

# hsm

management



## Neurociência para negócios

Aplicações nas áreas de marketing, vendas e gestão de pessoas  
já são realidade. O que você está esperando?





# NEUROLIDERANÇA E OS INDICADORES NEUROFISIOLÓGICOS

O QUE AS ATIVIDADES ELÉTRICAS DO CÉREBRO  
PODEM DIZER SOBRE O SEU ESTILO DE LIDERANÇA?

EU FUI INVESTIGAR | POR GABRIELLE TECO

**P**reocupada com seu futuro profissional, Cecília convocou uma reunião com seu diretor e com sua gerente, recém-promovida. Antes Cecília e a nova líder eram colegas de área e atendiam os clientes da agência, cada qual em seu segmento. Assustada com aquele convite formal e repentino, a nova líder precisou se preparar para uma reunião que não seria fácil: Cecília estava visivelmente frustrada com a promoção da colega, especialmente por ter mais tempo de casa e por não se sentir reconhecida.

Apesar de parecer uma situação comum em empresas, essa história não é real. A líder em questão era um papel representado por mim que, a convite da Nortus, fui experimentar o Neurotraining Lab, treinamento de liderança que utiliza como base conhecimentos neurocientíficos.

Uma semana antes do treinamento, recebi um case sobre o cenário da agência, detalhes sobre como se deu a promoção da minha personagem e o histórico de Cecília na empresa. A proposta era que eu me preparasse para uma reunião na qual seriam avaliadas cinco competências: gestão de emoções,

## NEUROLIDERANÇA SEGUNDO O NEUROLEADERSHIP INSTITUTE (NLI)

“Uma abordagem mais concreta e baseada na ciência para o desenvolvimento de habilidades pessoais que, além de impactar os líderes empresariais, torna também qualquer iniciativa de mudança mais eficaz.” Essa é a definição de neuroliderança utilizada pelo Neuroleadership Institute. Fundado por David e Lisa Rock em 2007, o instituto realiza projetos, treinamentos e eventos em neuroliderança. O maior deles, o NLI Summit, chega a reunir dezenas de milhares de pessoas em Nova York, onde fica a sede do instituto. Além disso, o NLI edita o *Neuroleadership Journal*, publicação cujo propósito é colaborar com os principais neurocientistas, especialistas em liderança e grandes organizações em todo o mundo para produzir pesquisas inovadoras. Para ter acesso é preciso se tornar membro, opção não disponível para membros individuais. Mas, para quem quiser saber mais, há bastante conteúdo disponível no blog da organização: <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/>

gestão de informação, gestão de pessoas, gestão do tempo e gestão de mudanças.

No dia do treinamento a simulação durou 30 minutos e, durante todo o período, eu usava um equipamento de eletroencefalografia (EEG) que registrava as atividades elétricas do meu cérebro. Enquanto eu interagía com os atores na sala, especialistas gravavam e me observavam através de um espelho (eu não os via, apesar de saber que eles estavam ali).

Ao término da simulação, recebi um feedback sobre meu desempenho, mas ainda sem o apoio dos materiais mais aguardados: um relatório que analisa as cinco competências usando como base meus indicadores neurofisiológicos e o vídeo da minha participação, em que é possível acompanhar minuto a minuto a oscilação das atividades elétricas do meu cérebro.

O primeiro indicador monitorado pelo treinamento é a ativação neurológica cognitiva, também chamada de carga de trabalho cognitiva ou excitação, que é a quantidade de informação que temos

na memória de trabalho. Esse indicador mostra como armazenamos e processamos as informações de maneira temporária para interagir com o mundo, refletindo a nossa capacidade de processar informações que recebemos no momento.

Já o segundo indicador avaliado é o da atenção, que mede a nossa capacidade de concentração em um objetivo externo. Isso requer um esforço mental para direcionar o foco a algo ou outra pessoa, e é uma condição importante para a nossa capacidade de capturar informações do ambiente. Esse indicador mede o nível de envolvimento em uma situação: quanto mais envolvido e focado, mais você procura e obtém informações sobre o contexto, e vice-versa.

A concentração interna é o terceiro e último indicador monitorado pelo treinamento. Trata-se de uma atividade direcionada a estados internos, como pensamentos e estados corporais. Mede o nível de concentração, capacidade de conectar ideias e encontrar coerência interna na situação.

O relatório também reforça que todos os indicadores são avaliados conjuntamente e que a observação dos especialistas, que ficam atentos a gestos, falas e comportamentos, também refletem na nota final de cada item. Portanto, é na intersecção da objetividade dos indicadores neurofisiológicos com a subjetividade humana observada pelos especialistas que surgem os resultados.

Confesso que já participei de muitos treinamentos de liderança, mas este foi o primeiro em que eu pude efetivamente ver a ciência por trás do meu comportamento. Observar o que acontecia com minhas atividades elétricas em momentos específicos da reunião me trouxeram uma série de novos insights e me deixaram pensativa sobre alguns aspectos do meu estilo de liderar.

No final das contas, meu desempenho foi satisfatório e o principal ponto de atenção foi na competência gestão do tempo. Meus resultados indicaram que eu não fui precisa em determinar um plano estruturado, que deixaria Cecília mais segura em relação a minha liderança. E é verdade: revendo o vídeo, ela me dá várias pistas e eu deixo passar essas informações.

Seria possível chegar a essas mesmas conclusões sem que eu estivesse sendo monitorada por um equipamento de eletroencefalografia? Acredito que sim. No entanto, tenho a impressão de que, assim como eu, todo mundo tem um pouquinho de São Tomé dentro de si: é preciso ver pra crer. Eu vi. E acreditei. ∞