

profissional & negócios

A referência do RH

www.revistapn.com.br

20 ANOS
FÊNIX
EDITORA

LIDERANÇA

COMO A NEUROCIÊNCIA
PODE AJUDÁ-LO A TOMAR
DECISÕES MAIS ACERTADAS?

CONARH ABRH 2014

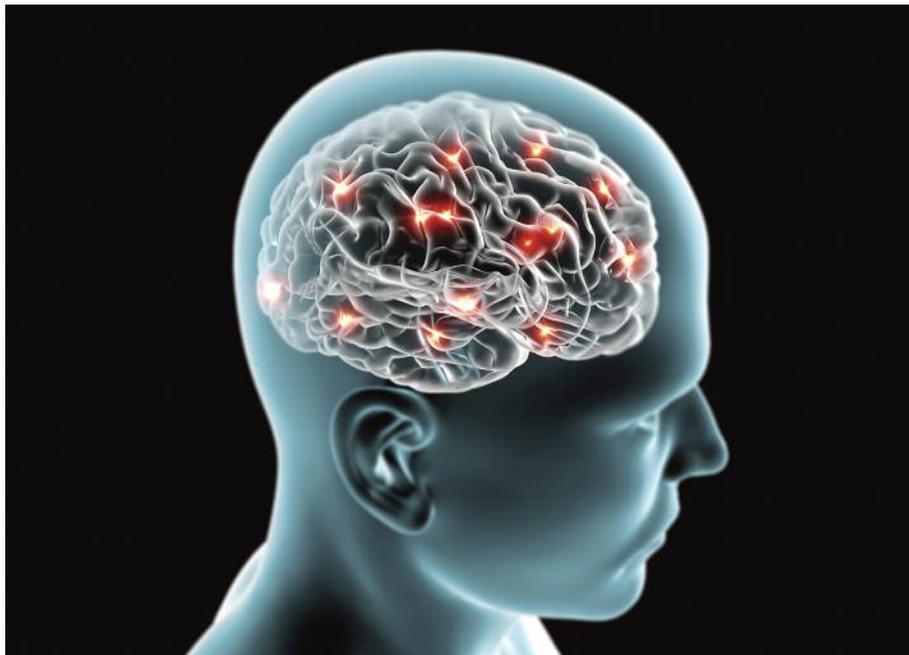
OS DESTAQUES DA 40ª EDIÇÃO
DO CONGRESSO NACIONAL
SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

JOVENS TALENTOS

EM DEBATE, FORNECEDORES DE SOLUÇÕES E PROGRAMAS DE ESTÁGIO
E TRAINEES FALAM SOBRE OS SEUS DESAFIOS ATUAIS (E FUTUROS)

Ser ou não ser?

Cérebro em estudo: como a neurociência pode ajudar nas tomadas de decisões.



Diariamente as pessoas tomam centenas de decisões. Sempre que se decide fazer alguma coisa, essa escolha está direcionada para algum propósito. Por exemplo, se optar por um novo emprego, está direcionado e acredita que vai obter determinados benefícios, como um bom ambiente, oportunidades de crescimento e melhor salário. Mesmo em coisas simples, a escolha e a direção estão presentes, como escovar os dentes ou amarrar os sapatos. As direções que você escolhe podem ser de atração (escovar os dentes para mantê-los brancos) ou de afastamento (evitar cáries).

A grande dificuldade de algumas pessoas está em tomar decisões que tenham o propósito de melhorar a vida, pois muitas vezes somos destrutivos. “É comum escolhermos um caminho que não condiz com nossos objetivos, e assim criamos uma série de frustrações e angústias. Todos que buscam viver uma vida de realização precisam ter coragem de superar os próprios limites e sair da zona de conforto. Uma decisão significa uma mudança, ou seja, é um ato de coragem para quem quer fazer a diferença”, enfatiza Valdizar Andrade, especialista em comportamento organizacional e autor do livro “O poder da decisão: reflexões de um peregrino”.

“Talvez ainda não estejamos familiarizados com o fato de sermos responsáveis por tudo aquilo que encontramos em nossa vida. Temos uma valiosa habilidade, a de perceber o que está faltando. Isso é muito útil para fazer as malas, encher um copo com água e para planejar. Porém, uma pessoa só nota o que falta se estiver inter-

namente direcionada para buscar aquilo, ou seja, só notaremos algo que não está nos fazendo bem se decidirmos avaliar as nossas ações”, afirma o especialista.

Tomar boas decisões e alcançar objetivos exige foco e autoconhecimento. Andrade diz que aqueles que exclusivamente se “movem em direção a” podem tomar decisões ingênuas e potencialmente arriscadas. E os indivíduos que somente se “movem se afastando de” podem parecer muito pessimistas ou “paranoicos”. Boas decisões e planos geralmente envolvem a combinação de ambos. Andrade lembra que o universo interno de cada um é muito rico em experiências e emoções. “Temos vivências e experiências muito ricas, isso significa que o que quer que busquemos dentro nós, podemos encontrar, e se desejarmos algo diferente, temos a nossa capacidade de usarmos o que existe e transformar em algo novo. Nunca esqueça, o poder de decisão e controle da sua vida está em você”, afirma ele.

Cada vez mais o cérebro tem sido estudado em busca de entender o que acontece nele quando tomamos uma decisão. A neurocientista, diretora da Inédita e professora da Santa Casa e da PUC –SP, Carla Tieppo, tem se dedicado a essa pesquisa. Ela explica que tomar uma decisão envolve diferentes tipos de processamentos cerebrais, que estão baseados em conteúdos emocionais, que são diferentes memórias que as pessoas vão acumulando a outras experiências, semelhantes à que se está vivendo atualmente, e que dão indi-▶

Novo espaço para programas de treinamento e desenvolvimento com a grife WTC

WTC Fórum



- ▶ Salas em formato estilo MBA (anfiteatro), comparáveis às existentes nas melhores escolas internacionais
- ▶ Salas de múltiplo uso
- ▶ 1.200 m²
- ▶ Paredes tipo lousa e equipamentos incluídos



Você já conhece a qualidade dos espaços para eventos do WTC Events Center. Venha conhecer agora esse novo espaço, concebido especialmente para programas de Treinamento e Desenvolvimento da sua empresa. Marque uma visita.



WORLD TRADE CENTER®
SÃO PAULO
EVENTS CENTER



Sheraton
São Paulo WTC
HOTEL

eventos@wtceventscenter.com.br
11 3055 8888



Carla Tieppo, neurocientista, diretora da Inédita e professora da Santa Casa e da PUC-SP: ela tem desenvolvido um trabalho com os jovens da geração Y para controle da mente emocional.

cativos emocionais. “Um objeto que se quer comprar pode conter diferentes símbolos que significam prazer, conforto, ou seja, a decisão de comprar o objeto está sendo mobilizada pelo que ele simboliza emocionalmente para a pessoa que quer comprá-lo. O cérebro recebe uma porção de comandos e imputes do cérebro emocional dizendo para comprar. Mas o contrário também pode acontecer, e ao olhar um objeto a pessoa pode ter asco, má impressão. A pessoa nem sabe explicar por que não gostou, mas ele simboliza algo que o cérebro emocional está lendo”, comenta ela.

Tieppo explica que a emoção serve como memória. Ela cita como exemplo um coelho que vai até um lago tomar água; quando ele chega, um predador tenta atacá-lo, ele sai correndo e consegue se livrar do perigo, mas como precisa de água, volta àquele mesmo local. Ele não vai lembrar que lá outro animal tentou atacá-lo, mas vai ter frio na barriga, uma sensação ruim, que é o cérebro emocional o mobilizando em alguma direção.

Emoção ajuda ou atrapalha em uma decisão?

A neurociência mostra que é impossível não ativar as emoções ao se tomar uma decisão, mas elas ajudam ou atrapalham nesse momento? Segundo Tieppo, isso depende do quão amadurecida emocionalmente a pessoa for, ou seja, depende do que tem relevância emocional para a pessoa. Como exemplo, ela cita um jovem

investidor que não teve experiências boas nem ruins com ações. Nesse caso, ela diz que, se ele tivesse passado por essas situações, isso o ajudaria a tomar a decisão certa; mas, pelo contrário, o que ele pode ter é um medo de não agir da forma correta, o que pode atrapalhá-lo e congelá-lo. Ou ele não tem nada a perder e ele arrisca mais do que deveria.

E apenas as experiências podem determinar e ajudar a pessoa a entender se ela está amadurecida emocionalmente ou não. Nesse sentido, Tieppo tem desenvolvido um trabalho junto aos jovens da geração Y de algumas empresas para controle da mente emocional, fazendo com que a pessoa tenha vivências em situações simuladas, como em um simulador de voo, para que ela tenha uma atitude emocional adequada em um momento necessário.

Uma situação recente pode ajudar a entender melhor como o cérebro emocional influencia nas decisões. Segundo a neurocientista, no jogo entre Brasil e Alemanha durante a Copa do Mundo, tomar um gol aos dez minutos já era um problema, e quando o segundo gol veio, aos 20 minutos, a mente emocional dos jogadores os traiu, eles ficaram com um medo enorme de perder e aquele medo os congelou. “A seleção brasileira não está acostumada a perder. Se você olhar para a trajetória da seleção, poucas são as vezes em que ela conseguiu virar um placar de 2 x 0. Isso é uma história do futebol brasileiro e do povo brasileiro, que, quando está perdendo, entrega, ‘se não há remédio, remediado está’. Isso faz parte do nosso perfil emocional, que é pouco maduro”, comenta Tieppo.

Além da emoção, outro aspecto da tomada de decisão é a mente consciente, ou mente racional, que levanta todos os elementos e informações que consegue a respeito de uma determinada situação para criar um mapa de tendência. Há uma, duas, três ou mais opções que se podem seguir, e o cérebro precisa criar um vetor de tendência que empurre para um lado ou outro dentre as opções.

Tieppo explica ainda que, quanto maior o número de opções e mais urgentemente a pessoa tiver que tomar uma decisão, pior a mente racional funciona; ela entra quase em colapso, e, nesse caso, a mente emocional será muito mais presente e terá mais peso na decisão. Já o contrário também é verdadeiro, ou seja, quanto mais tempo a pessoa tiver para pensar, menor for o número de opções, melhor ela consegue usar a mente racional.

Nesse segundo caso, Tieppo diz que ajudam bastante na tomada de decisão os mapas mentais, escrever no papel as opções, prós, contras. É uma logística para poder fazer uma tomada de decisão mais substanciada em cima da mente racional. “Mas é importante que a gente perceba que a mente emocional não é algo a ser descartado, pois se as emoções forem baseadas em outras experiências de vida e



A Luandre é número 1 e não mais 1 no mercado

Há 44 anos, a Luandre está dia-a-dia dos profissionais de RH oferecendo as soluções mais adequadas para cada realidade.

Por isso, também está na lembrança por 13 anos consecutivos.

Tenha as melhores soluções em sua empresa também. Conte com a **Luandre**:

- Recrutamento e Seleção •
- Administração de Pessoal •
- Executive Search •
- Teletendimento •
- Banco de Estágios •
- Avaliação Psicológica •

Indicada pelo 13º ano consecutivo ao prêmio **Top of Mind** de RH



UNIDADES: São Paulo - Centro, Faria Lima, Lapa e Santo Amaro
Alphaville | Guarulhos | ABC | Campinas | Jundiaí | Rio de Janeiro | Curitiba

www.luandre.com.br

 **Luandre**
Soluções em Recursos Humanos

em outras situações nas quais se errou e acertou, essa memória emocional é muito válida.”

Então o cérebro, durante uma tomada de decisão, está o tempo todo equalizando esses dois aspectos (mente emocional e racional), e eles vão ajudar na decisão correta.

E já que não é bom trabalhar com muitas opções, conversar com outras pessoas para tentar tomar uma decisão é bom ou ruim? Para Tieppo, consultar outras pessoas tem que ser mais que simplesmente “levar a conversa ao jantar de casa”. A especialista não indica esse tipo de conversa, já que as pessoas que não estão verdadeiramente envolvidas com o problema não têm as variáveis necessárias para poder dar bons conselhos, ou seja, aparecerão um monte de “achismos” que podem levar a pessoa a uma decisão equivocada. Porém, aqueles que trabalham em outros setores, mas que vivem situações semelhantes, podem ser bons conselheiros. “É muito mais um direcionamento sobre o que essa pessoa leva em conta para tomar uma decisão e sobre o que é importante do que a opinião das pessoas sobre as coisas. E somente de pessoas que tenham realmente a acrescentar”, comenta ela.

Treinando o seu cérebro...

Fazer com que o cérebro use a mente emocional e racional de forma equilibrada é possível. De acordo com Tieppo, a primeira premissa que faz isso acontecer é o autoconhecimento. Saber ouvir a si e às suas reações emocionais, entender o que é medo e intuição, poder diferenciar uma intuição que tenha certo valor do medo, é importante para poder agir de forma diferenciada ao tomar uma decisão.

Depois, é indicado sempre tentar tomar decisões mais complexas no tempo certo. Não se pode retardar demais, para não perder oportunidades, e sim procurar o tempo certo para resolver as coisas e utilizar estratégias de raciocínio, como a produção de mapas mentais, bloco de notas e diagramas.

Por fim, é bom procurar se instrumentar do maior número de informações para criar esses vetores de força, que geram tendências entre as possibilidades que existem. “É a equalização de tudo isso que faz de você um grande tomador de decisão”, ressalta Tieppo.

Questionada se uma pessoa com mais experiência terá uma capacidade de decisão melhor que outra, a profissional diz que não pode afirmar isso com certeza, pois essa pessoa pode sofrer de

"Um indivíduo com estresse é como um computador em modo de segurança, não funciona com todas as suas potencialidades, geralmente 'rodam' apenas os programas de sobrevivência", diz Carla Tieppo.

depressão, ansiedade, viver uma situação de estresse maior. E o jovem, embora não tenha a experiência, tem uma liberdade que o favorece nas empresas, pois não tem tantas preocupações como família para cuidar nem dependentes, como uma pessoa com mais idade tem; por outro lado, lhes falta experiência. Nesse sentido, a neurocientista indica melhorar a capacidade emocional dos jovens e tranquilizar os mais velhos, criando um ambiente sem estresse para

que se possa produzir melhor. “Um indivíduo com estresse é como um computador em modo de segurança, não funciona com todas as suas potencialidades, geralmente ‘rodam’ apenas os programas de sobrevivência”, diz ela.

Por isso o clima organizacional é tão importante no sentido de ajudar as pessoas a tomar decisões melhores no trabalho. Para Tieppo, as decisões equivocadas geralmente acontecem porque os colaboradores trabalham com a corda no pescoço – o que é muito ruim do ponto de vista da inovação e criatividade. “O RH tem um papel fundamental nas empresas, especialmente na sua porção de gestão de pessoas, e ele precisa considerar todos os aspectos. Nesse sentido, tenho trabalhado firmemente para entender como o indivíduo funciona, a fim de poder fazer com que ele dê o melhor de si para a empresa e equalizar todas as suas ações na organização.”

Tieppo dá dicas para um ambiente organizacional propício para a tomada de decisões mais acertadas e melhores:

Construção de um local onde as pessoas se sintam valorizadas e em que a decisão surta consequências.

Construção de metas factíveis.

A hierarquia não deve ser o aspecto mais importante das relações interpessoais.

Flexibilidade de horários para que as pessoas possam trabalhar nos períodos em que são mais produtivas. Nem todos trabalham bem pela manhã; isso impede que decisões sejam tomadas de forma mais assertiva também.

Reconhecimento do sucesso das decisões que os colaboradores tiveram.

O indivíduo tem que conseguir ver os frutos das decisões que ele toma, porque o maior detector do sucesso está na percepção sobre o erro e o acerto. ■