redor das pessoas, e está conectado através desses três elementos (os sentidos, as emoções e as memórias) acaba-se por fim criando julgamentos das pessoas e situações com as quais se convive. Também será abordado o impacto que a percepção e os julgamentos de grupos individuais podem

afetar o resultado de um conjunto de grupos de pessoas, e influenciar a percepção da realidade do próprio indivíduo, alterando o seu comportamento de forma decisiva.

Ao longo do trabalho serão colocadas situações que podem auxiliar as pessoas em seus ambientes de trabalho para que trabalhem de forma alinhada a seus colegas e mais assertiva com relação aos objetivos próprios e das empresas, minimizando julgamentos errôneos e conflitos decorrentes de ilusões cognitivas e processos inconscientes automáticos que distorcem e recriam a visão da realidade que se quer acreditar ao invés de nos fornecer a visão da realidade de que precisa-se enxergar. Através da autocrítica, da receptividade àquilo que os outros têm a dizer e do desejo sincero de acolher e desenvolver ideias junto a outras pessoas, solucionar problemas e se envolver em atividades em conjunto; é possível potencializar os efeitos positivos da comunicação entre grupos de pessoas que tem como seu maior diferencial a troca de experiências e a vivência conjunta para alcançar resultados.

Muitos já devem ter vivenciado a experiência, quando criança ou mesmo adultos, de entrar num parque de diversões e assistir ao espetáculo chamado "Monga: a mulher gorila". O show inicia-se normalmente com um apresentador falando a respeito de uma mulher muito bonita, que se apresenta no palco, e vai narrando a transformação dessa mulher em uma espécie de gorila, onde ao final ela quebra as grades e finge atacar o público que sai correndo.

Esse espetáculo, muito famoso em circos por todo país, utiliza recursos visuais para nos iludir a respeito daquilo que estamos vendo. De fato, a mulher não se transforma em gorila, mas aos olhos de quem vê é exatamente isso o que ocorre. Adultos possuem um senso de distinção entre o que é a realidade e o que é fantasia, então por mais que não compreendam como aquilo ocorre, sabem que se trata de algum tipo de truque. Crianças, por outro lado, que não têm bem definido a linha que separa fantasia da realidade, realmente acreditam naquela transformação.

Aquilo que se enxerga, ou seja, a tradução física da luz refletida nos objetos e capturada pela retina que são processados pelo córtex visual primário, para dar sentido tridimensional e movimento ao que está acontecendo, nem sempre é o que de fato ocorre, muitas vezes, assim como no caso do show exposto no parágrafo anterior, o cérebro cria informações que estão faltando e a imagem que surge pode ser o que chama-se de ilusão, nada mais do que uma ferramenta do cérebro que tenta de diversas formas ajustar a visão a suas experiências e memórias. De acordo com Eagleman (2011) "As ilusões de ótica existem à margem da realidade com que evolui o nosso sistema, e como tal servem como poderosa janela para o cérebro."

As ilusões ocorrem porque o modelo através do qual capturamos e processamos as informações visuais não é formatado para que seja possível absorver 100% daquilo que está na frente dos olhos. Utilizando alguns dos exemplos que Eagleman (2011) apresenta, é fácil mostrar que o cérebro está programado para apresentar ao consciente apenas uma parte incompleta, mas em termos evolutivos a mais importante, do que se vê, a fim de que seja possível dar respostas rápidas ao ambiente ao redor, que há 100 mil anos era extremamente hostil e que exigia rapidez para reagir a uma ameaça, encontrar uma nova fonte de alimento, identificar uma companheira fértil potencial, ações que garantiriam a sobrevivência do indivíduo e da espécie.

Um dos exercícios propostos pede ao leitor para dizer do que é composto isto: ||||| . O leitor irá com certeza dizer que são linhas verticais, mas se for perguntado quantas, então isso com certeza dificultará a rapidez com que seja possível responder a pergunta. Identificar padrões gerais, faz parte do trabalho do cérebro, porém informações específicas a respeito de algo que nos cerca, como quantas linhas você contaria acima, ou qual a posição do seu pé direito nesse exato momento, com certeza não são relevantes a ponto de que você tenha consciência deles, a não ser que seja necessário, como quando perguntei onde estava seu pé direito, então nesse momento intervirá o cérebro. Anterior a esse momento, seguramente você não tinha reparado na posição do seu pé direito, e talvez nem percebesse que ele existe.

A limitação da visão é um fenômeno comum, e como explica Eagleman (2011) está relacionada em parte ao foco limitado da visão. A visão de alta resolução, que é aquela que está sendo utilizada para ler as linhas escritas nesse trabalho, impede que você leia por exemplo, um texto que você coloque ao lado desse com a sua visão periférica.

Ainda de acordo com Eagleman (2011) uma das propriedades de nosso cérebro, ao processar o que se vê, é o *efeito da mera exposição*. Em testes feitos com voluntários do sexo masculino que tinham que avaliar uma série de fotos de mulheres e julgar quais seriam mais ou menos atraentes, concluiu-se que eles julgavam mais atraentes mulheres que já tinham visto a foto pelo menos uma outra vez.

Em frente aquilo que se está exposto visualmente e de forma repetida, o subconsciente armazena as imagens de forma a serem acessadas durante o dia a dia e torna-se parte da interpretação do mundo criada pelo cérebro. Grosso modo, se você acessa o facebook todos os dias, e considerando a forma mercadológica adotada para gerar receita dessa ferramenta social que vende espaços publicitários nas laterais do aplicativo, muito provavelmente a quantidade de imagens provenientes de empresas oferecem produtos diversos que vão de roupas a passagens de avião, terão influência decisiva no momento em que você for realizar a compra.

Também no ambiente de trabalho é possível compreender, sobre o viés da neurociência, o porquê aquele colega que está sempre na mesa do chefe, que de forma constante tenta mostrar qualquer trabalho feito, mesmo aqueles que aparentemente não tenham relevância, e torna-lo em uma peça de teatro, podem em algum momento, serem beneficiados por essa estratégia e são muitas vezes mais reconhecidos que os outros colegas que desenvolvem um trabalho melhor, que no entanto nunca levam adiante ao conhecimento do chefe de equipe, aquilo que executaram, as ideias que implementaram e as atividades que estão executando.

O que se absorve do ambiente através da audição, também pode, como no caso da visão, afetar de maneira muito profunda decisões e julgamentos a respeito das pessoas, de fechar um acordo comercial e até nos

investimentos que se fazem. De acordo com Mlodinow (2013), um estudo realizado para investigar a correlação entre a quantidade de aplicações em ações de empresas que estavam abrindo capital, na bolsa de valores de Nova Iorque, com nomes difíceis de pronunciar, comparado às que têm nome fácil de pronunciar, revelou uma correlação muito grande entre as aplicações em empresas com nomes mais fáceis de se pronunciar. Ou seja, as empresas que possuíam um nome fácil de pronunciar, receberam uma quantidade significativamente maior de investimentos, durante a primeira semana de negociação, do que as com nome difícil. Com certeza não é o tipo de argumento que se espera de um economista ou investidor na hora de ele te dar uma avaliação sobre quais as melhores empresas para se investir, e com certeza não será o argumento que ele irá utilizar. No entanto, caso questionados, economistas e investidores sempre irão argumentar que suas decisões com relação aos investimentos tinham sólidos fundamentos mercadológicos.

Não somente aquilo que se diz, mas também o como se diz algo, pode influenciar a forma com que você é interpretado e avaliado dentro de uma empresa. Em um estudo (MLODINOW, 2013) contrataram estudantes e pediram que avaliassem discursos que foram gravados e alterados eletronicamente aumentando a altura dos alto falantes em 20% e acelerando a velocidade em 30%, mas mantendo as propriedades acústicas em um tom normal. Observou-se que as reproduções de voz com tons mais agudos e aqueles que eram mais lentos eram avaliados como "menos verdadeiros. Por outro lado os discursos com vozes mais graves e ligeiramente mais rápidos, foram considerados como mais enfáticos e verdadeiros.

Treinar a forma com que se fala e ser capaz de alterar o volume e o ritmo do tom de voz produz um efeito marcante no ouvinte, pois aumenta sua credibilidade e a impressão que se tem da inteligência da pessoa (MLODINOW, 2013). Um professor de um curso de MBA conhecido tem essa interessante técnica de falar de maneira rápida e quase sem pausas, sempre alterando o volume da voz, e combinando essa estratégia com um jogo corporal onde está em movimento constante entre os alunos. É de difícil

compreensão muitas vezes o que ele diz e até difícil de absorver tudo o que ele está dizendo, no entanto de fato acaba soando como uma pessoa muito inteligente e ao final do curso os estudantes todos estavam convencidos de que tudo o que ele falava tinha uma excelente fundamentação e que aquele tinha sido a melhor matéria do curso. A voz, assim como o corpo, é meio comunicador dos pensamentos e sentimentos. Se a fala é baixa indica em muitos casos que a pessoa está triste. Da mesma forma ao elevar a voz, mostra-se que se está com raiva ou medo (MLODINOW, 2013).

Para justificar as decisões que são tomadas, o cérebro desenvolveu uma grande capacidade de criar argumentos para sustentar a visão de mundo na qual se acredita. Mlodinow chama isso de raciocínio motivado. O raciocínio motivado é o mecanismo físico com que o cérebro consegue enganar a mente. Fisiologicamente pode-se observar que as áreas envolvidas do cérebro, quando ativa-se o mecanismo de raciocínio motivado, não são partes associadas ao raciocínio lógico, que incluem o córtex orbitofrontal e córtex cingulado anterior - partes do sistema límbico, e córtex cingulado posterior e pré-cúneo, partes ativadas quando se fazem julgamentos morais carregados de emoção (MLODINOW, 2013).

O raciocínio motivado pode auxiliar a entender o ambiente corporativo e algumas das decisões que são tomadas, a respeito das metas, objetivos e cronogramas. Mais uma vez um exemplo pertinente envolve o ambiente de negócios. Os executivos acreditam que sua empresa tem maiores chances de darem certo nos negócios só porque trabalham nelas. (A.C. Cooper et al., 1988, apud Mlodinow). Um dos efeitos é que as empresas em geral pagam 41% a mais na aquisição de empresas comparado às cotações da companhia na bolsa a preço corrente, acreditando que podem gerar lucro, enquanto o valor combinado delas, logo após a aquisição cai, pois os *players* de mercado que não estão envolvidos na compra, discordam em pagar esse valor *premium* pela aquisição e os valores das empresas é, portanto, reduzido. (M.L.A. Hayward e D.C. Hambrick, 1997 apud Mlodinow).

O raciocínio motivado é um dos aspectos mais importantes para a compreensão das pessoas e ambientes corporativos, pois modelos de

governança, de trabalho, objetivos e atividades são construídas com base em orientações e diretivas gerais que tem como finalidade melhorar a rentabilidade da empresa, reduzir o seu custo, aumentar sua participação no mercado, etc., e estas diretivas podem estar fundamentadas em aspectos inconscientes que permeiam as decisões, como as memórias que são criadas a partir da conversa com o presidente da empresa que deu as orientações sobre aquilo que deve ser executado, bem como a intencionalidade por trás do pedido do presidente e do diretor, que são interpretações do corpo executivo a respeito daquilo que o presidente gostaria que fosse executado.

Isso ocorre de maneira ainda mais comum em equipes de trabalho atarefadas que têm pouco contato com a liderança direta, recebendo informações ou direcionamentos sobre o que deve ser executado através de e-mails ou rápidas conversas. Esse gerenciamento abre um espaço ainda maior para interpretações e conclusões, muitas vezes errôneas, sobre o que se espera que seja feito. Tanto a liderança quanto o corpo de colaboradores estão avaliando o ambiente e tentando dar respostas ao que se solicita.

Como visto anteriormente, o *efeito da mera exposição*, nesse caso usando o exemplo de um líder de um grupo que diariamente está envolvido (fisicamente) com o seu grupo de trabalho, pode influenciar de maneira muito efetiva a determinação e também a execução das atividades de uma equipe. Esse contato próximo reforça os estimulados dados pela liderança através da linguagem corporal e também da voz e facilita a absorção das mensagens dadas pela liderança.

Os seres humanos foram programados através da evolução a entender o comportamento passado de outras pessoas e prever como vão se comportar diante de situações atuais e futuras. Essa é a chamada Teoria da Mente ou "ToM". (MLODINOW, 2013). A espécie humana tem o desejo e a capacidade de prever como os outros se sentem e o que pensam. Esta, inclusive, é a característica principal que diferencia os humanos de outras espécies, e é a característica principal que possibilita atingir objetivos sociais em conjunto, garantindo uma maior chance de sobrevivência.

Por trás de uma avaliação tão corriqueira quanto a de qual o melhor horário para agendar uma reunião, por exemplo, de revisão dos *KPI's* ("Key Performance indicators" - Indicadores de performance chaves) da área, fazem-se uma série de considerações a respeito do momento ideal para que isso ocorra de acordo com a disponibilidade e muitas vezes do interesse de cada pessoa envolvida. Pensa-se "Se a reunião for marcada para 4ª Feira, *Carlos* não irá participar porque tem o dia muito cheio de atividades e com certeza não irá gostar de ter que gastar 30 minutos revisando *KPI's*". Existe uma inferência a respeito da vontade de uma outra pessoa, sem que você tenha que necessariamente perguntar nada a ela, você já consegue identificar previamente aquilo que ela pensa, gosta e tem interesse ou não. Bem, ao pensar dessa forma, pode-se definir, de acordo com uma das medidas existentes dentro da ToM que se chama intencionalidade, um grau de intencionalidade de segunda ordem.

O grau de primeira ordem, como explica Mlodinow (2013), é o mais rudimentar da ToM. Os mamíferos em geral se encaixam nessa ordem, pois podem refletir sobre seus desejos e intenções. Um filhote pensa "Quero um pedaço dessa carne que a minha mãe caçou", esse é um ToM de primeira ordem. A segunda ordem seria algo como "Acredito que meu filho queira um pedaço dessa carne que eu cacei". Existem os graus de 3ª ordem e até de quarta ordem, e a espécie humana pode avaliar graus de intencionalidade de até sexta ordem. "Resolver essas sentenças de ToM de ordem mais alta, (...), parece análoga ao pensamento exigido em pesquisas de física teórica, quando é preciso ser capaz de raciocinar sobre longas cadeias de conceito inter-relacionados". (MLODINOW, 2013).

A espécie *homo sapiens* desenvolveu essa habilidade para poder reconhecer, dentro de seu ambiente, pessoas que cooperassem com seus objetivos e lhe trouxessem algum benefício, sendo que o estímulo a cooperar nesses casos acaba sendo recíproco, para que as outras alcancem os seus próprios. Dessa forma, o resultado do produto social da espécie humana é sempre maior que a soma dos esforços individuais empregados.

Um grande exemplo, extremamente debatido e também muito utilizado em inúmeros trabalhos na área da economia envolve o exemplo da linha de produção de uma fábrica de alfinetes, onde Adam Smith, autor clássico do século XVIII da obra "A Riqueza das Nações", explica em detalhes qual o produto de um indivíduo ao produzir alfinetes, e do como esse produto é multiplicado por inúmeras vezes no momento em que as pessoas se dividem para executar individualmente cada etapa do processo produtivo. (SMITH A., 2010).

Perceber a intenção dos outros, e trabalhar a favor de um bem comum maior é portanto uma das maiores vantagens evolutivas que foi garantida aos humanos, sendo portanto muito importante para a convivência no ambiente de trabalho. A partir do momento em que se tem consciência da importância de se entender os desejos e objetivos dos semelhantes, uma técnica muito interessante para se utilizar, onde se pode comunicar através da linguagem corporal o seu entendimento e aumentar sua empatia por terceiros, é a técnica de Rapport, oriunda da programação neurolinguística, que tem como um de seus fundadores o escritor americano Richard Bandler (Collin, C., et al., 2012). O *rapport* é a capacidade que pode ser desenvolvida e treinada para que se esteja em sintonia com a pessoa com quem se está dialogando. Essa sintonia é uma sintonia corporal, visual e emocional, e permite que tanto a pessoa que está ouvindo quanto aquela que está falando, tenham uma sensação de que estão sendo compreendidas e escutadas, criando um alto grau de receptividade entre as duas.

Os interesses das pessoas, nem sempre são expressados de forma direta, e tão importante quanto entender os desejos e motivações de cada um, também é importante entender o papel hierárquico exercido pelos profissionais dentro do ambiente de trabalho. Muitas vezes, existe uma hierarquia implícita nas relações de entre pessoas de um mesmo grupo, e é extremamente útil identificar quais são os sujeitos dominantes em um grupo, que podem ser uma ameaça se confrontadas da maneira errada, ou uma alavanca em termos de apoio dentro do ambiente de trabalho, da mesma forma que pessoas com perfil oposto, podem ser potenciais fontes de

informações preciosas e que muitas vezes por serem menos extrovertidas e dominantes não comunicam suas ideias ou deixam de levar importantes informações adiante.

O conceito de dominação visual (MLODINOW, 2013) é utilizado pelos psicólogos para determinar o grau de dominação social entre duas pessoas a partir da quantidade de tempo que passa-se olhando para outra pessoa ou desviando o olhar em uma conversa. Segundo Mlodinow, os psicólogos determinaram que a porcentagem de tempo em que você passa olhando para os olhos de uma pessoa enquanto fala, dividido pelo tempo que você olha para a outra pessoa enquanto está ouvindo determina uma "taxa de dominação visual" que se for próxima a 1 mostra que o grau de dominação social é relativamente alto e se for menor que 1 significa que você provavelmente encontra-se num nível inferior na escala hierárquica.

Segundo os dados apresentados por Mlodinow (2013), oficiais do Corpo de Treinamento de Oficiais da Reserva dos EUA mostram taxas de 1,06 quando falam com cadetes e os cadetes ao falarem com os oficiais atingiram taxas de 0,61 apenas. Da mesma forma, alunos do curso de psicologia marcavam 0,59 de taxa de dominação visual ao falarem com pessoas que acreditavam ser um estudante adiantado de química de uma prestigiosa faculdade de medicina.

Entender o como são processadas as imagens visuais e o impacto da audição no julgamento das pessoas, bem como a capacidade dos seres humanos de interpretar as intenções e desejos de seus semelhantes, são fatores fundamentais para compreensão das pessoas e do ambiente de trabalho presente na vida delas.

O elo entre os estímulos físicos recebidos e todas as experiências que são vividas, são as memórias armazenadas no cérebro e acionadas sempre que são feitos julgamentos e decisões necessitam ser tomadas. No entanto, as memórias não são as fontes mais confiáveis que se possui, quando a questão é lembrar os detalhes específicos de determinado evento. Aquilo que está faltando para completar determinada memória é criada pelo cérebro, para dar um sentido à informação incompleta, e por esse motivo pode-se

tomar uma decisão errada ao utilizar somente o recurso biológico para avaliar se a funcionária *Carla* ao longo de 1 no de trabalho foi de fato a melhor funcionária e merece o aumento de salário. Talvez a avaliação da funcionária esteja baseado muito mais no fato de que ela deixou uma boa sensação com relação as atividades que executava. Ela errava tanto quanto os outros e também acertava na mesma proporção, mas a memória que ficou armazenada é uma memória emocional, que obviamente não é a justificativa que será utilizada para dar o aumento, e partir dela, e utilizando o conceito do *raciocínio motivado* explicado anteriormente, serão criados argumentos que justifiquem a decisão por um aumento para ela.

Um exemplo de como se criam memórias e utiliza-se o *raciocínio motivado* para preencher os detalhes é apresentado por Mlodinow (2013) a seguir.

Os vestígios de memórias que se tem da infância, por exemplo, são os laços emocionais e afetivos com os pais, parentes e irmãos. Quando se pensa a respeito de eventos específicos é muito difícil lembrar do que aconteceu ou como aconteceu. Num estudo realizado por psicólogos com pessoas adultas que visitaram a Disneylândia de verdade, pediram que lessem e pensassem sobre uma falsa propaganda impressa do parque de diversões onde convidavam o leitor a relembrar de como tinha sido a sensação de ver o Pernalonga, a emoção de esperar na fila para abraçá-lo e tirar uma foto com ele.

Quando eram perguntados depois em um questionário sobre suas lembranças pessoais da Disney, mais de 1/4 dos participantes relatavam que haviam encontrado o Pernalonga. Destes, 62% lembravam do aperto de mão e 46% do abraço que deram nele. O único problema é que o Pernalonga é um personagem da Warner Brothers, e a situação em que alguém possa ter encontrado o Pernalonga na Disney é, portanto, totalmente irreal.

E se as memórias não são confiáveis, deve-se talvez confiar naquilo que se sente talvez? Tampouco essa seria uma maneira ideal de lidar com o atarefado ambiente de trabalho na hora de interpretar o que está se vivendo.

Em um estudo realizado, uma entrevistadora atraente foi contratada para fazer perguntas para pessoas do sexo masculino que estavam transitando ao acaso por determinado caminho, a respeito de um projeto de escola e passava seu telefone de contato caso eles tivessem alguma pergunta para fazer (MLODINOW, 2013). Alguns participantes foram entrevistados em uma pequena ponte oscilante de 1,5 m de largura 70 metros acima do solo e outros em uma ponte firme a 3 metros do solo. Os participantes entrevistados a 70 metros do solo seguramente estavam com a pulsação acelerada e sentindo a adrenalina no sangue, mas será que confundiriam isto com atração sexual? Dois dos 16 entrevistados na ponte baixa ligaram para a mulher após a entrevista, mas 8 dos 18 entrevistados na ponte alta e perigosa ligaram para a mulher depois da entrevista. O que mostra que estar em uma situação de perigo provocou uma reação física que afetou de certa forma um número proporcionalmente 4 vezes maior de entrevistados a telefonarem para a entrevistadora.

Portanto, aquilo que você acredita que é o seu melhor julgamento a respeito da avaliação do funcionário, ou da correção da nota de um aluno, em determinado momento, pode estar sendo influenciado de forma decisiva, para que qualquer critério que você tenha estabelecido seja ignorado para corroborar os hormônios como endorfina e adrenalina que o seu corpo físico está lançando na sua corrente sanguínea e alterando a sua percepção e julgamento. Não existe uma forma de evitar que seu corpo afete suas decisões, pois se está sempre sujeito a alterações biológicas que fazem parte da vida humana. No entanto, uma vez que se tem noção do impacto que o simples fato de subir um lance de escadas pode causar no corpo e portanto nas decisões que se tem que tomar imediatamente a seguir, pode-se optar por adiar uma reunião, postergar uma conversa sobre a avaliação de um funcionário após ter tido uma briga com sua esposa, praticar exercícios físicos, enfim, atuar de forma a minimizar os efeitos biológicos negativos na vida cotidiana.

De acordo com Mlodinow (2013), há muito os professores de lógica vêm dizendo: "Acalme seu corpo, acalme sua mente". A neurociência social,

que trata da relação de efeito que existe entre os nossos processos mentais e nossa relação como indivíduo na sociedade, fornece algumas evidências de que ao assumir uma atitude positiva, por exemplo, forçar uma postura feliz, até um sorriso, faz de fato você se sentir mais feliz.

Um último aspecto importante para a compreensão dos ambientes de trabalho diz respeito aos In-Groups e Out-Groups. O entendimento do que seriam os In-Groups e Out-Groups está relacionado a percepção a respeito do mundo, que está ao redor, como passível de alteração de acordo com a experiência coletiva compartilhada por determinado grupo. Solomon Ash realizou estudos na área de conformidade social (Collin, C., et al., 2012), onde buscava entender o quão frágeis a opinião de indivíduos seriam frente a opinião de um grupo, a ponto de até fornecerem uma resposta errada, ou como será mostrado, alterarem a própria percepção visual, algo que se tem como referência concreta.

Solomon Ash realizou essa experiência (Collin, C., et al., 2012) na década de 50, com diversos voluntários, em grupo de 5 a 7 pessoas, que conheciam a experiência e o objetivo do teste. Havia sempre um indivíduo que desconhecia o teste e ficava no final do grupo para responder a pergunta que era feita pelo pesquisador, onde apresentava dois cartões:



Figura 1 - desenho próprio com base no paradigma de Asch.

FONTE: Collin C., et al, 2012.

Além do teste acima, outros 17 testes similares (com alternância do tamanho das linhas), foram aplicados no mesmo grupo, e os indivíduos então que conheciam a experiência davam sempre a resposta correta nos primeiros 6 testes e nos 12 testes restantes eles respondiam sempre a mesma resposta e a errada. Os testes mostraram que os indivíduos alvos do teste, que estavam sempre na penúltima ou última posição para responder, erraram

quase 32% dos testes e 75% deles responderam pelo menos uma questão incorretamente.

Outro experimento realizado pelo psicólogo turco Muzafer Sherif (Collin, C., et al., 2012) levou um grupo de voluntários a uma sala onde não havia luz, uma sala totalmente escura, com apenas 1 ponto de luz pequeno numa parede oposta. Os indivíduos, sempre em grupos de três, deviam então chegar a uma conclusão sobre o quanto aquele ponto de luz havia se movido. Repare-se que o teste era com um ponto de luz estático que não se movia. A sensação de movimento era decorrente da completa inexistência de referência dentro de uma sala em total escuridão, que criava uma ilusão de ótica na medida em que o cérebro tenta ajustar o ponto de luz a alguma referência o que cria a sensação de movimento. Os grupos sempre chegavam a conclusões diferentes, porém dentro do grupo as percepções convergiam a uma conclusão comum. Mesmo quando convidados depois de uma semana a retornarem e executar o teste individualmente, sem a presença do grupo, os indivíduos chegavam a mesma medida do quanto o ponto de luz se movimentou. Ou seja, a percepção do grupo se tornou a do próprio indivíduo.

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*.

Em outro experimento realizado (p.206, MLODINOW, 2013) participantes 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 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.

Levando esse tema para a realidade nas empresas, principalmente ao fazer um elo entre a dificuldade que muitas empresas encontram para homogeneizar a informação e premiar as pessoas que tem uma performance acima da média, percebe-se que existem inúmeros desafios relacionados ao como trabalhar pessoas de diferentes *In-groups* e *Out-Groups* a fim de que cooperem e trabalhem sempre com um objetivo em comum em mente. Esse seria um dos elementos que podem ser inseridos nas empresas para que as diferenças entre os grupos sejam reduzidas e também os conflitos decorrentes dele. 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 a 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.

É importante avaliar sempre as distorções da realidade as quais estão sujeitas as pessoas dentro das empresas. Sejam elas oriundas de fontes visuais, auditivas ou de memórias, como demonstrado durante o trabalho. Conclui-se através dessa análise que não deve-se 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.

B1 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A.C. Cooper et al., **Entrepreneurs' perceived chance of success**, Journal of Business Venturing, n. 3, 1988. Apud Mlodinow 2013.

COLLIN, Catherine, et al.. **O livro da psicologia**. São Paulo: Globo, 2012.

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

M.L.A. Hayward e D.C. Hambrick. **Explaining the premiums paid for large acquisitions, evidence of CEO hubris**. Administrative Science Quarterly, n. 42, 1997. Apud Mlodinow 2013

MLODINOW, Leonard. **Subliminar: como o inconsciente influencia nossas vidas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2013.

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

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. São Paulo: Editora Folha de São Paulo, 2010