

Alessandra Assad

# Liderança



**VOCÊ É UM LÍDER CONTAGIANTE OU CONTAGIOSO?  
DESCUBRA O QUE A NEUROLIDERANÇA PODE FAZER POR VOCÊ**



ALTA BOOKS  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2017



*Dedico este livro a todo líder ciente de que não há fórmula mágica para gerir uma equipe, ser inspirador e deixar um grande legado, mas que acredita que é perfeitamente possível encontrar as melhores soluções para as questões mais difíceis e doloridas aprendendo a usar adequadamente sua inteligência.*



## SOBRE A AUTORA

**A**lessandra Assad é mestre em Administração de Empresas e Neuromarketing pela Florida Christian University, e jornalista especializada em management, com MBA em Direção Estratégica e Mestrado em Neuroliderança. Ao longo de duas décadas, atuou como repórter, apresentadora e âncora em televisões, rádios e agência de notícias. Entre 2003 e 2009 foi diretora de redação da revista *VendaMais*. Hoje atua como professora nos MBAs da Fundação Getúlio Vargas em todo o Brasil. É palestrante internacional, colunista de veículos de comunicação impressos e sites. Desde 2006 é sócia idealizadora e CEO da ASSIM ASSAD - Desenvolvimento Humano.

Autora dos livros *Atreva-se a Mudar!*, *Leve o Coração para o Trabalho* e *A Arte da Guerra para Gestão de Equipes* (este apenas para comunidade Europeia). Em 2014, teve seus três livros publicados na Europa pela Editora TopBooks Internacional. Em 2017, lança o primeiro livro de Neuroliderança do Brasil, com o título “Liderança Tóxica”.

Acompanhe a autora em:

[www.alessandraassad.com.br](http://www.alessandraassad.com.br)

<https://www.facebook.com/alessandra.assad.56>

<https://www.facebook.com/alessandra.assad1>

[twitter.com/alessandraassad](https://twitter.com/alessandraassad)

[br.linkedin.com/in/alessandraassad](https://br.linkedin.com/in/alessandraassad)



# LIDERANÇA TÓXICA

**VOCÊ É UM LÍDER CONTAGIANTE OU CONTAGIOSO?**

**DESCUBRA O QUE A NEUROLIDERANÇA PODE FAZER POR VOCÊ**

Segunda-feira. Dia de reunião de vendas para começar a semana com equipe motivada. Priscila desliga o despertador e bate os olhos no troféu de Vendedora do Ano, que recebera na última premiação. Reconhecidamente, uma das melhores funcionárias por muitos anos consecutivos. Acostumada a trabalhar sob pressão, nunca entregara menos do que resultados excelentes. Era uma jovem funcionária de alta performance. Gostava da empresa, curti o que fazia, adorava os colegas de trabalho, amava a vida. Contudo, reclamava de seu líder direto sempre que podia.

Em casa, o café foi animado. E rápido. Saíram todos atrasados. Priscila levava o filho até o carro ouvindo suas histórias e pedindo para que ele não se esquecesse de pegar seu material.

Durante quase uma década de empresa, Priscila nunca perdera uma única reunião de segunda-feira. Desta vez, procurada, ninguém atendia ao celular, nem ao telefone fixo. Naquele dia, a reunião aconteceu sem ela, e o líder ficou enfurecido com o descaso e falta de respeito. Todavia, os colegas mais próximos sabiam que aquele não era o comportamento dela. E foi na hora do almoço que o mistério se revelou. A colega foi encontrada em casa: enforcada, numa atitude suicida. Uma morte estúpida, triste, de alguém que já não aguentava mais dividir o mesmo espaço com um líder contagioso, que a destruía um pouquinho todos os dias, e que a fez chegar ao ponto de não se importar mais com a vida. Um caso isolado?

O que faz você pensar que Carlos Alberto, que hoje começa a ter tremores nas mãos cada vez que se aproxima de seu líder, ou Ana Carolina, que gagueja sempre que vai falar em público dentro ou fora da empresa, ou ainda Demetrius, que desenvolveu um quadro depressivo desde que começou a se sentar ao lado de seu líder direto, não vão ter o mesmo fim de Priscila? Quantas histórias nos são ocultadas de maus líderes gestores que, todos os dias, estão dentro das empresas intoxicando ambientes?

Mas, afinal, um líder aparentemente saudável pode se tornar contagioso e intoxicar seus liderados trazendo-lhes doenças físicas e transformando a empresa num ambiente tóxico?

Neste livro, parto da hipótese de que líderes tóxicos podem provocar o desequilíbrio físico e psicológico de seus liderados, podendo de alguma forma prejudicar suas carreiras, seu futuro profissional e sua referência de cidadania no mundo. Tenho o

objetivo de descobrir o quanto a influência de um líder pode ser tóxica no ambiente de trabalho, abalando a saúde física, mental e o desenvolvimento da carreira de um ser humano.

Esta obra tem a missão de abrir um novo caminho, por meio da Neuroliderança, para que líderes e futuros líderes possam entender a diferença entre liderança contagiante e liderança contagiosa, e que mudanças isso tudo pode gerar na vida das pessoas que são e serão lideradas por eles. A ideia é apresentar um horizonte para que esse líder se encontre no exercício de sua função de modo a atingir seus resultados com dignidade e respeito, a tempo de deixar um legado inspirador para aqueles que forem liderados por ele.

Pretendo ainda mostrar o quanto um líder pode ser tóxico quando não entende o propósito e a força do trabalho e do poder que exerce sobre seus liderados em suas vidas pessoais e profissionais, para o perfeito equilíbrio entre mente, corpo e espírito. Isso pode ser contagiante ou contagioso. A decisão está em suas mãos.



# SUMÁRIO

	Prefácio	xxi
<b>CAPÍTULO 1:</b>	<b>INTRODUÇÃO: NÃO AO LIXO TÓXICO!</b>	<b>1</b>
	<i>Planeta, Cérebro e Empresas: Não ao Lixo Tóxico!</i>	3
<b>CAPÍTULO 2:</b>	<b>LIDERANÇA TÓXICA</b>	<b>9</b>
	<i>Manipuladores de Toxinas</i>	14
	<i>Traje Protetor</i>	16
	<i>Grosseria Tóxica</i>	18
<b>CAPÍTULO 3:</b>	<b>TRÊS CÉREBROS E UMA MENTE OU UM CÉREBRO E MUITAS MENTES?</b>	<b>19</b>
	<i>Córtex, Emoção e Cognição</i>	24
	<i>O Poder do Medo</i>	26
	<i>Flow</i>	28
	<i>A Liderança e as Atividades Neurais</i>	28
<b>CAPÍTULO 4:</b>	<b>A ORIGEM DA NEUROLIDERANÇA</b>	<b>31</b>
	<i>Rock e a Neuroliderança</i>	34
	<i>Tomada de Decisões</i>	34
	<i>Autoconhecimento</i>	35
	<i>Padrões Mentais</i>	35
	<i>Privacidade, Interrupções e Produtividade</i>	37
	<i>Estimulando ou Maltratando?</i>	39
	<i>Multitarefas</i>	39
	<i>Advertência ou Incentivo</i>	39
<b>CAPÍTULO 5:</b>	<b>LIDERANÇA TÓXICA E ASSÉDIO MORAL</b>	<b>43</b>
	<i>Casos Famosos</i>	46
	<i>Chefes Ruins e as Causas do Estresse</i>	48
	<i>Toxinas x Assédios</i>	49
	<i>O Que Diz a Lei</i>	51

	Reconhecendo Limites	53
	Posso Ir ao Banheiro?	53
<b>CAPÍTULO 6:</b>	<b>NEUROLIDERANÇA E MEMES: O QUE UMA COISA TEM A VER COM A OUTRA</b>	<b>57</b>
	Engenharia Memética	60
	Memética e Liderança	63
<b>CAPÍTULO 7:</b>	<b>LIDERANÇA: UMA QUESTÃO DE GENÉTICA?</b>	<b>65</b>
	SNP – Mas o Que é Isso?	68
	SNP de Liderança	69
	Neuroliderança Aplicada à Gestão	71
	Epigenética	72
<b>CAPÍTULO 8:</b>	<b>O HÁBITO DA EXCELÊNCIA</b>	<b>77</b>
	Insatisfação Positiva	80
	Hábitos Angulares	83
	Pequenas Grandes Coisas	84
	Nadando no Escuro	86
<b>CAPÍTULO 9:</b>	<b>NEUROMOTIVAÇÃO: ISSO É POSSÍVEL?</b>	<b>89</b>
	Uma Nova Motivação	92
	Motivação 3.0	94
	O Significado do Trabalho	97
	O Modelo SCARF	99
	Psicologia Positiva	101
	Rosen – Fazendo a Coisa Certa	103
<b>CAPÍTULO 10:</b>	<b>EMOÇÕES CONTAGIOSAS E CONTAGIANTES</b>	<b>105</b>
	A Importância do Humor do Líder	109
	Lixo Tóxico	110
	Neurônio-Espelho	112
	A Importância do Autocontrole	114
	Comportamento Contagioso	114
	Comportamento Contagiante	116

<b>CAPÍTULO 11: A QUÍMICA POR TRÁS DAS EMOÇÕES</b>	<b>117</b>
Bioquímica Cerebral	122
Oxitocina	125
“Não Fui Eu”	125
DHEA - Polêmica e Proibição	127
Melatonina	128
Humor, Decisões e Neurotransmissores	129
Barriga que Manda na Cabeça	129
Liderança, Deficit de Atenção e Hiperatividade	130
<b>CAPÍTULO 12: AS EMOÇÕES E O SISTEMA IMUNOLÓGICO</b>	<b>133</b>
Gerenciando Emoções	140
Chefes Injustos Provocam Pressão Alta	142
<b>CAPÍTULO 13: PEQUENOS EMPREENDEDORES PODEM SER TÓXICOS?</b>	<b>145</b>
Como o Estilo de Gestão Pode Intoxicar uma Empresa	148
Filosofia Inovadora	150
Quanto Custa e Quanto Vale?	150
Lá Vem a Genética	151
Inteligentes ou Esforçadas: Que Tipo de Pessoas	
Você Quer Criar?	152
Deixe de Fazer	153
Na Prática, o Que Você Pode Fazer?	154
<b>CAPÍTULO 14: A DIFÍCIL TOMADA DE DECISÃO</b>	<b>159</b>
Marcador Somático	163
A Relação Causa, Efeito e Tempo	163
Desvios Cognitivos	164
Sistemas Neurais	166
Impulsos Elétricos	166
Priming	167
Ficar ou Pedir Demissão?	168
A Questão da Empresa Familiar	170
Lidere com Perguntas	172

<b>CAPÍTULO 15: MEMES VIRAIS</b>	<b>173</b>
<i>As Experiências de Cada Um</i>	177
<i>Exame de Seleção: Quem Poderia Ser Um         Potencial Terrorista?</i>	178
<i>Psicopatas e Serial Killers</i>	181
<b>CAPÍTULO 16: O CAMINHO PARA A CURA</b>	<b>185</b>
<i>O Caminho da Desinfecção</i>	189
<i>Acendendo a Chama</i>	191
<i>Emoções Não Surgem Sozinhas</i>	192
<i>Imunomemes</i>	193
<i>Conscientização Espiritual</i>	194
<i>Ajuda Externa</i>	196
<i>Compartilhando Valores</i>	197
<i>Uma Nova Solução</i>	198
<i>Restauração</i>	199
<i>Liberando Toxinas</i>	200
<i>O Poder do Outro</i>	201
<b>CAPÍTULO 17: CONCLUSÃO: AMBIENTE LIVRE DE TOXINAS</b>	<b>203</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>209</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>221</b>

O voo estava tranquilo até ela me perguntar quando eu faria um mestrado. Aquilo me causou cinco tipos diferentes de angústias. Desde que comecei a lecionar, há quase vinte anos, todo mundo me fazia essa mesma pergunta. E eu me sentia como quem casa e não escapa daquela tradicional cobrança: “E quando vêm os filhos?”. Bem... a minha resposta nunca tinha um tom muito simpático. “Eu não sou uma acadêmica. Não tenho a menor intenção de fazer isso. Pelo menos não por enquanto”. E eis que até o avião tocar o solo no Rio de Janeiro a minha amiga querida Mara Beckert, colega de profissão de longa data, de um jeito muito professoral não mudou de assunto.

Uma semana depois, tive a alegria de voar com um colega que eu tanto admiro. Nosso encontro é sempre motivo de festa: Luciano Salamacha. Avião vazio e sentamos juntos para conversar, superinformal. Nem bem o avião decolou, e lá vem ele com a mesma pergunta. Ai, não. Você e a Mara combinaram isso? Só ele falou durante o voo inteiro até São Paulo, e depois ainda fomos até São José dos Campos. Céus... A empolgação dele era tão grande, que naquele dia até derrubou sorvete na camisa. Cheguei a ficar zozona...

Vocês dois, Mara e Luciano, dentro de suas diferenças, fizeram toda a diferença. Aqui vai o meu muito obrigada especial pelo lançamento da pedra fundamental deste livro e de meu diploma de Mestre em Neuromarketing pela Florida Christian University. Desejo que a vida lhes proporcione voos muito mais altos e que Deus abençoe cada vitória conquistada por vocês!



# AGRADECIMENTOS

Sem Deus eu nada seria. É ele quem me dá saúde para correr todos os dias para os quatro cantos deste país e do mundo me alimentando mal, dormindo pouco e sorrindo muito, tendo o privilégio de fazer o que mais gosto, de me realizar com meu trabalho e ainda conseguir viver dignamente dele. Ainda que eu diga muito obrigada todos os dias pelas oportunidades que tenho, quero agradecer novamente hoje por ter conseguido terminar esta obra, com a inspiração divina guiando minhas mãos em momentos em que eu não sabia a quais teclas recorrer e nem por onde começar. A Deus e aos Mestres, muito obrigada sempre!

Meus pais, Roberto Assad e Elizabeth Parolin, são a minha base e o meu alicerce. Muito obrigada pela oportunidade da vida. Por mais que eu agradeça, nunca poderei retribuir. Ainda que vocês tenham seguido caminhos diferentes, obrigada por me transformarem na adulta que sou hoje e por me ensinarem todos os dias a educar a criança que nunca há de morrer dentro de mim. Cada um de vocês merece um livro só com as minhas palavras de carinho.

Minha irmã, Bianca Parolin Assad, sempre compreensiva, desde criança tentando entender por que eu gostava tanto de brincar sozinha, escrevendo e falando para ninguém. Hoje ela sabe que eu estava ensaiando. E, apesar de sermos tão diferentes, descobrimos o quanto poderíamos ser complementares. Obrigada por ser meu anjo da guarda e entender meus rompantes!

Marcelo Campos Delavigne Bueno, meu companheiro, meu grande incentivador e crítico precioso, receba meu agradecimento especial por compreender o quanto esses dois anos de pesquisa foram desgastantes para mim e me fizeram exausta em tantos instantes. Sua paciência e amor foram nobres nesse período.

Obrigada por entenderem minhas ausências e o quanto precisei desses momentos para conseguir terminar este trabalho. Sem o carinho e a compreensão desta família, este livro não existiria. Amo vocês!

Meu orientador, Professor Marcelo Peruzzo, foi uma fonte de inspiração. Dono de tantas ideias e de uma energia inesgotável, você confiou em mim e em meu trabalho durante todo o tempo. Isso não tem preço. Sempre pronto para me atender, sem dia, sem hora, sem sono e sem limites. Você é realmente fora da curva. Obrigada por ter me apresentado o mundo do neuromarketing, serei eternamente grata!

Peter Frost (in memorian), obrigada por um dia ter escrito o livro “Emoções Tóxicas no Trabalho”. Essa obra marcou a minha vida e me inspirou a escrever este livro.

José Salibi Neto, você foi um guerreiro. Não vou me esquecer o quanto foi um amigo incansável na luta para me ajudar a agregar valor a este trabalho. Muito, muito obrigada. Você teve importância significativa para que eu chegasse até aqui. Faz parte de toda a minha história e sabe disso. Tem minha eterna gratidão. Que Deus continue abençoando todos os seus caminhos para que você leve cada vez mais luz para o coração das pessoas, ajudando a desenvolvê-las, em seu novo desafio!

Tem um gaúcho, que hoje é paraibano, superempreendedor e que eu vi crescer nas salas de imprensa dos eventos de Management. Não por acaso sempre nos encontrávamos, e hoje ele é referência no mundo acadêmico e de administração, e seu sucesso é motivo de grande orgulho para mim. Leandro Vieira, meus parabéns por você ter criado o portal administradores e muito obrigada por nunca ter se esquecido de mim.

Meu amigo Eduardo Adas, você me ajudou muito com seus conselhos valiosos, principalmente no início deste projeto, quando eu ainda tinha muitas dúvidas e algumas angústias.

Eu não sabia e nem imaginava, mas junto com o mestrado ganhei um pacote de presente, no qual estavam algumas pessoas lindas e muito valiosas. Nunca esperava conhecê-las neste universo. Alguns estão mais próximos por diversas circunstâncias, outros até por questões geográficas estão distantes, mas não poderia deixar de citar o carinho da Josielly Lima Guimarães, do Raphael Salgueiro e da Vanessa Celulari, que tive o prazer de conhecer.

O Silvio Argimon, além de colega de FGV, tornou-se um daqueles irmãozinhos queridos. A gente se ajudou durante todo o período, e chegamos até a conversar sobre o conflito de não conseguirmos terminar o mestrado no prazo. Foi difícil, mas a gente venceu, amigo. Muito obrigada pela força e por todas as palavras de incentivo.

Aline Dotta, você foi uma daquelas surpresas que a vida reserva para nós. Apareceu na minha frente com tanta energia positiva que até fiquei desconfiada. Você não existe, menina, você é contagiante. É pura alegria, merece todo o brilho que a vida há de te oferecer. É uma grande profissional. Muito obrigada por suas palavras carinhosas naqueles dias em que era tudo o que eu mais precisava. Você fez muita diferença, acredite!

Daniel Piardi, todo gênio tem algo diferente. E eu já te disse isso. Você me impressionou pela sua capacidade de pesquisa e simplicidade de apresentação. Você consegue fazer genética parecer matemática básica. Já tenho orgulho de dizer que fui sua colega de classe. Guarde esse nome. Ele um dia será um neurocientista famoso!



Tem alguém que eu jamais poderia me esquecer de agradecer. Chegou quieto e conquistou um espaço enorme em meu coração. Ele fala bonito e acalma as pessoas com uma naturalidade tremenda. Sereno, equilibrado, pura inteligência emocional. Luciano Guedes, quando eu crescer, quero ser como você. Muito obrigada por me trazer de volta à Terra naquelas vezes em que meu lado ítalo-árabe quis desencadear uma guerra. Você foi sensacional!

Felipe Nasser, sempre pronto para ajudar. Seu brilho no olhar, sua competência e garra ainda vão levá-lo a caminhos de muito sucesso. Você foi uma luz no fim do túnel, me ajudou num momento em que eu realmente precisava definir uma parte importante deste livro. Não vou me esquecer. Te desejo todo o sucesso deste mundo.

Tem alguém que de repente surgiu na parte final do trabalho, quando eu já não esperava mais nada de ninguém, me segurou pelas mãos e disse: “pode contar comigo”. Tal qual um mineirinho, esse autêntico capixaba me surpreendeu não só no aspecto humano, mas pela competência em fazer um trabalho maravilhoso, que certamente fez toda a diferença. Antony Moreira, de coração, meu eterno agradecimento por ter sido um grande amigo e por ter feito a arte da capa da versão acadêmica deste livro. Você arrasou!

Não há dúvidas de que essa turma foi mesmo um presente para a vida toda.

Dr. Alberto de Assis Dutra, que há mais de quinze anos cuida de mim e conhece meus pontos nevrálgicos físicos e psíquicos. Obrigada por ter me ajudado, em especial neste ano em que precisei ainda mais de você.

Meus colegas queridos, Robson Gonçalves e Paulette Melo, vocês me inspiram todos os dias. Flávia Campos, seu inglês me ajudou muito. Continue estudando, por favor. Aos amigos queridos: Maria Aparecida Rodrigues Lauda, Jaime Lauda, Jenny Soares, Tamy Balardjischvili Ribeiro, Denise Shertzman e Luciana Andrade, obrigada por vocês existirem.

Rosilda Agibert, você foi de um preciosismo singular. Detalhista ao extremo. Foi importante contar com você. Às conveniadas da Fundação Getúlio Vargas, meu carinho especial pelo apoio e compreensão durante o período de minha pesquisa. Em especial, um agradecimento aos meus queridos coordenadores João Baptista Vilhena, José Angelo Santos do Valle e Luis Sá.

Meus alunos e ex-alunos: há quase vinte anos vocês são peça-chave em tudo aquilo que eu faço; me inspiram, me ajudam, me avaliam, me criticam. Adoro vocês!

Meu agradecimento a todos os líderes inspiradores que tive, e aos líderes tóxicos também, vocês de alguma forma me inspiraram a escrever este livro e me deixaram algumas lições para a vida.

Quero agradecer ainda a todos aqueles que gentilmente participaram e dedicaram uma parcela de seu tempo para esta pesquisa. Ainda que por motivos de preservação de identidade eu não cite aqui seus nomes, desejo que cada um de vocês sintam-se abraçado por mim, com um sincero muito obrigada vindo do coração.

Muitos professores foram importantes nessa jornada, mas alguns deles foram especiais. Quero agradecer ao Professor Fernando Leocadio Pianaro por ter me abraçado com carinho desde o dia em que nos conhecemos em Orlando, em 2015. Sua paciência e amor pelo que faz são um exemplo para mim e para as pessoas. Quero agradecer-lhe, em especial, por ter entendido minhas limitações e fraquezas em alguns momentos e ter me auxiliado a prosseguir levando em consideração meus talentos e minhas forças para que eu pudesse me concentrar em trazer resultados naquilo que faço de melhor. Um verdadeiro líder-coach.

Pedro Camargo, eu te admiro por sua inteligência, simplicidade e conteúdo, que foram fundamentais em meu trabalho. Obrigada por ter sido tão acessível nos momentos em que precisei. Sou sua fã!

Agradeço também aos queridos professores Fabricio Pamplona, José Chavaglia Neto, Rosana Alves, Wilson Farias Nascimento e o querido Luciano Salamacha. Também não poderia deixar de agradecer a duas pessoas maravilhosas. Uma delas é o Thyago Peruzzo: obrigada por ser tão querido e por me ajudar tanto. Acho lindo você ser tão prestativo com todos aqueles que precisam. Que sua alma continue pura e boa, menino. Você merece o mundo!

A outra pessoa a quem admiro é Almerinda Pianaro: sempre pronta para nos acolher com um abraço e uma palavra carinhosa. Pessoa rara de se encontrar, querida, pura de coração. Deus te abençoe muito também. Obrigada por me acolher quando precisei. Você foi demais!

E, finalmente, meus agradecimentos a toda a equipe da Florida Christian University, em especial ao Dr. Anthony Portigliatti, Ph.D., President and Chancellor, Presidente Emeritus Dra. Floralee Shindoll, Vice-presidente Bruno Portigliatti, Dra. Josie Oliveira e Jairton Oliveira, equipe de atendimento ao estudante, em especial à Priscila Soares, Andrea Nassar, Bibiana Chong, Nelly Martins, Juliana Miranda, Pr. Gustavo Debastos e Pastor Braga. Vocês me ensinaram a reinventar o estudo e, de alguma forma, a me reinventar também!

# PREFÁCIO

**H**á alguns anos, em uma entrevista para uma revista de esportes americana, o ex-jogador de basquete Scottie Pippen foi solicitado a explicar o êxito do Chicago Bulls, time que venceu seis campeonatos da NBA, liderado pelo inescrutável Michael Jordan. Sua resposta poderia ser considerada evasiva. Ele disse que a equipe tinha tal sintonia porque, durante uma partida, os jogadores simplesmente conheciam a posição dos colegas e sabiam onde era necessário colocar a bola. E tudo o mais acontecia na troca de olhares.

Mas a resposta foi absurdamente precisa. É essa cumplicidade da troca de olhares que torna as equipes mais eficazes em uma época de mudança contínua, e é ela que propomos para as empresas quando se começa a falar em um novo conceito de liderança. As coisas devem acontecer pelo olhar, como quando seu parceiro começa uma frase que você consegue terminar sem que isso seja racionalizado, ou quando um antecipa o que o outro pensa. Sintonia total. Cérebros alinhados. Pensamentos voltados para o mesmo objetivo. Cumplicidade.

Esta mesma que nasce na confiança e que gera riqueza. Que caminha nas entranhas das empresas de modo tão profundo que não é expressa em declarações de missão ou relatórios formais. Ela simplesmente existe e norteia os passos de todos na organização.

É sobre esse tema tão importante que venho escrevendo há algum tempo e dediquei um capítulo inteiro do livro “Movidos por Ideias – Insights para criar empresas e carreiras duradouras”, que escrevi com Sandro Magaldi ainda em 2011. O assunto cresce à medida que o tempo passa, bem como sua importância, numa velocidade diretamente proporcional.

Transcende-se a visão do “ter de fazer” pelo “desejo de fazer”. Ninguém precisa pedir a ninguém para que dê “algo a mais” de si. Isso acontece naturalmente, pois envolve prazer. Quando um líder consegue construir uma equipe orientada por tal sentimento, a organização obtém resultados extraordinários. Esse é o princípio da Neuroliderança, a ciência que estuda a arte de liderar.

Já não é de hoje que a neurociência rompe fronteiras no mundo corporativo e abre novas fronteiras para a gestão. Em 2012, quando o neurocientista brasileiro Miguel Nicolelis encantava plateias mostrando como trabalhava para que o pontapé inicial da abertura da Copa de 2014 fosse dado por um portador de deficiência, utilizando

um equipamento inovador acoplado às pernas, ele já mostrava que a grande fronteira atual da humanidade está no cérebro humano. Por diversas vezes ele encantou empresários e CEOs em grandes eventos promovidos pela HSM mostrando a importância da interface entre ciência e liderança para as empresas que tivessem os olhos voltados para o futuro saírem à frente das demais.

Acontece que apesar de o cérebro ser o cerne de todos os comportamentos humanos, a grande questão é que nossos ambientes de trabalho nunca foram criados para serem adaptados ao nosso modelo cerebral. E o líder é aquele que tem alto potencial para criar valor para seus liderados ao incrementar sua performance entendendo melhor alguns princípios de neurociências. Seria algo como transformar o Management de hoje no Neuromanagement de amanhã.

Quanto mais se aprende como o cérebro funciona, mais isso vai influenciar não só o business, mas todos os processos humanos que envolvem nossas tomadas de decisão ou interação entre seres humanos, saindo de uma visão empírica para uma outra visão, que passa a levar em conta toda a biologia do ser humano. Aqueles que tiverem essa visão, e entenderem o quanto ela é importante, certamente terão mais velocidade para obterem melhores resultados de suas equipes.

Em geral, as pessoas tendem a reconhecer com mais facilidade quem tem talentos extraordinários, quem possui maior visibilidade na organização, e negligenciar outros profissionais com talentos mais limitados, em um processo de questionamento de sua atuação que lança dúvidas sobre os resultados que esses colaboradores geram para a companhia. Essa dinâmica costuma ser absolutamente nociva, criando uma atmosfera perversa e negativa em toda a empresa. Isso se chama Liderança Tóxica.

O tema é foco de discussão em todas as empresas. É uma ferida na qual poucos querem tocar, mas muitos têm histórias para contar e precisam ser ouvidos. É uma doença latente. As toxinas estão no ar, contagiando pessoas e trazendo doenças desnecessárias, que não aconteceriam se os líderes estivessem melhor preparados para trabalhar as dores e entender a importância que elas têm no contexto empresarial.

Durante minha trajetória profissional conheci vários líderes tóxicos, infelizmente. São pessoas até que bastante inteligentes, articuladas, mas que colocam seus interesses pessoais acima dos interesses da empresa, usando a mesma e as pessoas que trabalham nela para conseguir oportunidades para outros fins. Definitivamente colocam-se à frente de tudo e de todos e, por incrível que pareça, conseguem fazer isso por alguns anos sem que muitos percebam. O livro de Alessandra Assad confronta esse tema com muita propriedade e dará ao leitor a oportunidade de enfrentar rapidamente esse tipo de líder. Afinal, somente conseguimos ter sucesso se colocarmos nossa cabeça e coração onde trabalhamos.

Esta é uma obra precursora da Neuroliderança no Brasil, resultado do consistente trabalho de anos de pesquisa que a jornalista Alessandra Assad vem desenvolvendo ao longo de quase duas décadas. Posso me lembrar como se fosse hoje sua primeira vez em um evento de Management promovido pela HSM em São Paulo. Era ainda uma menina, mal sabia direito o que estava fazendo ali, mas tinha na veia a curiosidade típica de poucos jornalistas, brilho no olhar e um insaciável desejo de conhecimento.

Não demorou para ela se destacar frente aos demais pela sua irreverência, inquietude, ousadia e vontade de fazer sempre o que ninguém tinha feito ainda. Em pouco tempo ela já descobrira as entradas privativas dos palestrantes e conseguia fotos e informações especiais. E sempre fez isso com humildade e simpatia, conquistando todo nosso time também.

Não havia evento em que ela não marcasse presença. Seus textos começaram a ser lidos, livros foram publicados no Brasil e exterior, logo vieram as palestras e seu nome foi ficando conhecido nos melhores meios acadêmicos também. Não foram poucas as vezes em que a Alessandra me procurou para me pedir conselhos sobre carreira e textos editoriais. Já trocamos muitas ideias sobre livros, frases, histórias e pensamentos de gurus aos quais admiramos, estudamos e conhecemos.

A Alessandra sempre me impressionou pela qualidade de seu trabalho, mas agora ela se superou. Trouxe para o Brasil o que há de mais moderno no campo da Liderança. Esta obra fala da relação de contágio de emoções através de toxinas e das diferenças entre o contagioso e o contagiante. O desenvolvimento sequencial do livro vai desde o conhecimento das três mentes, passando pelo Neuromanagement e a origem da Neuroliderança no Mundo com David Rock, que foi o guru que criou esse termo e já concedeu inclusive entrevista para a revista *HSM Management*. Em seguida, você vai entender melhor a relação dos memes com a Neuroliderança e vai descobrir qual a influência que a genética pode ter no desempenho de um líder. A Neuromotivação mostra a influência da psicologia positiva, os novos modelos motivacionais deste século: o que já não funciona mais e de que forma o cérebro do colaborador assimila tudo isso no ambiente de trabalho.

Na sequência, como acontecem os contágios emocionais e os efeitos dessas emoções no sistema imunológico das pessoas e das empresas também: empresas saudáveis com pessoas doentes; empresas doentes com pessoas saudáveis. Será que isso é possível? Que papel os hormônios e os neurotransmissores têm em todo esse processo? E quando você imaginar que está ficando pesado, começa o capítulo da tomada de decisão, que mostra o quanto somos irracionais.

Talvez você esteja se perguntando: mas existe solução para uma Liderança Tóxica? O livro aponta uma série de caminhos, mas tudo vai depender mesmo é de seu grau

de discernimento com relação a seu nível de toxicidade. Porque... você acha que Liderança Tóxica não é para você? De Louco e Tóxico todo líder tem um pouco. Eu sempre digo que liderar é... sonhar, com um parafuso a mais. Cabe a você escolher que tipo de contágio vai querer para sua equipe!

Lembre-se: não basta contagiar. É preciso ser contagiante.

José Salibi Neto  
Business Advisor, Autor e Palestrante Cofundador da HSM