

SCARF: um modelo baseado na neurociência para colaborar com pessoas e influenciá-las

Por David Rock (*Este artigo foi escrito para a primeira edição do NeuroLeadership JOURNAL*)

Em um mundo caracterizado por crescente interconectividade e mudanças rápidas, há uma necessidade crescente de aprimorar a maneira como as pessoas trabalham juntas. Compreender os verdadeiros condutores do comportamento social humano torna-se uma prioridade neste ambiente. Os estudos realizados sobre o cérebro, principalmente nas áreas da neurociência social, cognitiva e afetiva, começam a trazer algumas respostas (Lieberman, 2007). A neurociência social explora os fundamentos biológicos da maneira como os humanos se relacionam entre si e consigo mesmo, e investiga temas como: a teoria da mente, autoconsciência, atenção, regulação emocional, atitudes, estereótipos, empatia, dor social, status, justiça, colaboração, conectividade, persuasão, moralidade, compaixão, decepção, confiança e busca de objetivos.

Dois temas estão surgindo no campo da neurociência social. Primeiro, muito do nosso comportamento social é determinado por um princípio organizador mais abrangente que nos move a minimizar as ameaças e maximizar as recompensas (Gordon, 2000). Segundo, muitos domínios da experiência social usam os mesmos circuitos cerebrais para maximizar recompensas e minimizar ameaças, como as redes cerebrais usadas para necessidades de sobrevivência primária (Lieberman and Eisenberger, 2008). Em outras palavras, as necessidades sociais são tratadas pelo cérebro da mesma maneira que a necessidade de sobrevivência, como as apresentadas por ameaças físicas.

O modelo **SCARF** resume estes dois temas dentro de uma estrutura que ilustra os fatores mais comuns que ativam uma resposta de recompensa ou ameaça em situações sociais. Este modelo é relevante em qualquer situação na qual as pessoas colaboram em grupos, incluindo todos os tipos de locais de trabalho. Ambientes educacionais, contextos familiares e eventos sociais em geral.

O modelo **SCARF** compreende cinco domínios da experiência social humana: **Status**, **Certeza**, **Autonomia**, **Relação** e **Fairness** (Justiça).

A **Relação** reflete nossa natureza social e gregária que determina nossa necessidade de sermos aceitos. **Fairness** (justiça) refere-se à nossa expectativa de que haja justiça nas trocas entre as pessoas. A **Certeza** é nossa crença de que sabemos o que vai acontecer no instante seguinte. A **Autonomia** refere-se à nossa necessidade de termos um senso de controle sobre os eventos. E o **Status** está relacionado com nossa percepção de nossa posição social relativa a uma pessoa ou pessoas num grupo. Estes cinco domínios podem ativar os circuitos de “recompensa primária” ou “ameaça primária” no cérebro. Por exemplo, uma ameaça percebida ao **status** de um indivíduo ativa neste um circuito cerebral semelhante a uma ameaça física a este indivíduo. Da mesma forma, um aumento percebido na **imparcialidade** ativa os mesmos circuitos de recompensa usados para processar o recebimento de uma recompensa monetária.

O modelo **SCARF** permite que as pessoas se lembrem mais facilmente, e, portanto, reconheçam os domínios sociais essenciais que orientam o comportamento humano para conseguir relações mais ricas. Rotular e compreender estes determinantes leva à conscientização de processos que de outra forma permaneceriam inconscientes. Isso traz duas contribuições. Primeiro, quando conhecemos os determinantes que podem gerar uma resposta de ameaça, podemos agir para minimizar as ameaças. Por exemplo, se um líder ou educador sabe que a percepção de falta de **autonomia** ativa uma resposta genuína de ameaça, ele pode conscientemente evitar microgerenciar seus funcionários ou alunos. Segundo, conhecer quais determinantes podem ativar uma resposta de recompensa permite que as pessoas motivem outras com mais eficácia ao apelar para as recompensas internas, reduzindo desta forma a dependência em recompensas externas como o dinheiro. Por exemplo, um gestor de linha concede mais **autonomia** a um funcionário como recompensa pelo seu bom desempenho.

Antes de explorar individualmente os domínios do modelo **SCARF**, vamos analisar os fundamentos científicos do modelo, em especial na resposta **Aproximação / Afastamento** e o impacto desta resposta no desempenho mental.

A Resposta Aproximação / Afastamento: um Instinto de Sobrevivência

De acordo com o neurocientista Evian Gordon, o princípio de “minimizar o perigo e maximizar a recompensa” é um princípio abrangente e organizador do cérebro (Gordon, 2000). Este princípio fundamental de organização do cérebro é análogo a um conceito presente há muito tempo na literatura: a resposta Aproximação / Afastamento. Este termo ilustra o conceito que, quando uma pessoa percebe um estímulo, seu cérebro poderá classificar o estímulo como “bom” ou como “ruim”. No primeiro caso, a pessoa sente-se atraída pelo estímulo (aproximação), no segundo ela rejeita o estímulo (afastamento). Se um estímulo está associado a emoções ou recompensas positivas, ele provavelmente levará a uma resposta de aproximação; se ele estiver associado a emoções negativas ou punições, ele provavelmente levará a uma resposta de afastamento. A resposta é significativamente marcante quando o

estímulo está associado à sobrevivência. Outros conceitos semelhantes aos de aproximação e afastamento são descritos na tabela a seguir.

| Resposta | Sinônimos na literatura | Quais fatores primários tradicionais ativam a resposta | Quais fatores/ situações sociais ativam a resposta |
|--------------------|--|--|---|
| Aproximação | Avançar, atacar, recompensa, recurso, expandir, solução, força, construir, engajar | Recompensas na forma de dinheiro, alimento, água, sexo, abrigo, ativos físicos necessários para a sobrevivência | Rostos felizes e atraentes. Recompensas na forma de aumento de status, certeza, autonomia, afinidade, justiça |
| Afastamento | Retirar-se, recuar, perigo, ameaça, contrair, problema, fraqueza, desconstruir | Punição na forma de remoção de dinheiro ou outros recursos ou ameaças, como um predador imponente faminto ou uma arma. | Rostos temerosos, não-atraentes e não familiares. Ameaças na forma de redução de status, certeza, autonomia, afinidade, justiça |

A resposta aproximação-afastamento é um mecanismo de sobrevivência criado para ajudar pessoas a se manterem vivas através da identificação imediata e fácil do que é bom e ruim no ambiente. O cérebro codifica um tipo de memória para alimentos que tiveram gosto repugnante no passado e um tipo diferente de memória para alimentos agradáveis ao paladar. A amígdala é uma parte do cérebro em forma de amêndoa que compõe o sistema límbico (não confundir com as amígdalas da garganta, que mudaram de nome para tonsillas). Ela possui um papel vital na lembrança daquilo que devemos evitar, ou do que podemos nos aproximar. Acredita-se que a amígdala seja proporcionalmente ativada de acordo com a força de uma resposta emocional.

O sistema límbico processa os estímulos antes que eles cheguem à consciência. Um estudo revelou que palavras sem sentido apresentadas de forma subliminar, com aparência semelhante a palavras ameaçadoras foram categorizadas como possíveis ameaças pela amígdala (Naccache et al, 2005). Esta conclusão mostra que a resposta aproximação-afastamento leva a atenção a um nível fundamental – de maneira subconsciente, automática e rápida. É uma atividade reflexiva.

É fácil compreender que a capacidade de reconhecer recompensas e ameaças primárias, como alimentos saudáveis e venenosos, foi importante para a sobrevivência e, desta forma, faz parte do cérebro. A neurociência social mostra que o cérebro usa um grupo de circuitos semelhantes para interagir com o mundo social. Lieberman e Eisenberger exploram esta conclusão detalhadamente em um trabalho acadêmico com o título “The Pains and Pleasures of Social Life” [Dores e prazeres da vida social] (Lieberman & Eisenberger, 2008).

Os efeitos da aproximação comparada com o afastamento

A importância da resposta aproximação-afastamento torna-se mais clara quando se descobre o efeito profundo que estes estados podem ter sobre a percepção e resolução de problemas, e a implicação deste efeito na tomada de decisão, gerenciamento do estresse, colaboração e motivação.

Em um estudo, dois grupos de pessoas realizaram uma atividade com um labirinto desenhado em um papel. No centro do labirinto havia um rato, e o objetivo da atividade era levar o rato a uma figura fora do labirinto. A figura de um dos grupos mostrava um queijo, enquanto a figura do outro grupo mostrava um predador – uma coruja. Após terminar a atividade do labirinto, os dois grupos receberam um teste de criatividade. O grupo que levou o rato em direção à figura do queijo solucionou problemas de maneira mais criativa do que o grupo que levou o rato em direção à figura da coruja (Friedman e Foster, 2001). Este estudo, respaldado por vários outros estudos semelhantes, mostra que mesmo efeitos sutis desta resposta aproximação-afastamento podem gerar um impacto poderoso no desempenho cognitivo.

Traduzindo estes resultados para a realidade social, um indivíduo que se sente ameaçado por um chefe que ataque sua credibilidade é menos propenso a solucionar problemas complexos e mais propenso a cometer erros. A redução no desempenho cognitivo ocorre por vários fatores. Primeiro, quando um indivíduo percebe uma ameaça, os recursos disponíveis para as funções executivas gerais no córtex pré-frontal diminuem. Há uma forte correlação negativa entre a quantidade de ativação de ameaça e os recursos disponíveis para o córtex pré-frontal (Arnsten, 1998). O resultado é menos oxigênio e glicose disponíveis para as funções do cérebro envolvidas na memória de trabalho que impactam

o processamento linear e consciente. Quando um indivíduo sente-se ameaçado por seu superior, é mais difícil para ele encontrar respostas inteligentes, pois seus recursos cognitivos diminuem. Segundo, quando sob ameaça, a maior ativação do cérebro impede as pessoas de perceber os sinais mais sutis necessários para a resolução de problemas não lineares envolvidos no insight ou experiência do “*aha!*” (Subramaniam et al, 2007). Terceiro, com a ativação da amígdala, a tendência é fazer mais generalizações, o que aumenta a probabilidade de conexões acidentais. Há uma tendência a errar para menos, evitando as oportunidades, pois elas são percebidas como mais perigosas. As pessoas tendem a reagir aos estímulos de forma defensiva. Alguns pequenos fatores geradores de estresse têm maiores chances de serem percebidos como grandes geradores de estresse (Phelps, 2006). Quando o superior é percebido como alguém ameaçador e, em um determinado dia ele não sorri, uma reunião com ele pode parecer repentinamente ameaçadora e a tendência dos participantes talvez seja evitar a tomada de riscos. Naturalmente, a resposta de ameaça ou afastamento não é o estado ideal para colaborar com os outros e influenciá-los. Contudo, esta resposta é a situação padrão geralmente observada nas equipes. Graças à amígdala em constante estado de atenção, mais sintonizada com ameaças do que com recompensas, a resposta de ameaça está bastante próxima e é facilmente desencadeada. O ato de falar com um supervisor ou alguém em posição hierárquica superior pode ativar esta resposta. Desta forma, é muito mais fácil gerar tensão (ativar uma resposta de afastamento) do que é ajudar outras pessoas a pensar de maneira racional e criativa (a resposta de aproximação). Muitos estudos psicológicos e estudos sobre o cérebro defendem esta teoria, comprovando que a resposta de afastamento gera muito mais excitação do sistema límbico, com mais rapidez e efeitos mais duradouros, do que uma resposta de aproximação (Beaumeister, 2001). A descoberta que nosso cérebro está naturalmente sintonizado nos estímulos ameaçadores ajuda a explicar muitas partes desconcertantes de nossas vidas, desde o enfoque dado pela mídia às notícias negativas até a tendência das pessoas para a autocrítica. A descoberta também aponta para a necessidade de compreendermos a natureza social do cérebro e minimizar proativamente algumas ameaças sociais comuns.

Por outro lado, uma resposta de aproximação é semelhante à ideia de engajamento. O engajamento é o estado de estar disposto a fazer coisas difíceis, assumir riscos, refletir profundamente sobre as questões e desenvolver novas soluções. Um estado de aproximação está fortemente relacionado com emoções positivas. Interesse, felicidade, alegria e desejo são emoções de aproximação. Neste estado são registrados níveis maiores de dopamina, que é importante para gerar interesse e promover a aprendizagem. Existem várias pesquisas indicando que pessoas que vivenciam emoções positivas percebem a existência de mais opções quando tentam solucionar problemas (Frederickson, 2001), solucionar mais problemas não lineares que exigem insight (Jung-Beeman, 2007), colaborar com mais sucesso e ter um desempenho geral melhor.

Em resumo, o modelo SCARF é uma maneira fácil de lembrar os gatilhos sociais que geram tanto respostas de aproximação quanto de afastamento. O objetivo deste modelo é ajudar a minimizar as respostas de ameaça que são facilmente ativadas, maximizar os estados de engajamento positivo da mente durante tentativas de colaborar com outras pessoas e influenciá-las.

O Modelo SCARF

Apesar de os cinco domínios do modelo SCARF apresentar várias interligações, também é importante considerar e compreender cada domínio individualmente. Vamos examinar a seguir algumas das pesquisas que exploram cada um dos domínios e, a seguir, analisar como as ameaças e recompensas podem ser gerenciadas em cada um deles.

Relação

Por **relação** entendemos a sensação de inclusão/aceitação que está relacionada com o desejo de uma pessoa de pertencer (ou não) a um grupo social e que define se alguém é um amigo ou inimigo. O grau de inclusão é um determinante de comportamento em vários tipos de equipes, desde equipes esportivas a grupos organizacionais: as pessoas naturalmente formam 'tribos' quando vivenciam um sentimento de pertencer a um grupo. O conceito de estar dentro ou fora de um grupo provavelmente é um subproduto da vida em pequenas comunidades há milhões de anos, quando os estranhos provavelmente ameaçavam a sobrevivência da comunidade e deviam ser evitados.

A decisão que tomamos quando definimos alguém como um amigo ou inimigo acontece rapidamente, impactando o funcionamento do cérebro (Carter & Peltz, 2008). Por exemplo, as informações sobre pessoas percebidas “como nós” são processadas da mesma maneira usando circuitos semelhantes empregados para os nossos próprios pensamentos. Quando alguém é percebido como inimigo, são empregados circuitos diferentes (Mitchell, 2006). Da mesma forma, quando tratamos alguém como concorrente, a capacidade de ter empatia é significativamente reduzida (Singer et al, 2006).

O neurocientista John Cacioppo discorre sobre a necessidade humana de contatos seguros ser um condutor principal, como a necessidade por alimento (Cacioppo, 2008). Na ausência de interações sociais seguras, o corpo gera uma resposta de ameaça, também conhecida como sentimento de solidão. Entretanto, conhecer uma pessoa nova costuma gerar uma resposta automática de ameaça. Isto explica porque uma pessoa sente-se melhor em uma festa quando conhece três pessoas ao invés de uma. O álcool ajuda a reduzir esta

resposta automática de ameaça, possibilitando que estranhos comuniquem-se com mais facilidade, e por esse motivo é usado socialmente no mundo inteiro como agente desinibidor. Na ausência do álcool, o ato de passar de inimigo a amigo pode ser facilitado por uma reação promovida pela oxitocina, uma experiência de conectar-se com outra pessoa. A oxitocina é um hormônio produzido naturalmente pelo cérebro, e níveis mais altos desta substância são associados a um comportamento mais agregador (Domes et al, 2007). Estudos registram níveis mais altos de colaboração entre pessoas quando elas recebem uma dose de oxitocina, administrada através de spray nasal. (Kosfield, 2005). Um aperto de mão, perguntar o nome da outra pessoa e conversar sobre algo em comum, mesmo que seja sobre o tempo, pode aumentar a sensação de proximidade pela liberação de oxitocina (Zak et al, 2005). O conceito de afiliação está intimamente relacionado com a confiança. Uma pessoa confia em quem aparenta fazer parte de seu grupo e que fez conexões com ele, o que gera emoções de aproximação. E quando alguém faz algo que não é digno de confiança, a resposta comum é retirar-se da situação. Quanto mais as pessoas confiam umas nas outras, maior é a colaboração e o compartilhamento de informações.

Reduzindo Ameaças Geradas pela falta de relação

Níveis mais altos de globalização enfatizam a importância de gerenciar ameaças à relação. A colaboração entre pessoas de culturas diferentes, que provavelmente não se encontrarão pessoalmente, pode ser uma tarefa difícil. A resposta automática de inimigo não diminui com o tempo social passado junto com as pessoas. Esta resposta pode ser reduzida se for dedicado tempo social em outras formas. Por exemplo, usar uma tecnologia de vídeo para realizar uma reunião informal, ou garantir que as pessoas que compõem equipes compartilhem informações sobre si mesmas através de histórias, fotografias, ou sites de relacionamento social. Em qualquer ambiente de trabalho, estimular as conexões sociais parece trazer bons resultados. Um relatório do Gallup mostrou que as organizações que estimulam conversas “no intervalo para o cafezinho” aumentaram sua produtividade (Gallup, novembro de 2008).

Aumentando as recompensas geradas pela relação

Conexões sociais positivas são uma necessidade primária; entretanto, a resposta automática para novas conexões sociais envolve uma ameaça. A fim de aumentar a resposta de recompensa gerada pela afiliação, o segredo está em encontrar maneiras de aumentar as conexões seguras entre as pessoas. Alguns exemplos são a implementação de sistemas bem definidos de *buddy system* (sistema de trabalho em parceria), programas de mentoring ou coaching ou pequenos grupos de aprendizagem através da ação. Grupos pequenos parecem ser mais seguros que grupos maiores. A pesquisa do Gallup feita com organizações que investigou o engajamento no ambiente de trabalho mostrou que a afirmação “eu tenho um melhor amigo no trabalho” foi essencial para o engajamento em sua avaliação Q12 (Gallup Organization). Ter apenas um relacionamento de confiança pode gerar um impacto significativo na afiliação.

Fairness (justiça)

Entendemos por ***fairness*** a percepção de justiça nas trocas e divisões entre pessoas. Estudos realizados por Golnaz Tabibnia e Matthew Lieberman na UCLA comprovaram que receber 50 centavos gerava uma recompensa maior no cérebro do que receber \$10.00, quando os 50 centavos estavam relacionados com a divisão de um dólar entre duas pessoas, e os \$10 estavam relacionados à divisão de \$50 entre duas pessoas (Tabibnia & Lieberman, 2007). Este estudo e vários outros ilustram as trocas justas são intrinsecamente compensadoras, independente de outros fatores. A ***justiça*** pode ser parte da explicação para o fato de as pessoas se sentirem intimamente recompensadas quando realizam trabalho voluntário para beneficiar sua comunidade. É uma sensação de diminuir a injustiça no mundo. Trocas injustas geram uma resposta forte de ameaça (Tabibnia & Lieberman, 2007). Isso às vezes compreende a ativação do insular, uma parte do cérebro acionada em emoções intensas como o nojo. Situações injustas podem levar pessoas a morrer para corrigi-las, como acontece nas lutas por motivos políticos. As pessoas que percebem um indivíduo como não sendo justo não sentem empatia por sua dor e, em alguns casos, se sentirão recompensadas quando pessoas injustas são punidas (Singer et al, 2006).

Reduzindo a ameaça gerada pela injustiça e aumentando a recompensa gerada pela ***justiça***.

É fácil acionar uma resposta de ameaça gerada por uma sensação de injustiça. As afirmações a seguir são exemplos do que os funcionários podem dizer quando percebem uma ameaça ao senso de ***justiça***:

- Um peso duas medidas! “Ele tem regras diferentes para João e para nós.”

- “A diretoria diz que precisamos fazer cortes, mas nossas vendas estão sustentando a outra divisão e eles não precisam fazer corte algum.”
- “Eles usam essa conversa de 'valores' mas lá na diretoria o que vale é o dinheiro que entra.”
- A ameaça gerada pela percepção de injustiça pode ser reduzida com o aumento da transparência e do nível de comunicação e envolvimento com as questões do negócio. Por exemplo, as organizações que permitem aos funcionários o acesso aos detalhes sobre seus processos financeiros estão em vantagem.

Estabelecer expectativas claras em todas as situações – desde uma reunião de uma hora para um contrato de cinco anos - pode auxiliar a ocorrência de trocas justas. Uma sensação de injustiça pode ser resultante de uma falta de regras, expectativas ou objetivos claros. Também pode ser uma boa ideia permitir que as equipes definam suas próprias regras. Em um contexto educacional, uma turma que defina regras sobre o que são considerados comportamentos aceitáveis tende a vivenciar menos conflitos. Há inúmeros exemplos de equipes autogeridas no setor de manufatura (Semler, 1993). Grande parte do que estas equipes autogeridas fazem é assegurar a **justiça** nas decisões básicas, como a divisão do trabalho e quem realiza qual tarefa.

A questão das discrepâncias salariais em organizações de grande porte é complexa e muitos funcionários se mostram profundamente insatisfeitos em ver outra pessoa trabalhar as mesmas horas e ganhar 100 vezes o que eles recebem. É interessante observar que o ponto fundamental é a percepção de **justiça** e mesmo uma pequena redução nos salários dos executivos seniores durante uma época de crise pode fazer muito para reduzir a sensação de injustiça.

Certeza

O cérebro é uma máquina de reconhecimento de padrões que está constantemente tentando prever o futuro próximo. Por exemplo, a rede motora é inútil sem o sistema sensorial. Quando uma pessoa quer pegar uma xícara de café, o sistema sensorial percebe a posição dos dedos a cada momento, interagindo dinamicamente com o córtex motor para determinar qual será o próximo movimento dos dedos. Os dedos não precisam analisar dados novos todas as vezes; o cérebro recorre à memória para lembrar-se como uma xícara é percebida pelas mãos, de acordo com expectativas confirmadas por experiências anteriores. Se a xícara causar uma sensação diferente, talvez parecendo escorregadia ao tato, você presta atenção imediata (Hawkins, 2004). O cérebro gosta de saber qual é o padrão ocorrendo momento a momento; ele deseja ter **certeza**, para tornar a previsão possível. Sem a previsão, o cérebro precisa empregar muito mais recursos, e acionar o córtex pré-frontal que requer mais energia, para processar a experiência momento a momento.

Mesmo uma pequena quantidade de incerteza gera uma resposta de “erro” no córtex orbito - frontal (COF). Isto tira a atenção dos objetivos de um indivíduo, forçando a atenção no erro (Hedden, Gabrielli, 2006). Se alguém não está contando a você toda a verdade, ou agindo de maneira inconsistente, a incerteza resultante pode disparar erros no COF. Podemos fazer uma analogia com um ícone de impressora piscando na tela de seu computador quando o papel atola na impressora - não é possível ignorar o ícone piscando, e até que você resolva o atolamento de papel, é difícil concentrar-se em outras coisas. Grandes incertezas, como não conhecer quais são as expectativas de seu superior, ou se o seu emprego está seguro, podem ser altamente debilitantes.

O ato de criar um senso de **certeza** traz muitas recompensas. Encontramos exemplos em vários aspectos da vida cotidiana: músicas que têm padrões repetitivos simples são recompensadoras, pois é possível prever o fluxo de informação. Atender a expectativas gera um aumento nos níveis de dopamina no cérebro, o que configura uma resposta de recompensa (Schultz, 1999). Voltar a um lugar conhecido traz sensações agradáveis porque os mapas mentais do ambiente podem ser facilmente lembrados.

Reduzindo a ameaça originada pela falta de **certeza**

Qualquer tipo de mudança significativa gera incerteza. Mesmo assim, há várias maneiras simples de reduzir a incerteza. Esta é uma das principais tarefas no trabalho de gestores, consultores e líderes. Quando as pessoas elaboram planos, estratégias ou mapeiam a estrutura de uma organização, elas vivenciam níveis mais altos de clareza sobre como uma organização pode funcionar melhor no futuro. Apesar de ser pouco provável que as coisas ocorram como foi planejado, as pessoas sentem-se melhor porque o nível de **certeza** aumentou. Desmembrar um projeto complexo em passos menores surte o mesmo efeito. Outra ferramenta importante consiste em estabelecer expectativas claras sobre o que pode ocorrer em qualquer situação, juntamente com expectativas de resultados desejáveis.

Aumentando a recompensa da **certeza**

É possível aumentar a **certeza** quando transformamos conceitos implícitos em conceitos mais explícitos, como por exemplo, ao fazer um acordo verbal sobre a duração de uma reunião, ou ao se definir objetivos claros no início de qualquer troca de ideias. Em situações de aprendizagem, é importante “dizer às pessoas o que você contará a elas, contar, e dizer a elas o que você contou a elas”. Estes passos aumentam o nível de **certeza**.

A percepção de **certeza** pode ser aumentada mesmo durante épocas altamente incertas. Por exemplo, durante uma reestruturação organizacional, é importante definir uma data específica quando as pessoas terão mais informações sobre uma mudança, pois isso aumenta a sensação de **certeza**. Grande parte da área de gestão da mudança dedica-se a aumentar a sensação de **certeza** quando há poucas certezas.

Autonomia

Autonomia é a percepção de exercer controle sobre o próprio ambiente; é a sensação de ter escolhas. Mieka (1985) comprovou que o grau de controle que os organismos podem exercer sobre um fator de estresse determina se o fator desencadeador de estresse altera o funcionamento do organismo. O estresse inevitável ou incontrolável pode ser altamente destrutivo, enquanto o mesmo estresse interpretado como evitável é significativamente menos destrutivo. (Donny et al, 2006). A diferença percebida em alguns estudos feitos com roedores fez a diferença entre vida e morte (Dworkin et al, 1995).

Um aumento na percepção de **autonomia** é recompensador. Vários estudos realizados sobre a aposentadoria encontraram fortes correlações entre uma sensação de controle e estados de saúde (Rodin, 1986). As pessoas deixam o mundo corporativo, em geral para ganhar menos dinheiro, por desejarem ter mais **autonomia**.

Uma redução nos níveis de **autonomia**, por exemplo, quando uma pessoa é gerenciada nos detalhes do seu trabalho, pode acarretar uma forte resposta de ameaça. Quando uma pessoa sente falta de controle, a experiência é de falta de poder, ou uma incapacidade de influenciar os resultados.

Reduzindo a ameaça à autonomia

O trabalho em equipe prevê uma redução nos níveis de **autonomia**. Em culturas saudáveis, esta ameaça potencial tende a ser compensada por um aumento de status, certeza e afiliação. Com uma ameaça à **autonomia** logo abaixo da superfície, cabe prestar atenção a este fator. A frase “Temos duas opções que podem funcionar. Qual você prefere?” tende a gerar uma resposta melhor do que “É isso que você tem que fazer agora”.

Aumentando as recompensas da autonomia

Pode ser difícil oferecer um grau significativo de **autonomia** em uma organização. Mesmo assim, uma percepção leve de **autonomia** pode ajudar, por exemplo, quando uma organização implementa portais de aprendizagem auto dirigida, através dos quais os funcionários podem criar seu currículo de aprendizagem e sistemas de recursos humanos auto dirigidos.

Permitir que as pessoas organizem suas próprias mesas de trabalho, definam seu fluxo de trabalho e até gerenciem suas horas de trabalho podem ser atitudes benéficas se realizadas dentro de parâmetros aceitos. Políticas claras estabelecem os limites dentro dos quais os indivíduos podem exercer sua criatividade e **autonomia**. Políticas claras devem possibilitar a tomada de decisão individual nos momentos necessários sem a consulta aos líderes ou intervenção deles. Neste aspecto, políticas claras programam a **autonomia** nos processos de uma organização.

Status

Michael Marmot é um pesquisador que escreveu o livro *The Status Syndrome: How Social Standing Affects Our Health and Longevity* [A síndrome do status: como a posição social afeta nossa saúde e longevidade, em tradução livre]. No livro, Marmot defende que o **status** é o determinante mais significativo da longevidade e saúde humana, mesmo quando se controla o nível educacional e de renda. Esta constatação também é defendida pelo trabalho de Sapolski com primatas (Sapolski, 2002). Sapolski descobriu que nas comunidades de primatas, o **status** equivale à sobrevivência: macacos com níveis maiores de status apresentam níveis de cortisol reduzidos, vivem mais tempo e são mais saudáveis.

O **status** está relacionado com importância relativa, hierarquia e senioridade. Os humanos mantêm uma representação de **status** em relação aos outros durante conversas, isso afeta os processos mentais de várias formas (Zink, 2008). O cérebro pensa sobre o **status** usando circuitos semelhantes para o processamento de números

(Chaio, 2003). A sensação de **status** de um indivíduo aumenta quando ele se sente “melhor do que” outra pessoa. Neste instante, os circuitos de recompensa principais são ativados, em especial o striatum, que aumenta os níveis de dopamina. Um estudo mostrou que um aumento de **status** tinha a mesma força que um ganho financeiro repentino (Izuma et al, 2008). Vencer uma competição de natação, um jogo de cartas ou uma discussão provavelmente traz uma sensação agradável por causa da percepção de elevação de status, e pela ativação dos circuitos de recompensa.

Perceber uma redução potencial ou real de **status** pode gerar uma forte resposta de ameaça. Eisenberger e seus colegas comprovaram que uma redução de **status** causada por ser excluído de uma atividade ativava as mesmas regiões do cérebro da dor física (Eisenberger et al., 2003). Apesar de este estudo investigar a rejeição social, ele está intimamente relacionado com a experiência de perda de **status**.

Reduzindo a ameaça ao **status**

Pode ser muito fácil ameaçar acidentalmente a percepção de **status** de um indivíduo. Uma ameaça ao **status** pode ocorrer quando se dá conselhos ou instruções, ou quando se sugere que um indivíduo é levemente ineficaz para realizar uma tarefa. Muitas conversas do dia a dia giram em torno de discussões causadas por uma ameaça ao **status**, pelo desejo de não ser percebido como inferior ao outro. Quando as pessoas sentem-se ameaçadas, elas podem defender uma posição que não faz sentido, com o objetivo de evitar a dor percebida advinda da redução de **status**.

Para a maioria das pessoas, ouvir a pergunta “posso te dar um feedback?” gera uma resposta semelhante à de ouvir passos seguindo-as à noite em uma rua escura. As avaliações de desempenho geralmente desencadeiam ameaças ao **status**, o que explica porque elas são geralmente ineficazes para estimular a mudança comportamental. Se os líderes desejam mudar o comportamento dos outros, precisam reduzir as possíveis ameaças feitas ao **status** quando fornecem feedback. Uma maneira de fazer isso é permitir que as próprias pessoas deem feedback sobre o seu desempenho.

Aumentando a recompensa ao **status**

As organizações sabem usar o **status** como recompensa, e muitos gestores se sentem inclinados a recompensar funcionários principalmente por meio de uma promoção. Esta ação pode trazer o efeito colateral infeliz de promover pessoas até o ponto de sua incompetência. Pesquisas sugerem que o **status** pode ser elevado de maneiras mais sustentáveis. Por exemplo, as pessoas sentem um aumento no nível de **status** quando percebem que estão aprendendo e se aperfeiçoando e quando prestam atenção a esta melhoria. Isto provavelmente ocorre porque os indivíduos pensam sobre si mesmos com os mesmos circuitos cerebrais usados para pensar sobre os outros (Mitchell, 2006). Por exemplo, quando um indivíduo supera o seu melhor desempenho anterior em uma tarefa ou atividade esportiva, os circuitos de recompensa responsáveis pelo senso de “ser melhor do que” são ativados, mas neste caso, a pessoa que é “melhor do que” o indivíduo é ele mesmo no passado.

O **status** pode aumentar quando as pessoas recebem feedback positivo, principalmente o reconhecimento público. Um estudo mostrou que a ativação do circuito de recompensas em crianças é tão forte como o fator dinheiro quando elas ouvem “a resposta está certa” por uma voz computadorizada repetitiva. (Scott, Dapretto, et al., 2008, sob revisão). Os líderes podem ter receio de elogiar seus funcionários por medo de receberem destas pessoas solicitações para serem promovidas. Entretanto, dada a natureza profundamente recompensadora do **status**, oferecer feedback positivo pode reduzir a necessidade de promoções constantes, e não ativá-la.

Por fim, o **status** está relacionado com a posição relativa de um indivíduo em uma comunidade importante, como um grupo profissional ou organização social valorizada. Apesar de a sociedade em geral, principalmente a publicidade e a mídia, fazerem as pessoas gastar dinheiro para serem “melhor que os outros”, o jogo não precisa ter soma zero. O **status** pode ser aumentado sem ter um custo para os outros ou ter um efeito na afiliação. Da mesma forma que essa força pode voltar-se contra uma pessoa, a pessoa também pode mudar a comunidade na qual focaliza sua atenção, o que acontece quando um assistente júnior em um escritório se torna o treinador de uma equipe esportiva juvenil. Um indivíduo também pode mudar o que é importante, por exemplo, quando decide que a qualidade do trabalho de uma pessoa é mais importante que a quantidade.

As implicações mais abrangentes do modelo SCARF

Gestão de si mesmo

O modelo **SCARF** auxilia os indivíduos tanto a minimizar as ameaças e maximizar as recompensas que acompanham as experiências diárias. Para minimizar ameaças, conhecer os domínios do **SCARF** ajuda um indivíduo a classificar e reavaliar experiências que de outra maneira poderiam reduzir seu desempenho. A rotulagem (Lieberman et al, 2007) e reavaliação (Ochsner & Gross, 2005) são ferramentas cognitivas que, de acordo com estudos realizados sobre o cérebro, comprovaram ser técnicas eficazes para reduzir a resposta de ameaça. Estas técnicas se mostraram mais eficazes na redução de resposta de ameaça do que no ato de tentar suprimir uma emoção (Goldin et al, 2007).

Conhecer os elementos do modelo **SCARF** ajuda a compreender questões como porque não pensamos com clareza quando alguém ataca nosso status, ao invés de tentar apenas ignorar o sentimento decorrente. Conhecer os domínios do **SCARF** também permite que um indivíduo crie maneiras mais eficazes para se motivar. Um exemplo pode ser focalizar a atenção no aumento da sensação de autonomia de um indivíduo durante um momento de incerteza, como se concentrar na emoção de fazer o que você gosta quando repentinamente se vê sem um trabalho. Conhecer os domínios do **SCARF** também permite que um indivíduo crie maneiras mais eficazes para se motivar. Um exemplo pode ser enfocar atenção em aumentar a sensação de autonomia de um indivíduo durante um momento de incerteza, como concentrar-se na emoção de fazer o que você gosta quando repentinamente se vê sem um trabalho.

Desenvolvimento da liderança

O modelo **SCARF** representa uma estrutura científica sólida para construir entre os líderes a autoconsciência e a consciência sobre as outras pessoas. Muitos líderes iniciantes podem impactar negativamente seus domínios, sem intenção de fazê-lo. Eles talvez saibam como as coisas devem ser feitas, e, portanto, oferecem direcionamento demais e pouco feedback positivo, afetando, desta forma, o status das pessoas. Eles geralmente não mostram expectativas claras, o que impacta a certeza. Eles gerenciam os detalhes, o que impacta a **autonomia**. Eles desejam manter uma distância profissional, o que impacta a **relação**. E eles podem impactar o senso de **justiça** por não serem transparentes o suficiente. Quando o oposto acontece, você encontra alguém que faz você se sentir melhor sobre si mesmo, que mostra expectativas claras, permite que você tome suas decisões, confia em você, e é justo, você provavelmente trabalha com mais dedicação para esta pessoa, pois se sente intrinsecamente recompensado pelo relacionamento em si. Ter um líder que se encaixa nessa descrição ativa uma resposta de aproximação e expande o pensamento das pessoas, permitindo que os outros enxerguem informações que eles não veriam em um estado de afastamento.

Sistemas organizacionais

O modelo **SCARF** tem várias implicações sobre como as organizações são estruturadas, incluindo sistemas de recompensa, sistemas de comunicação, processos decisórios, fluxo de informações e estruturas de remuneração. Neste artigo, exploraremos uma destas implicações – os sistemas de recompensas. As técnicas utilizadas para motivar e recompensar funcionários são em grande parte baseadas no princípio da cenoura e do bastão, em que a cenoura geralmente envolve remuneração ou uma promoção. O modelo **SCARF** mostra maneiras mais criativas de motivar pessoas que, além de serem mais baratas, são mais eficazes e sustentáveis. Por exemplo, o sucesso pode ser recompensado com o aumento da **autonomia** das pessoas, permitindo que elas desfrutem de mais flexibilidade no seu horário de trabalho. Também é possível oferecer recompensas aumentando as oportunidades de aprender novas habilidades, o que pode aumentar a sensação de **status**. As pessoas também podem ser recompensadas através do aumento do nível de **relação**, oferecendo mais tempo para os funcionários trocarem informações com seus pares durante o horário de trabalho.

Resumo

Apesar dos cinco domínios do modelo **SCARF** não serem as únicas questões importantes para o cérebro, eles são questões de grande importância quando se trata de colaborar com as pessoas e influenciá-las. Compreender estes determinantes pode ajudar indivíduos e organizações a funcionarem com mais eficácia, reduzindo conflitos que ocorrem frequentemente entre pessoas, e aumentando a quantidade de tempo que as pessoas passam no estado de aproximação, um conceito sinônimo de bom desempenho. Compreender os domínios do modelo **SCARF** pode ajudar as pessoas a se tornarem melhores líderes, gestores, facilitadores, coaches, professores e pais.

No início dos anos 2000, o filósofo Theodore Zeldin perguntou, "*Quando avançaremos na maneira como tratamos uns aos outros da mesma maneira que progredimos em termos tecnológicos?*" Estas conclusões sobre a natureza profundamente social do cérebro e a relevância dos domínios do modelo **SCARF** na vida diária podem oferecer alguns pequenos passos na direção certa.

Sugestões para pesquisas futuras

Veja abaixo uma lista resumida de questões potenciais para pesquisas futuras:

- Quais domínios do **SCARF** geram as ameaças ou recompensas mais marcantes?
- Que domínios têm o maior impacto de longo prazo?
- Quais são as relações entre os domínios?
- Como os estudos podem ser feitos de forma a identificar domínios individuais?
- Quais são as melhores técnicas para minimizar ameaças e maximizar recompensas em cada um dos domínios?
- Há diferenças entre as pessoas em termos de importância dos cinco domínios? Em caso afirmativo, há padrões entre homens e mulheres, grupos etários ou culturas?
- É importante avaliar estes domínios em indivíduos ou culturalmente em organizações?
- Quais são as implicações organizacionais deste modelo para como os sistemas são organizados?

Agradecimentos

Este artigo foi elaborado com a ajuda de vários editores, incluindo Rachel Sheppard, Joanne Capritti e Karen Jayne Eyre. Eu gostaria de agradecer aos cientistas que nos concederam entrevistas e foram citados aqui por suas contribuições. Faço um agradecimento especial ao Dr. Jeffrey M. Schwartz, Dr. Matthew Lieberman, Dr. Mark Jung-Beeman e Dr. Yiyuan Tang por seu mentoring informal nos últimos anos sobre estes temas.

Fonte: *Material de formação Brain-based Coaching Conversations, by David Rock to RCS – Results Coaching System.*