

A RELAÇÃO ENTRE QUÍMICA DA FELICIDADE, QUÍMICA
DO ESTRESSE, LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E CONFIANÇA
ORGANIZACIONAL

Fábio da Silva Ferreira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão
de Negócios Empresariais

Orientador:

Prof. Doutor Renato Lopes da Costa, Ph.D.

Professor Auxiliar no DMOGG - *Director MscBA - Master in Business Administration*

São Paulo,
2018

CONSIDERAÇÕES

Agradeço a todos os que me ajudaram na elaboração deste trabalho, em especial a minha esposa que ajudou com a elaboração do questionário de investigação e ao Amigo Thiago Kohls que me ajudou a organizar as ideias e me mostrar novamente a luz no fim do túnel. Ao orientador Professor Dr. Renato Costa que soube puxar minhas orelhas no momento certo e também pela paciência e resiliência nos momentos em que as coisas ficaram difíceis. Ao Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE) pelo suporte durante meus estudos.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por sempre iluminar meus passos e sempre me inspirar com boas ideias. Aos meus pais Clesi da Silva Ferreira e Neusa Dias Ferreira e às minhas irmãs e sobrinhos que são minha fonte de motivação e que nunca me deixaram desistir. A minha esposa Marina pela paciência com a ausência nas minhas horas de Estudo e ao nosso primeiro filho Noah. Ao Grandioso Amigo Dr Thiago Kohls que me fez recuperar a confiança e retomar este trabalho. Aos meus familiares e amigos aqui e lá do céu que sempre torcem por mim.

Nenhum homem é uma ilha isolada; cada homem é uma partícula do continente, uma parte da terra; se um torrão é arrastado para o mar, a Europa fica diminuída, como se fosse um promontório, como se fosse a casa dos teus amigos ou a tua própria; a morte de qualquer homem diminui-me, porque sou parte do género humano. E por isso não perguntes por quem os sinos dobram; eles dobram por ti.

John Donne

RESUMO

Este estudo discute o que acontece no nosso corpo e a resposta no ambiente organizacional abordando a química do estresse e a química da felicidade a partir da dopamina (hormônio da motivação); serotonina (hormônio da liderança); e oxitocina (hormônio da confiança), correlacionando estas químicas para mensurar o nível de confiança que os trabalhadores brasileiros têm em suas lideranças. A seriedade do estudo da química da felicidade no ambiente organizacional deve-se, em grande parte, ao entendimento de que desempenham diversas funções importantes, principalmente a tomada de decisões, que favorece a execução de tarefas. Dentro deste contexto, principalmente com relação à tomada de decisões, o estudo do hormônio do amor, desencadeado por meio das emoções positivas, através da química da felicidade, ou contrárias, através da liberação de altas doses de cortisol, tem se mostrado necessário no fator de prevenção de consequências negativas que reflete na saúde mental, a cultura e clima organizacional, ocasionando conflitos entre os colaboradores, prejudicando o potencial cognitivo, a criatividade e a resolução de problemas, fazendo que os funcionários trabalhem desmotivados, acarretando, em sua grande maioria, o *turnover*. Para discorrer sobre este assunto, a metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa e, conseqüentemente de natureza exploratória, de fins práticos, movida pela necessidade do conhecimento para aplicação de resultados, com o intuito da obtenção de vantagens competitivas. Também fez parte desta pesquisa uma revisão de literatura através de análise bibliográfica, que, juntamente com a coleta de dados buscou resposta a problemática descrita no capítulo 1 desta dissertação, sendo que na revisão de literatura teve como propósito apresentar conceitos e generalidades sobre diversos itens que engloba o assunto. Os resultados corroboram com as hipóteses levantadas, ou seja: os resultados obtidos indicam uma baixa taxa de confiança na liderança direta; existe uma taxa alta de percepção da liderança como uma ameaça à segurança das pessoas nas organizações; mesmo com a existência de uma baixa taxa de confiança na liderança, existem fatores positivos de comprometimento com a organização.

Palavras-chave: Estresse. Confiança. Motivação. Liderança.

ABSTRACT

This study discusses what happens in our body and the response in the organizational environment addressing the chemical of stress and the chemicals of happiness from dopamine (motivation hormone); serotonin (leadership hormone); and oxytocin (trust hormone), correlating these chemicals to measure the level of trust that Brazilian workers have in their leaderships. The seriousness of the study of the chemicals of happiness in the organizational environment is largely due to the understanding that they perform several important functions, especially decision making, which favors the execution of tasks. Within this context, especially with regard to decision making, the study of the love hormone, triggered by positive emotions through the chemicals of happiness, or contrary, through the release of high doses of cortisol, has been shown to be necessary in the factor of prevention of negative consequences that reflects on mental health, culture and organizational climate, causing conflicts among employees, impairing cognitive potential, creativity and problem solving, making employees work unmotivated, causing, for the most part, a high turnover. In order to discuss this subject, the methodology used was the qualitative research, and consequently exploratory nature, of practical purposes, driven by the need of the knowledge for the application of the results, in order to obtain competitive advantages. Also part of this research was a review of literature through bibliographic analysis, which, together with data collection, sought to answer the problematic described in chapter 1 of this dissertation, and the literature review had as purpose to present concepts and generalities about several items that encompasses the presented subject. The results corroborate with the hypotheses raised, that are: the results obtained indicate a low trust rate in the direct leadership; there is a high rate of perception of the leadership as a threat to the safety of people in organizations; even with the existence of a low trust level in the leadership, there are positive factors of commitment to the organization.

Key words: Stress. Trust. Motivation. Leadership.

ÍNDICE

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento e problemática	1
1.2 Objetivos da investigação.....	2
1.3 Hipóteses	3
1.5 Motivação	4
CAPÍTULO II – EVOLUÇÃO QUÍMICA E CEREBRAL DA ESPÉCIE HUMANA..	5
2.1 Alguns aspectos sobre a evolução humana – evolução cerebral	5
2.2 Como são formadas as emoções, os sentimentos e as químicas hormonais.....	9
CAPÍTULO III – QUÍMICA DO ESTRESSE E DA FELICIDADE E SUAS RELAÇÕES COM O AMBIENTE ORGANIZACIONAL	13
3.1 O Cortisol como biomarcador de estresse	13
3.1.1 Atribuição da química do estresse no ambiente organizacional.....	15
3.2 A química da felicidade como marcador biológico do bem-estar	17
3.2.1 Endorfina – o hormônio da resposta a dor	19
3.2.2 Dopamina – hormônio da motivação	19
3.2.3 Serotonina – hormônio da liderança.....	20
3.2.4 Ocitocina – hormônio da confiança.....	23
3.2.4.1 A importância da confiança e da liderança confiável no âmbito organizacional	25
3.2.4.2 Como medir a taxa de confiança no ambiente organizacional	28
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA	29
4.1 Modelo de investigação.....	29
4.2 Perfil dos entrevistados	32
5.2 Medindo o nível de confiança na liderança direta.....	34
5.3 Medindo o nível de confiança na organização	38
5.4 O impacto da motivação e desmotivação na organização	40
5.6 Correlações	42
CAPÍTULO VI – RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	46
6.1 Nível de confiança na liderança direta	46
6.2 Medindo o nível de confiança na organização	47

6.3 O impacto da desmotivação na organização	49
CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO	53
8.1 Considerações finais.....	53
8.2 Contribuição para a estratégia empresarial e experiência acadêmica	55
8.3 Sugestões para futuras investigações	55
BIBLIOGRAFIA	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolução e respostas comportamentais às mudanças ambientais rápidas induzidas pelo homem	7
Figura 2: Figuração hormonal ^e	18
Figura 3: Características, processos e benefícios do método qualitativo	29
Figura 4: Gênero dos respondentes	32
Figura 5: Idade dos respondentes	33
Figura 6: Existência de filhos	33
Figura 7: Tempo que estão inseridos no mercado de trabalho	33
Figura 8: Maior tempo em que permaneceu a organização.....	33
Figura 9: Tempo em que trabalha na empresa atual.....	34
Figura 10: Posição na organização	34
Figura 11: Nível de confiança do entrevistado no líder direto	35
Figura 12: Nível de confiança do entrevistado no líder direto ser o comandante da tropa ...	35
Figura 13: Grau de confiança em deixar o filho com o chefe	36
Figura 14: Opção em trocar de chefe se tivesse esta alternativa	37
Figura 15: Remuneração alinhada com as funções do Líder.....	37
Figura 16: Opção em investir na empresa – comprar cotas.....	38
Figura 17: Indicação do filho para um cargo na empresa	38
Figura 18: Opção de continuar trabalhando na empresa mesmo tendo independência financeira	39
Figura 19: A importância do trabalho para a criação de um mundo melhor.....	39
Figura 20: Conhecimento sobre as metas e objetivos da empresa	40
Figura 21: Trabalhar até se aposentar em alguma empresa que já trabalhou	40
Figura 22: Houve diferença na massa corporal desde quando iniciou na empresa.....	41
Figura 23: Analogia: Conto da Chapeuzinho Vermelho	42

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Relação entre a revisão de literatura, os objetivos e as questões de pesquisa	30
Tabela 2: Correlação entre as Figuras 10 e 17	43
Tabela 3: Correlação entre as Figuras 3 e 10	43
Tabela 4: Correlação entre as Figuras 10 e 16	44
Tabela 5: Correlação entre as Figuras 10 e 17	44
Tabela 6: Correlação entre as Figuras 10 e 13	45

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento e problemática

O ambiente empresarial é um lugar no qual pode ser localizada e desenvolvida grande carga de estresse pela competitividade e enormes pressões incididas do próprio cargo e relações no trabalho, gestão fundamentada no medo, pois esses métodos negativos são frequentes (Sinek, 2016a), e clima organizacional maligno (Green, *et al.*, 2016).

Muitos autores veem que esses conflitos organizacionais são gerados por falta de confiança, pois na atualidade muitos dos ambientes em que trabalhamos frustram nossas inclinações naturais para confiar e cooperar; elementos que garantem a sobrevivência humana a longo prazo (Sinek, 2016a, 2013, 2012; Breuning, 2012; Martins, 2015; Zak, 2018 e Zak, *et al.*, 2005).

Amy, Cuddy e Neffinger (2013), relatam que a maioria dos líderes no Século XXI tende a enfatizar sua força, competência e credenciais no local de trabalho. Sinek, (2016a) adverte que esse comportamento é exatamente a abordagem errada e é justamente isso que ocasiona estresse no ambiente de trabalho.

Dentre tantos conceitos de estresse, Marilda Lipp (1984: 6), aborda o assunto dentro do fator cognitivo-comportamental, definindo estresse como "*uma reação psicológica, com componentes emocionais, físicos, mentais e químicos a determinados estímulos que irritam, amedrontam, excitam e/ou confundem a pessoa*". Diante deste fato, pensou-se em uma colaboração literária através de um diferencial, ou seja, desenvolver um tema demonstrando o que acontece no nosso corpo e a resposta no ambiente organizacional abordando a química do estresse e a química da felicidade, correlacionando estas para mensurar o nível de confiança que os trabalhadores brasileiros têm em suas lideranças. Para Sinek (2016a), Breuning (2012) e Martins (2015), essas químicas responsáveis pela criação das sensações e emoções, sendo: endorfinas, dopamina, serotonina, oxitocina (ou ocitocina), levando as pessoas a um estado de espírito positivo, que é essencial para uma vida saudável, com impacto significativo e benéfico em relação à confiança em si e no outro, proporcionado

motivação, produtividade e bem-estar. O quinto item citado por Sinek (2016a) e Martins (2015) é o cortisol, apresentado nesta abordagem como produto químico disfuncional¹, que impulsiona estado de espírito negativo, causando várias sensações ruins dentre elas o estresse, ou seja, a química do estresse.

A seriedade do estudo da química da felicidade no ambiente organizacional, deve-se, em grande parte, ao entendimento de que desempenha diversas funções importantes (Damásio, 1994, Sinek 2016a), principalmente a tomada de decisões que favorece a execução de tarefas (Zak, et al., 2005; Zak, 2013a). Dentro deste contexto, principalmente com relação à tomada de decisões, o estudo do hormônio do amor, desencadeado por meio das emoções positivas através da química da felicidade, ou contrárias através da liberação de altas doses de cortisol, tem se mostrado necessário no fator de prevenção de consequências negativas que reflete na saúde mental, a cultura e clima organizacional, ocasionando conflitos entre os colaboradores prejudicando o potencial cognitivo, a criatividade e a resolução de problemas, fazendo que os funcionários trabalhem desmotivados, acarretando, em sua grande maioria, o *turnover*.

1.2 Objetivos da investigação

Para afunilar e ter uma pesquisa exclusiva sobre o assunto no âmbito brasileiro, foi analisado a influência da química da felicidade e da do estresse no nível de confiança, abordando os aspectos positivos e negativos na motivação dos trabalhadores brasileiros em seus líderes diretos.

Diante do fato, o estudo apresenta objetivos gerais (OGs) e objetivos específicos (OEs).

Os OGs são:

- ✓ OGs1 – Medir o nível de confiança na liderança direta;
- ✓ OGs2 – Mensurar o nível de confiança na organização;
- ✓ OGs3 – Apresentar o impacto da motivação e da desmotivação na organização.

¹ Aqui se relatou só os aspectos maléficos do cortisol, porém, ele também é benéfico e em níveis regulares reduz inflamações, controlar estresse, colabora para fortalecimento do sistema imunológico, como também manter ideais os níveis de açúcar no sangue e também controla a pressão arterial.

Para tanto, necessário se faz a apresentação de conceitos que se tornam os OEs:

- ✓ OEs1 – Apresentar a química da felicidade e do estresse;
- ✓ OEs2 - Demonstrar as consequências maléficas da liberação do cortisol no cérebro humano, assim como as benéficas na liberação da química da felicidade;
- ✓ OEs3 - Apresentar, através de referencial teórico, a importância da liderança confiável no ambiente organizacional, e mensurar nível de confiança ideal para a motivação dos trabalhadores;
- ✓ OEs4 - Investigar, através de questionário aplicado a uma parcela de trabalhadores brasileiros, o nível de confiança que os mesmos têm em seus líderes diretos, discutindo os resultados com a literatura apresentada.

O interesse é apresentar um estudo diferenciado, uma vez que o estado da arte relativo a influência das químicas citadas no nível de confiança que os trabalhadores brasileiros têm pela gestão direta, inexistente na literatura pátria, portanto, propõe-se esta abordagem com o intuito de cooperar para o conhecimento maléfico e benéfico do fator confiança no desempenho organizacional, lançando no Brasil a primeira fonte de estudo de tal assunto.

1.3 Hipóteses

Tendo-se em conta que a química da felicidade aumenta a confiança e que a do estresse diminui, as hipóteses (H) que se buscam para corroborarem com o estudo são:

- ✓ H1 – Há uma baixa taxa da química da felicidade e alta da do estresse tendo como resultado baixa confiança na liderança direta.
- ✓ H2 - Há uma alta taxa da química do cortisol resultando elevada percepção da liderança como uma ameaça a segurança das pessoas nas organizações.
- ✓ H3 - Mesmo com a existência de uma alta taxa de cortisol resultando baixa confiança na liderança, há uma pequena taxa da química da felicidade contribuindo com alguns aspectos que proporciona fatores positivos de comprometimento com a organização.

1.5 Motivação

O interesse pelo tema em questão decorre da experiência de ter trabalhado em uma empresa do qual gostava muito e o ambiente era formidável em todos os aspectos. A cultura, o clima, os colaboradores, a liderança, tudo era muito bom.

Eu viajava muito a trabalho e numa dessas viagens, ao voltar deparei com a troca da minha liderança direta e o novo líder não inspirava nenhuma confiança, muito pelo contrário, se tratava de uma pessoa insegura e até, em muitos casos, despreparado para a função, dando a impressão que me via como uma ameaça ao cargo dele.

Eu já havia feito um planejamento de longo prazo com relação a minha carreira na respectiva empresa, pois tinha muito prazer em ser colaborador da mesma, e essa situação, a contratação de outro líder, acabou completamente com meus planos, pois me sentia podado pela nova gestão, fazendo-me perder a motivação ocasionando muito estresse. Havia fatores positivos de comprometimento com a organização, porém o clima ficou insustentável e pedi meu desligamento, acabando aí, minha expectativa de me aposentar na referida empresa.

Em continuidade à minha vida acadêmica, deparei-me com um livro que relatava exatamente o que havia acontecido comigo e abordava a situação através da química da felicidade e da do estresse.

Pesquisei por literaturas que relatasse essa situação nas empresas brasileiras, encontrei algumas, porém nenhuma que apresentasse o nível de confiança ideal na motivação dos trabalhadores do meu país, e, ao surgir a oportunidade do Mestrado já sabia o que queria abordar e agora apresento o resultado de minha pesquisa.

Por fim, a literatura pesquisada para o desenvolvimento deste estudo foi a que há de mais contemporâneo em relação aos descritores confiança no ambiente organizacional, cortisol, liderança, motivação, neurônio, neurotransmissores e química da felicidade.

CAPÍTULO II – EVOLUÇÃO QUÍMICA E CEREBRAL DA ESPÉCIE HUMANA

2.1 Alguns aspectos sobre a evolução humana – evolução cerebral

Segundo Sinek (2016a), na Era Paleolítica, o *Homo Sapiens* não era o único animal que vivia no planeta, entretanto, dentre alguns que sobreviveram até os dias atuais, o homem foi um deles e isso se deu, não porque podia correr mais rápido, e sim pelo fato de viver em sociedade, coexistir em grupos, em tribo. O autor deixa explícito que a humanidade chegou onde está porque habitava em sociedade, convivia em grupos, em tribo, ajudando uns aos outros na sobrevivência baseada em cooperação, compartilhamento e apoio mútuo, pois “*estamos no nosso melhor quando enfrentamos o perigo juntos*” (Sinek, 2016a: 36).

Para enfrentarmos o perigo juntos, precisamos ter alguns elementos que nos ajude na convivência em grupo, recursos que fazem parte da nossa fenologia e fisiologia (Sinek, 2016a), que foi ficando mais complexas com o passar do tempo, conforme nosso grau de dificuldade para sobreviver fosse exigido ações mais intrincadas, ou seja, nosso corpo foi se desenvolvendo através de funções evolutivas (Engelman 2015 e Sinek 2016a), que cooperou e ainda coopera para nossa sobrevivência, sociabilidade, comunicação (Gonsalves, 2017), e tomada de decisões, favorecendo a execução de tarefas (Zak, et al., 2005 e Zak, 2013), isto é, estes aspectos moldam os processos sensoriais e cognitivos controlando o comportamento, assim como outros traços e variações genéticas, denominado por genética comportamental (Berryessa e Cho, 2013). A adaptação através desta genética vem ajustando o desempenho da humanidade, preparando para que seja adquirido ações que influenciam nossa aptidão individual, regulando a performance como um todo, formando assim, um círculo vicioso e sempre que necessário nossa aptidão e dados genéticos impulsionam a evolução que se propaga para determinar futuros processos sensoriais e cognitivos, dando inícios a outras características e variações hereditárias (Sih, Ferrari e Harris, 2011).

Sobre esses aspectos e acrescentando informações, corrobora Hamilton e col., (2010), relatando que o estudo da evolução humana mostra que evoluímos em face de desafios e oportunidades ambientais. Essas adversidades afetaram o modo como protegíamos os alimentos, encontrávamos abrigo, escapávamos dos predadores e como desenvolvíamos interações sociais que favoreciam a sobrevivência. A capacidade que tínhamos em fabricar

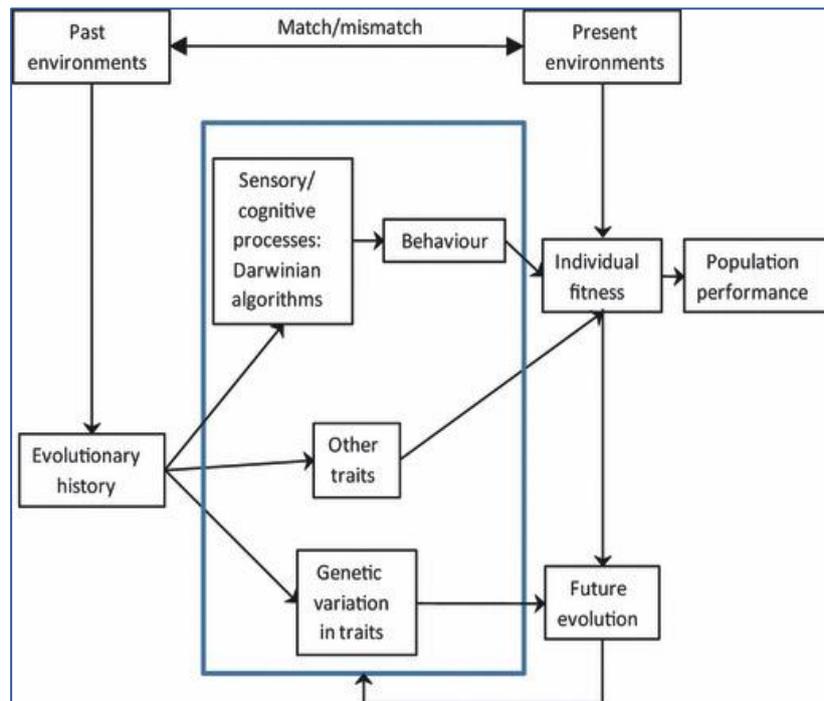
ferramentas, compartilhar alimentos, controlar o uso do fogo, deu início a sociedades complexas baseadas na comunicação simbólica, preparou o terreno para novas formas de como interagir com o ambiente (Hamilton e col., 2010, p. 10), fornecendo condições para a eugenia (Berryessa e Cho, 2013), que Darwin conceituou como seleção natural (Oliva, *et al.*, 2006).

Conforme (Sinek, 2016a), na atualidade os avanços e vantagens do nosso mundo moderno nos tornam mais evoluído. Estes fatos nos distinguem de nossos antepassados, sendo estes itens fatores adquiridos através da nossa evolução (Engelman, 2015; Berryessa e Cho, 2013; Sih, Ferrari e Harris, 2011), e este procedimento se deu através do desenvolvimento cerebral e capacidade de comportamento adaptativo, da necessidade de ajuda mútua, possibilitando nossa sobrevivência e, em tempos difíceis, superá-los, fazendo-nos chegar aos dias atuais (MacGill 2017), pois nosso cérebro foi projetado pela evolução para usar informações provenientes do ambiente e do próprio organismo a fim de regular funcionalmente o comportamento e o próprio corpo, e isto reúne aspectos cognitivos e emocionais (Oliva, *et al.*, 2006).

Essas evoluções das respostas comportamentais desde o *Homo Sapiens* são o que nos tornam muito mais adaptáveis para sobreviver e prosperar nas condições severas em que nascemos (Sinek, 2016a). Parte de nossa vantagem é graças ao neocórtex² - nosso cérebro complexo, que foi se modificando através dos diferentes eventos durante os milênios de evolução dos primatas, produzindo além de mudanças quantitativas, mas também qualitativas em sua composição celular. Com isso, fomos adquirindo a capacidade de resolver problemas (Sinek, 2016a), de comunicação sofisticada (Gonsalves, 2017), que nos deu condições de evolução, graças à nossa reconhecida capacidade de cooperação (Sinek 2016a).

² O neocórtex constitui cerca de 80% do cérebro, e esse córtex é subdividido em um grande número de regiões funcionalmente especializadas, as áreas corticais. Tal cérebro medeia realizações e habilidades inigualáveis por qualquer outra espécie (Kaas, 2003). O neocórtex é a parte pensante do cérebro; pensa em problemas, toma decisões, raciocina, organiza, concentra e controla os impulsos (Essays, 2013). O aumento no tamanho e complexidade do córtex cerebral culminou no humano moderno que se separou da linha de camundongos entre 90 e 100 milhões de anos atrás e dos macacos do Velho Mundo, como o macaco, 25 milhões de anos antes do tempo presente. Se qualquer órgão do nosso corpo deve ser substancialmente diferente de qualquer outra espécie, é o neocórtex cerebral, o centro das habilidades cognitivas humanas extraordinárias (Rakic, 2009).

Figura 1: Evolução e respostas comportamentais às mudanças ambientais rápidas induzidas pelo homem



Fonte: Sih, Ferrari e Harris (2011: 368)

Conforme a Figura 1, ambientes passados fornece a história evolutiva que molda os processos sensoriais e cognitivos controlando o comportamento, assim como outros traços e variações genéticas. O ajuste do comportamento e de outros traços, juntamente com novos ambientes (que podem ser compatíveis ou incompatíveis com ambientes passados) influencia a aptidão individual que regula o desempenho da população. Variações na aptidão e na variação genética impulsionam a evolução que se propaga para determinar futuros processos sensoriais e cognitivos, comportamento, outras características e variações genéticas. Estes, por sua vez, retornam para influenciar a aptidão futura e o desempenho da população (Sih, Ferrari e Harris, 2011: 368).

Conforme relatado no parágrafo acima, nossa capacidade de sobrevivência e prosperidade se deu pelo fato de sermos seres sociáveis (Sinek 2016a), cuja característica foi passada de geração em geração, aumentando a sobrevivência e propagação de espécies (Rakic, 2009), que só foi possível, também, pela capacidade que temos de sinergia com o meio ambiente (Sinek, 2016a).

O estudo da evolução humana mostra que, como outros organismos, os seres humanos evoluíram durante um longo período de tempo em face de desafios e oportunidades ambientais. Esses desafios afetaram o modo como os primeiros

seres humanos protegiam os alimentos, encontravam abrigo, escapavam dos predadores e desenvolviam interações sociais que favoreciam a sobrevivência. A capacidade de fabricar ferramentas, compartilhar alimentos caçados e recolhidos, controlar o uso do fogo, construir abrigos e criar sociedades complexas baseadas na comunicação simbólica preparou o terreno para novas formas em que os humanos interagiram com o ambiente. (Hamilton e col., 2010: 10)

No Paleolítico vivíamos em comunidades de cerca de 150 pessoas, número que facilitava conhecermos todos os integrantes do grupo. Também possuíamos características mútuas de confiança, parceria; tínhamos interesses compartilhados, havendo o entendimento da importância da cooperação grupal. Os homens tinham a responsabilidade de trazer alimentação através da caça e todo o grupo cuidava das crianças, jovens e idosos (Sinek, 2016a).

Como em toda comunidade, naquele tempo também havia vários conflitos entre as pessoas, entretanto, a cooperação entre si era primordial para o fator de sobrevivência, inclusive do quesito de defesa do grupo como um todo. Protegíamos e confiávamos uns nos outros (Sinek, 2016a).

Em 170.000 anos, houve uma mutação genética, dando ao homem o dom da linguagem (Vaillant, 2011), uma inovação comportamental única nos seres humanos e, portanto, a capacidade de evolução cultural, apresentando uma hipótese da base biológica da cultura (Sherwood, *et al.*, 2008), criando emoções positivas (Vaillant, 2011), pressuposição de uma base biológica para o afeto, no qual “o afeto tem relação com a significação que a emoção coloca ‘em mim’. O afeto é uma realidade orgânica, psíquica, cultural, mas que se expressa por intermédio da semiose” (Oliveira, 2015: 384), que Correia (2001) conceitua como o processo de significação, a produção de significados na formação de sentidos possíveis.

Os afetos são os aspectos subjetivamente experimentados das emoções, comumente chamados de sentimentos, causado por substâncias químicas produzidas pelos neurônios (Panksepp, 2010). Comportamentos emocionais e as estruturas neurais que os sustentam, são tradicionalmente considerados evolutivamente conservados. Historicamente, várias estruturas têm sido implicadas na produção e avaliação de emoções e têm sido frequentemente agrupadas sob a proteção do “sistema límbico”, fazendo um elo com as teorias da evolução do cérebro (Barger, *et al.*, 2014).

Pesquisas neurocientíficas indicam que as estruturas límbicas, ainda que envolvidas de modo crítico no comportamento motivacional e emocional, também estão integradas numa

infinidade de sistemas funcionais (Damásio, 2004), por exemplo, o hipocampo participa da regulação da ansiedade e do condicionamento contextual do medo (LeDoux e Brown, 2017).

Estes sistemas funcionam a partir, em grande parte, via neurotransmissores (Panksepp, 2010). Eles têm a capacidade de controlar nossa capacidade de sentir dor e prazer, nosso movimento, estímulos e nossa resposta emocional (Volkow, 2018). As emoções propiciam a instituição motivacional para o comportamento com foco em objetivos e estão demasiadamente entrelaçadas em nossos processos cognitivos e perceptivos (Zak, 2018). O item a seguir analisa o papel destes mensageiros químicos e seu papel na formação de emoções.

2.2 Como são formadas as emoções, os sentimentos e as químicas hormonais

Tudo o que nós pensamos e sentimos, todo o amor, ódio, ganância, carinho, preocupação, felicidades, tristezas que existe no mundo; a nossa identidade e nossas memórias; toda a cultura, a história, a tecnologia, tudo isso é produzido graças ao funcionamento do cérebro humano, e a principal unidade de funcionamento dele é uma célula chamada neurônio (Calabrez, 2016a).

Corroborando, a Universidade de Queensland (s.d.) conceitua os neurônios como células que compõem o cérebro, sendo o sistema nervoso. São as unidades fundamentais que enviam e recebem sinais que nos permitem movimentar os músculos, sentir o mundo externo, pensar, formar memórias e muito mais.

Para enviar uma mensagem, um neurônio libera um neurotransmissor no intervalo (ou sinapse) entre ele e a próxima célula. O neurotransmissor atravessa a sinapse e se liga a receptores no neurônio receptor, como uma chave em uma fechadura. Isso causa alterações na célula receptora. Outras moléculas chamadas transportadores reciclam os neurotransmissores (isto é, os trazem de volta ao neurônio que os liberou), limitando ou desligando o sinal entre os neurônios (Volkow, 2018: 16).

Breuning (2015) e Sinek (2016a; 2013), observam que toda essa movimentação neural, essas reações químicas, também é responsável pela produção de sentimentos e emoções.

As emoções são definidas por Damásio (2004: 430), "uma coleção de respostas químicas e neurais que formam um padrão distinto". Para o autor, são padrões de respostas químicas e neurais, cuja função é a preservação da vida, a sobrevivência; ativando um conjunto de estruturas cerebrais, sendo a grande parte responsável pelo monitoramento e regulação dos estados corporais em torno de valores fisiológicos.

Calabrez (2016b) conceitua emoção brilhantemente, nos levando a imaginar a situação no qual uma pessoa está mergulhando numa praia paradisíaca e de repente encontra com um tubarão branco. Neste momento, o cérebro inicia a coordenação de um programa de ações muito complexa que vai recrutar o corpo inteiro para uma série de mudanças. Dentre essas mudanças, o sangue é desviado de lugares que agora não são tão importantes, para locais com mais importância para aquele momento, como por exemplo, grandes músculos, possibilitando maior força muscular. Além disso, o cérebro coordena glândulas a secretar hormônios, como adrenalina e o cortisol, fazendo com que a frequência cardíaca aumenta arranjando que o coração bata mais rápido aumentando sua eficiência, bombeando mais sangue a cada batida. No cérebro, hormônios e neurotransmissores, através do que foi citado anteriormente por Volkow (2018), farão, por exemplo, com que a pessoa fique ativa, vigilante, super-focada e hipersensível a algum acontecimento minimamente negativo, aterrador e ameaçador que esteja perto da pessoa que está em perigo. Isso tudo acontece em menos de meio segundo de horas. Calabrez (2016b), finaliza com a seguinte frase: *“Se você compreendeu essa orquestra fisiológica, você entendeu o que é uma emoção”*.³

Calabrez (2016b) e Volkow (2018), relatam ainda que emoções são programas de ação coordenadas pelo cérebro que gerenciam alterações em todo o corpo. Calabrez (2016b) diz que essas alterações são ações no sentido amplo da palavra, ou seja, ações microscópicas como, por exemplo, as secreções de hormônio na corrente sanguínea ou a secreção de neurotransmissores na sinapse dos neurônios, emoções são um jeito muito inteligente de a natureza fazer com que um ser vivo haja sem perder tempo, que tenha atuação gerando comportamentos biologicamente vantajosos frente a uma necessidade imediata. A emoção é automática nós não temos controle sobre elas, não conseguimos controlá-la, ela garante a nossa sobrevivência e sua eficácia deriva justamente do fato dela ser automática, de estar

³ Esta fala foi tirada de um vídeo do Canal “NeuroVox” sobre mente, cérebro e comportamento do autor em questão. Por este motivo não foi citado o número de página.

fora do nosso controle. Além disso, as emoções operam numa escala que vai de positiva e negativa chamada de Escala de Valência.

A valência emocional também pode ser abordada sob a forma de dois sistemas motivacionais: um relacionado às emoções negativas (aversivas) e outro às positivas ou de aproximação. No sistema de aversão, uma fonte de estímulo aversivo gera um afeto negativo, facilitando um comportamento de afastamento. O medo e o nojo são exemplos de estímulos relacionados a este sistema, os quais estão associados ao aumento da distância entre o indivíduo e a fonte geradora do estímulo. O sistema de aproximação, por outro lado, relaciona-se às experiências afetivas positivas. Nesse caso, o estímulo induz um comportamento de aproximação. Por ser o elemento principal envolvido no reforço positivo ou negativo de opções comportamentais, a emoção exerce influência decisiva na adoção de estratégias que resultam maior probabilidade no bem-estar do indivíduo e de seus semelhantes. (Moll, *et al.* 2001: 42)

Calabrez (2016b) explica que a emoção muitas vezes é inconsciente, porém quando tomamos consciência que estamos emocionados, passamos por outro processo no nosso cérebro chamado de sentimento. Sentimento é a percepção consciente de um programa emocional e a distinção entre emoção e sentimento se da na qual a primeira é neurológica, neurofisiológica. As estruturas e circuitarias cerebrais são responsáveis por media-las, e os circuitos cerebrais são os responsáveis por mediar o sentimento. Nem sempre uma emoção se torna um sentimento, é perfeitamente possível que ocorra alterações emocionais no nosso corpo e não tomemos consciência disso.

Damásio (1994), informa que emoções geram comportamentos. Ampliando esse entendimento Breuning (2015) relata que as emoções possuem três níveis diferentes estreitamente inter-relacionados: o nível mental ou psicológico, o nível fisiológico e o nível comportamental. Esses três aspectos complementares estão presentes até mesmo nas emoções mais básicas, como o medo. Engelman (2015), distinguiu outros dois tipos de componentes fisiológicos como resposta emocional: autonômica (de autonomia) e hormonal.

O termo hormônio é derivado do grego *hormaein*, que significa “pôr em movimento”. Refere-se a uma substância química que tem um efeito regulador sobre um determinado órgão ou órgãos (Barrington, 2017).

Trata-se de substância orgânica secretada por plantas e animais que funciona na regulação das atividades fisiológicas e na manutenção homeostase⁴. Os hormônios realizam suas funções evocando respostas de órgãos ou tecidos específicos que são adaptados para reagir a quantidades diminutas deles. A visão clássica dos hormônios é que eles são transmitidos para seus alvos na corrente sanguínea após a descarga das glândulas que os secretam. Este modo de descarga (diretamente na corrente sanguínea) é chamado secreção endócrina (Barrington, 2017).

Os hormônios afetam o cérebro de inúmeras maneiras. Algumas das formas, envolvem vias regulatórias fisiológicas; processos cognitivos como percepção, atenção, aprendizado e lembrança (Wirth, 2015).

Conforme relatado por Sinek (2016a), Breuning (2012) e Martins (2015) apresentam cinco hormônios responsáveis pela criação das sensações e emoções, sendo: endorfinas, dopamina, serotonina, oxitocina (ou ocitocina). O quinto item citado por Sinek (2016a) e Martins (2015) é o cortisol: a química do estresse.

⁴ Expressão que se usa para qualquer processo autorregulador pelo qual os sistemas biológicos tendem a manter a estabilidade enquanto se ajustam a condições que são ótimas para a sobrevivência. (Editores da Enciclopédia Britânica (s.d.[a])).

CAPÍTULO III – QUÍMICA DO ESTRESSE E DA FELICIDADE E SUAS RELAÇÕES COM O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

3.1 O Cortisol como biomarcador de estresse

A química do estresse conceituada pelos Editores da Enciclopédia Britânica (s.d.[c]) e por Sinek (2016a e 2013), como qualquer pressão ambiental ou física que provoque uma resposta do organismo. Na maioria dos casos, o estresse promove a sobrevivência porque força o organismo a se adaptar às condições ambientais em rápida mudança, podendo ser entendido como um motivador essencial para a sobrevivência.

Dicionário Priberam (2018), conceitua o estresse como “conjunto das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por vários estímulos ou agentes agressores, como (...) condições de vida muito ativa e trepidante”.

O objetivo do cortisol é salvaguardar de possíveis perigos, através da mobilização de recursos energéticos do corpo para um trabalho eficaz e proteção em uma situação de perigo desencadeando um comportamento protetor (Sinek, 2016a e 2012a).

O estresse é repetidamente descrito como uma percepção de encontrar-se sobrecarregado, preocupado ou arruinado. O estresse pode prejudicar pessoas de todas as idades, sexos e circunstâncias e pode levar a problemas de saúde física e psicológica. Por definição, estresse é qualquer desconforto experiência emocional acompanhada por mudanças bioquímicas, fisiológicas e comportamentais previsíveis (Baum, 1990).

O mecanismo de "luta ou fuga" pode nos dizer quando e como responder ao perigo. No entanto, se esse mecanismo for acionado com demasiada frequência, ou quando houver muitos estressores ao mesmo tempo, ele poderá prejudicar a saúde mental⁵ e física de uma pessoa e se tornar prejudicial (Sinek, 2016a e 2013).

⁵ A declaração da OMS sobre saúde mental também é clara: é " um estado de bem-estar em que o indivíduo percebe suas próprias habilidades, pode lidar com as tensões normais da vida, pode trabalhar produtiva e proveitosamente e é capaz de fazer uma contribuição para a sua comunidade. Uma relativa falta de habilidades da força de trabalho na promoção do bem-estar é particularmente importante nos serviços de saúde mental, uma vez que os transtornos mentais afetam diretamente a identidade pessoal e a capacidade de manter papéis sociais (Slade, 2010).

Chrousos e Gold (1992), observaram que a definição da palavra "stress" é baseada em concepções antigas que datam de a.C. Essas concepções reconheciam a saúde como um estado de harmonia e a doença como um estado de desarmonia.

O estresse entrou para o rol de doenças a partir de pesquisas feitas pelos psiquiatras Holmes e Rahe (1978), que examinaram os registros médicos de mais de 5.000 pacientes como uma forma de determinar se eventos estressantes poderiam causar doenças. Seus resultados foram publicados como a *Social Readjustment Rating Scale* (SRRS), conhecida mais comumente como *Holmes and Rahe Stress Scale*. A validação subsequente apoiou as ligações entre estresse e doença.

De acordo com Ebner, *et al.*, (2014), Cannon usou o termo "estresse" para representar os efeitos de qualquer coisa que ameaça seriamente a homeostase. A ameaça real ou percebida a um organismo é chamada de "estressor" e a resposta ao estressor é chamada de "resposta ao estresse", que se tem através de processos fisiológicos, metabólicos, imunológicos e psicológicos.

Estas respostas podem ser dadas através de sentimentos, capacidade cognitiva, comportamento e sintomas físicos (Michie, 2002).

- ✓ Sentimentos: ansiedade, depressão, irritabilidade, fadiga (Michie, 2002). Raiva, ansiedade, esgotamento, sentimento de insegurança, esquecimento, inquietação, tristeza etc. Problemas de sono, cansaço e acidentes (Salleh, 2008).
- ✓ Capacidade cognitiva: Dificuldades de concentração, resolução de problemas, etc. (Michie, 2002).
- ✓ Comportamento: Agressivo, lacrimoso, desmotivado (Michie, 2002). Explosões de raiva repentinas, retraimento social, choro frequente (Nordqvist, 2017), suicídio, levando 800.000 vidas por ano (Hansen, 2017).
- ✓ Sintomas físicos: palpitações, náuseas, dores de cabeça (Michie, 2002); distúrbios metabólicos, renais, imunológicos e até morte (Selye, 1956 *apud* Ironson, Schneiderman, e Siegel, 2005), derrames (Nordqvist (2017), lesões acidentais, cirrose hepática, dor de cabeça, dor nas costas, dores de estômago, úlcera de estômago, úlcera péptica, colite ulcerativa, distúrbios gastrointestinais funcionais, doença inflamatória intestinal, doença do refluxo gastroesofágico (Salleh, 2008), doenças crônicas como respiratórias, cardiovascular, diabetes e câncer sendo estas doenças responsáveis por

60% das mortes no mundo (*National Center for Biotechnology Information - NCBI – (2010)*).

Em contrapartida, temos a dopamina, a serotonina, a ocitocina e as endorfinas que são nossos hormônios da felicidade.

3.1.1 Atribuição da química do estresse no ambiente organizacional

Na área empresarial, o estresse é influenciado e influencia o clima organizacional, sendo este, sujeito a mudanças frequentes e pode ser moldado pela alta gerência de uma organização (Hamilton, *et al.*, 2010). O clima é o estado de espírito da organização (Porto e Ferreira, 2016). Dentro deste contexto, pesquisa meta-analítica sobre climas estressantes organizacionais demonstrou que a satisfação no trabalho e qualidade do serviço, e a relação entre clima organizacional estressante e comprometimento organizacional reduzido, são fatores que mais prejudica o ambiente organizacional (Green, *et al.*, 2016).

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 através do artigo 7º, especifica que: “São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: “(...) XXII - *redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança*” (Brasil, 1988), colocando o empregador como o responsável pela saúde dos colaboradores (Costa *et al.*, 2016), sendo que empregadores e gestores que adotam iniciativas para a promoção da saúde mental e apoiam funcionários que têm transtornos mentais, veem ganhos, não apenas na saúde de seus funcionários, mas também em sua produtividade, pois a competência que o trabalhador tem para executar suas funções está relacionada com seu estado de saúde e com suas capacidades físicas e mentais (Ebner, *et al.*, 2014; Penido, 2011), no qual o funcionário, através de suas habilidades e conhecimentos, encontrando um clima organizacional sadio, auxilia no processo produtivo e crescimento empresarial (Salleh, 2008). Por outro lado, um profissional que não encontra circunstâncias mínimas de proteção no ambiente de trabalho, certamente adquirirá moléstias, bem como não conseguirá desempenhar seus serviços com o mesmo potencial (Michie, 2012), cujas consequências Harnois e Gabriel (2000) resumem em:

- ✓ Absentismo: aumento da ausência geral por doença, particularmente períodos curtos, ausência, problemas de saúde (depressão, estresse, burnout), condições físicas

(hipertensão arterial, doenças cardíacas, úlceras, distúrbios do sono erupções cutâneas, dor de cabeça, pescoço e dor nas costas, baixa resistência a infecções).

- ✓ Desempenho no trabalho: redução de produtividade e produção; aumento das taxas de erro; aumento da quantidade de acidentes; má tomada de decisão; deterioração no planejamento e controle do trabalho.
- ✓ Atitude e comportamento da equipe: perda de motivação e comprometimento; esgotamento; má pontualidade; rotatividade de mão-de-obra (particularmente cara para empresas em níveis gestão).
- ✓ Relacionamentos no trabalho: tensão e conflitos entre colegas; relacionamentos ruins com os clientes; aumento de problemas disciplinares.

Estes fatores, segundo vários autores dentre eles Green, *et al.*, (2016), Harnois e Gabriel (2000), Porto e Ferreira, (2016), Qin, *et al.*, (2016) e Sinek (2016a e 2012a), tem tido como consequências a liberação do cortisol como biomarcador no ambiente de trabalho, levando ao estresse, desencadeando várias moléstias, conforme mencionado no item anterior. O manejo de muitas dessas doenças de longo prazo tem atraído a atenção devido ao seu impacto na mortalidade, nos recursos de saúde, na qualidade de vida e no ônus econômico para famílias, empresas e para o governo.

Os transtornos mentais e comportamentais estão entre as principais causas de perdas de dias de trabalho no mundo. Os casos leves acarretam em média perda de quatro dias de trabalho/ano e os graves cerca de 200 dias de trabalho/ano (Felício, 2017). Atualmente, mais de 300 milhões de pessoas sofrem ao redor do mundo com a depressão, sendo esta a principal causa de incapacidade laboral (Bach, 2017). Mais de 260 milhões vivem com transtornos de ansiedade, custando 1 trilhão de dólares à economia global a cada ano em perda de produtividade, sendo que os transtornos mentais comuns acometem 30% dos trabalhadores ocupados e serão a principal causa de incapacidade até 2020 (ONU, 2018). Além disso, são a terceira causa de benefício previdenciário auxílio-doença no Brasil.

No Brasil, a Previdência Social, que registrou em 2016 o afastamento de 75,3 mil trabalhadores em razão de quadros depressivos, com direito a recebimento de auxílio-doença, o que representa 37,8% de todas as licenças médicas motivadas por transtornos mentais e comportamentais no mesmo ano. Em 2016, foram registrados mais de 199 mil

casos de pessoas que se ausentaram das empresas públicas e privadas por sofrerem dessas enfermidades. Esse número supera o total registrado em 2015, que foi de 170,8 mil casos de afastamentos (Guimarães, 2018).

Castilho (2017), relata que no Brasil, entre os anos de 2012 a 2016, o custo com acidente de trabalho, dentre eles a de doença psicológica associada ao ambiente organizacional, já custou mais de R\$ 1 bilhão por ano a Previdência Social, e que, segundo Prates (2017), esses tipos de transtornos é o que mais cresce no Brasil.

Na Cidade de São Paulo, 373.175 tiveram sua saúde mental afetada, causando um gasto de R\$ 3 bilhões a Previdência Social. Em Minas Gerais, a quantidade de pessoas baixou para 145.977, cujos gastos chegaram à cifra de R\$ 1 bilhão de Reais. No Rio Grande do Sul, este valor passou a ser de 127.941 pessoas com s saúde mental lesionada, tendo um dispêndio R\$ 1 bilhão (Castilho, 2017).

O sucesso no gerenciamento e prevenção do estresse dependerá da cultura da organização, devendo ser visto como informação útil para guiar a ação, não como uma fraqueza nos indivíduos. Uma cultura de abertura e compreensão, e não de culpa e crítica, é essencial. Construir esse tipo de cultura requer liderança ativa (Michie, 2012), que crie um ambiente, cuja química da felicidade esteja sobre controle (Sinek, 2016a, 2016b, 2013 e 2012a; Breuning, 2012; Martins, 2015).

A seguir é apresentada tais químicas no âmbito organizacional, assim como a especialidade de cada uma.

3.2 A química da felicidade como marcador biológico do bem-estar

Conforme já sabido, a química da felicidade abarca quatro hormônios: dopamina, endorfina, serotonina e ocitocina, que Sinek (2016a) os dividem em duas categorias – química egoísta e altruísta.

Os produtos químicos egoístas, segundo Sinek (2016a); Breuning (2012 e 2015), são a endorfina e dopamina. São tratados como egoístas porque nos faz sentir felizes e satisfeitos conosco e sobre nossas realizações pessoais, sem levar em conta um terceiro.

Sinek (2016a), salienta que substâncias químicas egoístas, endorfinas e dopamina, nos dão recompensas de curto prazo às quais poderão, sob as circunstâncias corretas, nos tornar viciados.

Os produtos químicos altruístas são essenciais para nossa sobrevivência. Prosperamos como espécie porque tínhamos outros incentivos para trabalhar em grupo diante de um perigo ou de uma tarefa complexa. São as substâncias químicas altruístas que nos dão a sensação de pertencer, confiamos em trabalhar como uma equipe que nos ajudou a prosperar como espécie (Breuning, 2012; Sinek, 2016a).

Aqui é apresentado um fluxograma que figura um ambiente que predomina o cortisol e outro que predomina a química da felicidade.

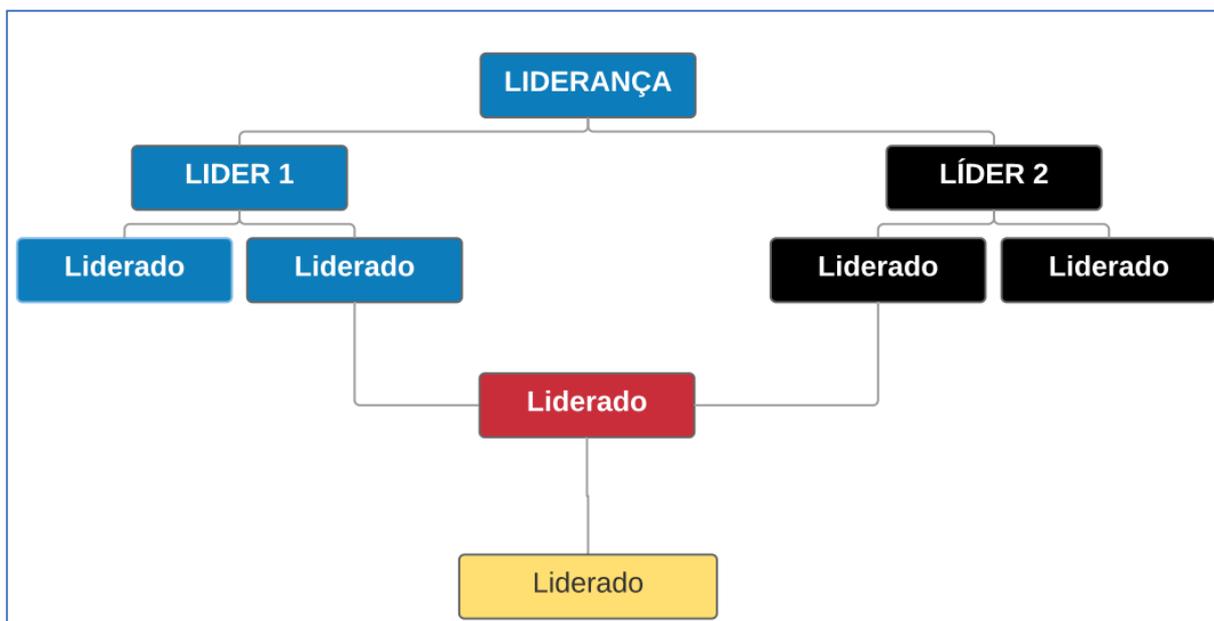


Figura 2: Figuração hormonal^{6e7}

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em um ambiente onde esses produtos químicos não são liberados, há menos confiança, falta de espírito de equipe, o estresse aumenta, trabalhamos sozinhos e a liderança vacila. Em tal ambiente, há menos vontade de ajudar os colegas (Breuning, 2012; Sinek, 2016a). Neste ambiente é necessária a atuação da confiança e da liderança.

⁶ Simbologia da cor azul claro provoca a sensação de higiene e frescor, mas também estimula a produtividade e transmite sucesso. Já o azul escuro é corporativo, mostrando poder e confiança.

⁷ As cores preta, branca, amarela e vermelha causam diferentes níveis de estresse ou mudanças significativas no comportamento.

A endorfina não corresponde ao assunto e objetivos conectados ao presente estudo, portanto, tal hormônio será apresentado de forma abreviada.

3.2.1 Endorfina – o hormônio da resposta a dor

A endorfina geralmente é produzida naturalmente nos neurônios em resposta à dor e ao estresse, ajudando no alívio da ansiedade e da depressão. Como a morfina, elas atuam como um agente analgésico e calmante, reduzindo a percepção da dor (Sinek, 2016a; 2013 e 2012a).

As endorfinas são produtos químicos para mascarar a dor que nos ajudam a superar situações difíceis. Na era paleolítica, quando os caçadores precisavam suportar climas severos e terrenos acidentados por horas ou dias a fio para pegar uma refeição, as endorfinas disfarçavam a dor e permitiam que eles continuassem até que capturassem sua presa (Sinek, 2016a).

Ainda, a partir de uma perspectiva evolucionária, essa substância química foi necessária para a caça, para perseguir animais e ser capaz de leva-lo para a casa. Se não fosse assim, seria bem provável que estaríamos mortos pela exaustão (Sinek, 2016a).

3.2.2 Dopamina – hormônio da motivação

Dopamina é um neurotransmissor que nos motiva a atingir nossos objetivos (Rogers, 2011). Esta química é desenvolvida no cérebro provocando uma sensação de satisfação (ou prazer) como um sinal de encorajamento para realizar determinadas tarefas (Breuning 2017).

Foi através da dopamina que nossos antepassados foram capazes de se concentrarem em uma tarefa e alcançá-la, talvez acender um fogo poderia ser um bom exemplo (Sinek 2016a).

A dopamina é ativada quando são estabelecidas metas e as alcançamos, fazendo com que nos sintamos muito bem quando terminamos uma tarefa ou atingimos um objetivo. Procrastinação, insegurança e falta de entusiasmo estão ligados a baixos níveis de

dopamina. Estudos em ratos mostraram que aqueles com baixos níveis de dopamina sempre optaram por uma opção mais fácil e menos recompensa/comida; aqueles com níveis mais altos exerceram o esforço necessário para receber o dobro da quantidade de alimentos (Sinek 2016a; Breuning, 2012 e 2015). A dopamina é a química responsável pela motivação (Breuning, 2012 e 2015; Sinek, 2016a, 2013 e 2012a).

Cofer e Petri (s.d.), conceituam motivação como sendo forças agindo sobre ou dentro de uma pessoa para iniciar um determinado comportamento. A palavra é derivada do termo latino *motivus* ("uma causa em movimento"), que sugere as propriedades ativadoras dos processos envolvidos na motivação psicológica. Os psicólogos estudam as forças motivacionais para ajudar a explicar as mudanças observadas no comportamento que ocorrem em um indivíduo.

A motivação pode ser a principal força capaz de ser aplicada ao funcionário para que ele possa agir voluntariamente a fim de alcançar uma meta. Pessoas motivadas amam trabalhar e são mais produtivas e criativas. Elas vão para casa mais felizes e têm famílias mais felizes. Tratam melhor seus colegas e clientes. Funcionários motivados ajudam a criar empresas e economias mais fortes (Sinek, 2012b).

3.2.3 Serotonina – hormônio da liderança

Serotonina é um neurotransmissor químico de impulsos entre as células nervosas do cérebro humano. Os neurônios suscetíveis estão localizados em quase todo o cérebro. A síntese da serotonina ocorre no tronco cerebral (Sinek, 2016a; 2016b; 2012a).

O desempenho mais importante deste hormônio é a sensação de elevação do humor no córtex cerebral ou falta dele provocando uma diminuição do humor ocasionando o estresse. A serotonina é responsável também pelo autocontrole ou estabilidade emocional. É a substância química que sentimos quando somos respeitados, admirados e recebemos tratamento preferencial. Isso aumenta nossa confiança e nos faz sentir incríveis (Sinek, 2016a; 2016b; Breuning, 2015, 2012).

Às vezes chamada de molécula do bem-estar, a serotonina é a substância química que transforma o receptor em doador, preguiçoso em aprendiz e vítima em vitorioso. Para

indivíduos ou equipes, os produtos químicos de serotonina adicionam foco, suportam soluções inovadoras ou irruptivas, aumentam a motivação e podem até transformar o estresse em sucesso (Weber, 2015). É a química responsável pela liderança (Breuning, 2012, 2015; Sinek, 2016a; 2013; 2012a).

A palavra liderança origina-se da expressão inglesa *leader*, é originária do antigo celta e significa pessoa que vai à frente para guiar, mostrar o caminho, o que precede, dirige qualquer ação, opinião ou movimento (Souza, 2006).

Sinek (2016a, 2016b, 2013), propõe um conceito de liderança que tem pouco a ver com autoridade, perspicácia administrativa ou até mesmo em assumir o comando. Para o autor, a verdadeira liderança capacita os outros a realizar coisas que eles não achavam possíveis.

Uma visão antropológica da história da liderança, da necessidade de um líder, revela alguns padrões reais do que faz um bom líder ou um líder ruim. Nossa necessidade de hierarquias está ligada à alimentação e proteção. Esta é a ideia por trás dos símbolos de *status* (que, por causa da serotonina, na verdade impulsiona nosso senso de *status*) (Sinek, 2016a). A chave para o surgimento de liderança e seguidores é a necessidade de coordenar (Van Vugt, King e Johnson, 2009).

Na era Paleolítica os líderes cumpriram a obrigação antropológica de um alfa, para proteger a tribo, e em retorno, o povo reembolsou essa proteção com uma intensa lealdade (Sinek, 2016a), dando início a intercâmbios no qual os líderes incorriam em custos para fornecer bens públicos aos seguidores e, em troca, os seguidores respondiam em custos para fornecer prestígio aos líderes (e benefícios de aptidão associados) e esta interação subsiste até nossos dias (Van Vugt e Price, 2014).

Dentro de todo esse período o aumento da complexidade social que ocorreu no passar do tempo, produziu a necessidade de líderes mais poderosos e formais para administrar complexas relações intra e intergrupais, que na melhor das hipóteses fornecem importantes serviços e na pior abusam da sua posição de poder para dominar e explorar os seguidores (Van Vugt, King e Johnson, 2009 e Van Vugt, 2006).

Chefiar não é o mesmo que ser o líder. Ser um chefe significa que a pessoa tem o posto mais alto. Liderar, no entanto, significa que outros a seguem de boa vontade - não porque precisam, não porque são pagos para, mas porque eles querem (Sinek, 2012b).

Há poucos líderes que escolhem inspirar, em vez de manipular, para motivar as pessoas. Independentemente de indivíduos ou organizações, todos esses líderes inspiradores pensam, agem e comunicam exatamente da mesma maneira e é aí que está a fonte de seus poderes (Sinek, 2012b).

Zak (2011c), acrescenta outro aspecto de fonte de poder: os valores morais, palavra derivada do latim *moralitas*, que significa “maneira, caráter ou comportamento adequado”. Identifica um comportamento virtuoso ou sustenta valores morais.

Para Collins (2012), existem duas categorias de liderança: aquelas que não têm a semente de nível 5 dentro delas e aquelas que possuem. O termo “Nível 5” refere-se a uma hierarquia de cinco níveis:

Líder Nível 5 - Constrói a grandeza duradoura através de uma paradoxal mistura de humildade pessoal e vontade profissional.

Líder Nível 4: Líder Efetivo - Catalisa compromisso com e vigorosa busca de uma visão clara e convincente, estimulando padrões de desempenho mais elevados.

Líder Nível 3: Gerente competente - Organiza pessoas e recursos para a busca eficaz e eficiente de objetivos predeterminados.

Líder Nível 2: Membro da equipe contribuinte - Contribui com capacidades individuais para a realização dos objetivos e trabalhos do grupo efetivamente com os outros em um ambiente de grupo.

Líder Nível 1: Indivíduo altamente capacitado - Faz contribuições produtivas através do talento, conhecimento, habilidades e bons hábitos de trabalho.

Humildade é peculiaridade de um líder nível 5. É o construto de liderança eticamente relevante que ajuda os líderes a construir confiança, compromisso e seguidores. Uma

liderança eficaz entende a natureza ética implícita de tal conceito e a importância da humildade na construção da confiança. Líderes de alto desempenho devem ter competências para liderar o estabelecimento, o design e o gerenciamento de metas no nível da organização. Eles constroem grandeza duradoura através de uma mistura paradoxal de humildade pessoal e vontade profissional (Collins, 2012).

Há três fatores primários para ser uma grande empresa: pessoas disciplinadas, pensamento disciplinado e ação disciplinada. Pessoas disciplinadas são resultado de um líder que busca a liderança de nível 5 e consegue com que as pessoas certas estejam no comando, observando o aspecto de reconhecer que, sem uma liderança eficaz, todos os outros esforços para obter vantagem são fúteis (Collins, 2012). A capacidade de gerar e manter a confiança são o ingrediente central da liderança. Confiança não é simplesmente uma questão de opiniões compartilhadas. Para (Sinek, 2012b), confiança é uma reação biológica à crença de que alguém tem nosso bem-estar no coração, conforme apresentado a seguir.

3.2.4 Ocitocina – hormônio da confiança

A ocitocina é um neurotransmissor e um hormônio sintetizado pela hipófise. As funções fisiológicas desse hormônio são: participação no processo de início da excitação sexual, na reação de ereção masculina, etc. Além disso, esse hormônio é usado às vezes na medicina para acelerar o parto (Rohden e Alzuguir, 2016). Ele tem um papel fisiológico bem estabelecido na função reprodutiva feminina, como por exemplo, facilitando a parturiente a produzir leite durante a lactação. A ocitocina é uma molécula simples encontrada apenas em mamíferos (Zak, 2015 e 2009).

Além dos efeitos fisiológicos sobre o corpo, a ocitocina desempenha certas funções fisiológicas. Este neurotransmissor ajuda a relaxar e deixar de sentir ansiedade em interações sociais promove a síntese de endorfinas e a aparência de felicidade. A ocitocina é produzida tanto no cérebro quanto no sangue (Zak, 2009 e 2018).

A ocitocina pode ser classificada como o hormônio do amor (MacGill, 2017; Sinek, 2016a), a molécula da moral, hormônio do carinho, química da conexão (Zak, 2011a, 2011b, 2011c, 2013), pelo fato de que, no ano de 2012, os pesquisadores relataram que as pessoas nos

primeiros estágios de apego romântico tinham níveis mais altos de ocitocina, em comparação com pessoas solteiras. Esses níveis persistiram por pelo menos 6 meses (MacGill, 2017). Também é tida como “hormônio do aconchego”, que, segundo Zak (2013) uma maneira simples de manter a ocitocina fluindo é dar um abraço em alguém, pois o toque interpessoal não apenas aumenta a ocitocina, mas reduz o estresse cardiovascular e melhora o sistema imunológico. Para Sinek (2016a) o toque pode servir como uma forma de criar laços e encorajar a cooperação. Devido a isso, a ocitocina parece ser responsável por algumas das características mais admiráveis em seres humanos, como amor, lealdade e coragem.

Deste todas as classificações citadas no parágrafo anterior, a ocitocina é tida por uma grande parcela de estudiosos como a química da confiança, pois este sentimento faz com que o cérebro libere a ocitocina. Falta de confiança é falta de ocitocina, e o contrário também é verdadeiro (Zak, 2018 e 2005).

O dicionário Michaelis (s.d.) descreve confiança como:

1 Credibilidade ou conceito positivo que se tem a respeito de alguém ou de algo; crédito, segurança. 2 Crença de que algo é de qualidade superior e não falhará. 3 Sentimento de segurança em relação a si mesmo; firmeza. 4 Crença ou fé de que determinadas expectativas se tornarão realidade; esperança. 5 Sentimento de segurança e respeito em relação às pessoas com quem se mantém relações de amizade ou negócios. 6 Falta de cerimônia; familiaridade.

A confiança permeia as sociedades humanas, sendo indispensável na amizade, no amor, nas famílias e nas organizações e desempenha um papel fundamental no intercâmbio econômico e na política. Na ausência de confiança entre os parceiros comerciais, as transações de mercado são interrompidas. Na ausência de confiança nas instituições e lideranças de um país, a legitimidade política é quebrada. Evidências recentes indicam que a confiança contribui para o sucesso econômico, político e social (Zak, 2018 e Zak, *et al.*, 2005). Indicadores agregados de confiança também estão associados a importantes fatores macroeconômicos ao nível do país, incluindo o crescimento econômico, tendo como resposta as baixas taxas de inflação e altos volumes de comércio (Zak, *et al.*, 2015).

3.2.4.1 A importância da confiança e da liderança confiável no âmbito organizacional

Empresas que possuem uma cultura de alta confiança são mais produtivas, têm mais energia positiva no ambiente de trabalho, apresentam um alto grau de cooperação entre os colaboradores, e, seguindo Zak (2018), uma menor rotatividade de funcionários, do que empresas com baixo grau de confiança. Os colaboradores de empresas com cultura de alta confiança sofrem menos de estresse crônico e são mais felizes em suas vidas e estes fatores promovem motivação para conseguirem maiores desempenhos em suas vidas como um todo.

Andrade, Fischer e Stefano (2015), apresentam um quadro com informações a respeito da confiança – características e diferenças, no qual conceituam os dois tipos de confiança (organizacional e interpessoal), conforme segue:

Quadro 1: Confiança organizacional e interpessoal – características e diferenças

CONFIANÇA ORGANIZACIONAL	CONFIANÇA INTERPESSOAL
Confiança é a crença de um indivíduo ou a crença comum entre indivíduos de que outro indivíduo ou grupo (a) fará esforços de boa-fé para se comportar de acordo com quaisquer compromissos explícitos ou implícitos; (b) será honesto em qualquer situação precedida por tais compromissos; (c) não levará vantagens excessivas em relação ao outro, mesmo se houver oportunidades.	Confiança é a prontidão de uma parte em estar vulnerável às ações de outra parte, baseada na expectativa de que a outra parte realizará uma ação particular importante para aquele que confia, independentemente de sua habilidade para monitorar ou controlar a outra parte.
É um sentimento de confiança e apoio ao empregador; é a crença de que o empregador será honesto e cumprirá seus compromissos.	Um indivíduo pode confiar no outro se baseando no apego emocional e preocupação com o bem-estar do outro independentemente das habilidades deste.
Refere-se à fé do empregado no alcance dos objetivos corporativos e nos líderes organizacionais e à crença de que, no final, a ação organizacional provará ser benéfica para os empregados.	Expectativa da pessoa, pressupostos ou crenças sobre a probabilidade de que as ações futuras dos outros serão benéficas, favoráveis ou, no mínimo, não desconsiderarão os interesses da pessoa.
Confiança organizacional diz respeito à relação estabelecida com o sistema formal, sendo baseada em leis, regulamentos institucionais e nas práticas que mantêm a organização como um todo.	É a probabilidade de que a pessoa com quem estamos em contato realizará alguma ação benéfica ou, no mínimo, não prejudicial, elevada o suficiente para nos considerarmos engajados em alguma forma de cooperação com ela.

É a generalização do modelo de confiança mútua entre dois atores e uma orientação coletiva em direção à outra organização.	Refere-se à confiança entre indivíduos, e suas bases são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos.
É uma “cola” que mantém os esforços conjuntos de um grupo, constituindo-se em um ingrediente necessário para o sucesso.	É na medida em que uma pessoa está segura e disposta a agir, considerando como referencial as palavras, ações e decisões dos outros. Tipos de confiança interpessoal: confiança cognitiva e afetiva.

Fonte: Andrade, Fischer e Stefano (2015: 158)

A partir do quadro acima, vê-se a importância da confiança tanto no âmbito organizacional quanto interpessoal.

Para Coleman (1990, *apud* Lau e Liden, 2008), confiança interpessoal facilita a ocorrência de trabalho positivo consequências que podem não ser possíveis na sua ausência.

Confiança não é uma lista de verificação. Cumprir todas as suas responsabilidades não cria confiança. Confiança é um sentimento, não uma experiência racional. A confiança começa a emergir quando temos a sensação de que outra pessoa ou organização é dirigida por outras coisas do que o seu próprio ganho pessoal. Com confiança vem um senso de valor - valor real, não apenas valor equacionado com dinheiro. Valor, por definição, é a transferência de confiança. Você tem que ganhar confiança comunicando e demonstrando que você compartilha os mesmos valores e crenças (Sinek, 2012b: 11)

A confiança deve ser considerada um fator fundamental na gestão do ambiente organizacional por se tratar de um mecanismo por meio do qual os atores sociais reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação pela crença na credibilidade de uma pessoa ou de um sistema. Acredita-se também que ela nasce da partilha de valores e capacita as pessoas a trabalharem em conjunto, o que pode gerar mais conhecimento e inovação (Andrade, Fischer e Stefano, 2015; Sinek, 2016a; 2012a; 2011b; 2011c). Ela aumenta substancialmente o desempenho de uma organização, o envolvimento dos funcionários, a retenção e o bem-estar, repercutindo no desempenho econômico (Zak, 2018).

Zak (2018), através de estudo publicado na Harvard Business Review em janeiro de 2017, chegou à conclusão que estimular uma cultura de confiança nas organizações é a forma mais eficaz de combater o baixo envolvimento dos colaboradores no trabalho, aumentando a produtividade e a colaboração, além de cultivar uma força de trabalho mais feliz e mais leal.

Os resultados do experimento citado foram que "em comparação com pessoas de empresas de baixa confiança, pessoas de empresas de alta confiança relatam 74% menos estresse, 106% mais energia no trabalho, 50% mais produtividade, 13% menos dias de doença, 76% a mais de envolvimento, 29% a mais de satisfação com suas vidas e 40% a menos de burnout".

Em uma amostra de 1.460 colaboradores pertencentes a 50 empresas, que ao serem questionados se eles confiavam em seus líderes, respondendo através de entre 0 (não confiam em seu líder) e 100 (confiam totalmente em seu líder). Cruzando as respostas individuais a esta pergunta com o grau de engajamento dos colaboradores, foi possível identificar que aqueles que são altamente engajados apresentam, em média, uma confiança no líder 54% maior que os colaboradores neutros e 93% maior do que colaboradores desengajados. Funcionário confiante está diretamente relacionada a motivação de cumprir uma tarefa. Portanto, a confiança é um dos dois componentes que um líder precisará ser capaz de avaliar e mensurar (Zak, 2018).

Sinek (2016a; 2016b; 2012a), relata que quando os líderes são generosos, dignos de confiança e bondosos, contagia outros a se tornam generosos também. Neste clima organizacional benéfico e confiável apresenta altos níveis de ocitocina, pessoas se sentem valorizadas e motivadas.

Sinek (2012b) explana que a capacidade de motivar as pessoas, por si só, não é difícil. Geralmente está ligado a algum fator externo. Ótimos líderes são capazes de inspirar as pessoas a agir. Aqueles que são capazes de inspirar dão às pessoas senso de propósito ou pertencimento que tem pouco a ver com qualquer incentivo externo ou benefício a ser ganho. Aqueles que realmente lideram são capazes de criar seguidores de pessoas que agem não porque são pagas, mas porque são inspiradas e motivadas, e também porque querem, tem a ver com contágio emocional.

Para Lau e Liden (2008), pesquisa sobre contágio emocional propõe que sentimentos positivos podem se espalhar entre duas partes ou dentro de equipes. Os autores citam a teoria do equilíbrio para relatar que se um líder confia em dois colegas de trabalho, colegas de trabalho, por sua vez, confiam uns nos outros, de modo que o equilíbrio é mantido, e que

a confiança dos líderes pode ser contagiosa, na medida em que aumenta a percepções de confiabilidade de funcionários confiáveis.

Ainda relatando Lau e Liden (2008), quando funcionários percebem que um líder confia em um determinado colaborador, estes colegas de trabalho provavelmente seguirão o exemplo por dois motivos: primeiro, quando líderes confiam em seus subordinados, eles provavelmente compartilham informações privilegiadas, delegam mais responsabilidade e fornecem apoio e aconselhamento aos funcionários de confiança e, conseqüentemente, os subordinados de confiança possuem mais instruções e recursos mentais e sociais, de modo que tenham um bom desempenho e tornam-se mais capaz nos olhos dos colegas de trabalho. Em segundo lugar, os funcionários podem sentir um senso de obrigação e responsabilidade de comportar-se de maneira confiável.

3.2.4.2 Como medir a taxa de confiança no ambiente organizacional

Vários autores, dentre eles Mayer *et al.* (1995); Covey (2003); Lipman (2013); Craig (2017); Zak (2018); Bersin, *et al.* (2017), relatam que a mensuração de confiança não é uma ciência precisa e não há escalas numéricas que ajuda calcular o nível deste sentimento.

Os experimentos citados por Zak (2018), mostraram que, para medir o nível de confiança entre as pessoas, deve-se:

- ✓ Observar o sentimento de empatia entre os colaboradores - quanto maior a empatia, maior o nível de confiança;
- ✓ Notar o quanto a pessoa está entusiasmada para exercer determinada tarefa que o líder oferece – quanto maior o entusiasmo, maior o nível de confiança;
- ✓ Ter conhecimento do grau de riscos que o colaborador está disposto a assumir – quanto maior o risco, maior a confiança.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

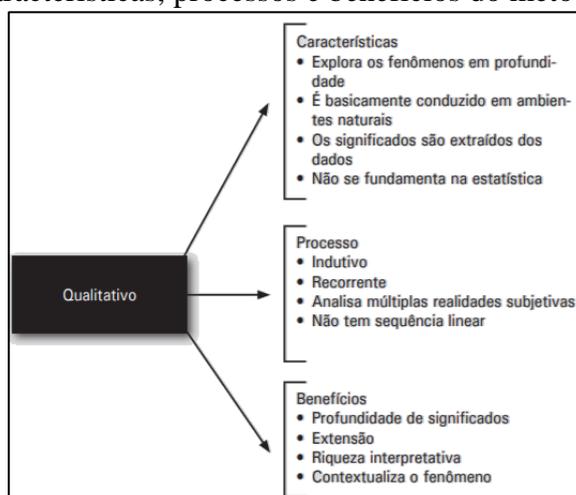
4.1 Modelo de investigação

Segundo Bergman e Coxon (2005), não é preciso uma pesquisa elaborada para observar um fato. Observam os autores que

Qualquer "fato" observado já foi interpretado pelo menos no sentido de que a observação empírica recebeu um significado. A descrição, explicação, previsão e avaliação das causas e consequências dos fenômenos sociais não podem ser alcançadas na ausência de avaliação e interpretação (Bergman e Coxon, 2005: 2).

Bogdan e Biklen (1995 apud Ribeiro e Rocha, 2018) assinalam que a finalidade do foco de alguns pesquisadores está na procura do entendimento do comportamento humano, na experiência com a humanidade. Eles esquadrinham a compreensão dos processos pelos quais a humanidade estabelecem significados e estas deixam claras tais significações. Ribeiro e Rocha (2018), dissertando sobre os mesmos autores relata o significado como o conceito-chave. O significado é aquilo que o sujeito assimilar Smolka (1993). O objetivo deste trabalho é, através do método qualitativo, pesquisar as consequências malélicas da liberação do cortisol no cérebro humano, assim como as benéficas na libertação da química da felicidade, e suas consequências, principalmente, em relação ao fator confiança em líderes diretos no ambiente corporativo. Neste contexto, Sampieri, *et al.*, (2010, p, 45), apresentam de forma atraente as características, os processos e os benefícios do método qualitativo:

Figura 3: Características, processos e benefícios do método qualitativo



Sampieri, *et al.*, (2010), salientam ainda que a investigação qualitativa, em vez de começar com uma teoria particular e depois “voltar” ao mundo empírico para sancionar se ela é sustentada pelos fatos, o pesquisador principia analisando o mundo social e nesse procedimento desenvolve uma teoria coesa com os dados, de acordo com aquilo que observa, geralmente denominada por teoria fundamentada, com a qual considera o que acontece. Em outras palavras, as pesquisas qualitativas se fundamentam mais em uma lógica e em um processo indutivo (explorar e descrever, e depois gerar perspectivas teóricas). Vão do particular ao geral.

Também fez parte desta pesquisa uma revisão de literatura através de análise bibliográfica, que, juntamente com a coleta de dados buscou resposta a problemática descrita no capítulo 1 desta dissertação, sendo que na revisão de literatura teve como propósito apresentar conceitos e generalidades sobre diversos itens que engloba o assunto.

A revisão de literatura é necessária porque Villas *et al.*, (2008), relatam que existe um consenso entre os pesquisadores científicos de que para o avanço do conhecimento da ciência é necessário realizar pesquisas bibliográficas rigorosas para identificar o estado do conhecimento, possíveis lacunas de pesquisa que possam existir e oportunidades de novas contribuições para o tema em estudo.

Quanto à sua natureza, segundo o que foi observado por Sampieri, *et al.*, (2010), trata-se de uma pesquisa exploratória, de fins práticos, movida pela necessidade do conhecimento para aplicação de resultados, com o intuito da obtenção de vantagens competitivas.

Tabela 1 – Relação entre a revisão de literatura, os objetivos e as questões de pesquisa

Objetivo	Questão de Pesquisa	Revisão de Literatura
OGs1 – Medir o nível de confiança na liderança direta;	<ol style="list-style-type: none"> 1) Qual o nível de confiança no teu líder direto? 2) Se voce fosse a uma guerra e teu líder fosse o comandante da tropa, qual seria o nível de confiança em voltarem vivos para a casa? 3) Se teu filho precisasse de cuidados constates, qual o nível de confiança em deixa-lo nos cuidados de teu líder direto? 4) Você trocaria de chefe se tivesse oportunidade? 5) Você acha os proventos do teu líder condizentes com o modo de como ele lidera? 	(Yau e Potenza, 2013); (Harvard Health Publishing, 2018); (Sinha e Jastreboff, 2013); (Yau e Potenza, 2013); (Bressert, 2016); (Sinha, 2008); (Van der Valk, <i>et al.</i> , 2018); (Van der Valk, <i>et al.</i> , 2018); e Oliveira (2001)

OGs2 – Mensurar o nível de confiança na organização;	<ol style="list-style-type: none"> 1. Você compraria cotas de sua empresa? 2. Você indicaria um filho para trabalhar na empresa? 3. Se você conseguisse uma independência financeira, continuaria trabalhando na mesma? 4. Você considera seu trabalho muito importante para a criação de um mundo melhor? 5. Você tem total conhecimento sobre as metas e objetivos da sua organização para os próximos 05 anos. 	<p>(Carramenha, <i>et al.</i>, 2017 e Covey, 2003); (Schmitz, Klemke e Specht, 2012; Morin, 2000); (Krznicaric, 2015, p.10); (Damásio, 1994); (Andrade, Fischer e Stefano, 2015; Gonçalves, 2017) (Zak, 2018; Zak, <i>et al.</i>, 2005); e (Andrade, Fischer e Stefano, 2015).</p>
OGs3 – Apresentar o impacto da motivação e da desmotivação na organização.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Você se imagina atuando até se aposentar em alguma empresa em que trabalhou? 2. Você notou alguma diferença no seu peso corporal desde que iniciou as atividades na empresa em que trabalha hoje? 3. A partir da história da Chapeuzinho Vermelho, quem você vê, no ambiente corporativo A Chapeuzinho, o lobo mau, o caçador e a vovozinha, substituídos por você, teu líder e os clientes? 	<p>(Mayer <i>et al.</i> 1995); (Covey, 2003); (Lipman, 2013); Craig (2017); (Zak, 2018); (Bersin, <i>et al.</i>, 2017).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tratou-se de questionário estruturado através de pesquisa tipo Survey, personalizada e elaborada por mim no Google forms, ou seja, um questionário on-line, ficando disponível em tal plataforma e enviado para Aplicativos WhatsApp, Facebook Messenger e email.

Os formulários Google permitem que o usuário “recolha e organize gratuitamente informações grandes e pequenas” (Google, 2017). As respostas de uma pesquisa são armazenadas em planilhas (Google Sheets) e podem ser visualizadas em Figuras ou mesmo de forma bruta na planilha. Existem diferentes estilos de perguntas e métodos de entrada para as respostas, e ainda quebras de seções, possibilidade de envio de arquivos, exibição de imagens ou vídeos e outras características (Google, 2017). Heidemann *et al.* (2010: 32) afirma que “*levantamentos de opiniões podem ser facilmente implementados no Google forms*”.

O questionário foi elaborado com perguntas fechadas e incluiu o formato Likert (com: 1 total desconfiança e 5, confio totalmente; 1 totalmente desalinhado e 5, totalmente alinhado; 1, não tem importância nenhuma e 5, muito importante; 1, não tenho nenhum conhecimento e 5, tenho total conhecimento), resposta dicotômica (sim, não); e escolha múltipla (gênero; idade; existência de filhos; tempo que está inserido no mercado de trabalho; maior tempo em que permaneceu a uma organização; tempo em que trabalha na empresa atual; posição na organização, e a escolha, através do Conto da Chapeuzinho Vermelho, que tipo de

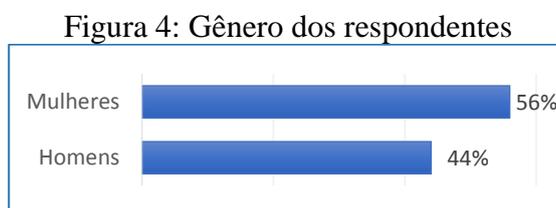
personagem o entrevistado tinha em mente para ele, para o líder imediato e para os clientes da empresa, podendo escolher entre o lobo mau, a Chapeuzinho Vermelho, a Vovozinha e o Caçador).

Após o envio dos questionários on-line à plataforma e aos aplicativos, foram obtidas 140 respostas válidas. Uma vez confirmada a confiabilidade dos instrumentos de medida e sua validade, o modelo teórico proposto foi testado por meio da análise das relações estruturais entre as variáveis validadas para confirmar a hipótese da pesquisa. Os resultados corroboram com as três hipóteses levantadas, ou seja: os resultados obtidos indicam uma baixa taxa de confiança na liderança direta; existe uma taxa alta de percepção da liderança como uma ameaça à segurança das pessoas nas organizações; mesmo com a existência de uma baixa taxa de confiança na liderança, existem fatores positivos de comprometimento com a organização.

4.2 Perfil dos entrevistados

Os perfis dos entrevistados são apresentados nas Figuras 3 a 9. O nível de confiança na liderança direta poderá ser visto nas Figuras 10 a 14; o nível de confiança na organização é demonstrado nas Figuras 15 a 19 e o impacto da motivação e desmotivação na organização está apresentado nas Figuras 20 a 22.

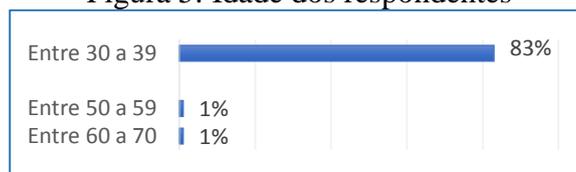
Das 140 entrevistas realizadas, 44% foram respondidas por homens e 56% por mulheres, conforme Figura 3.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A questão do gênero foi criada para avaliar se há diferença no nível de confiança relativo a este quesito e foi possível observar que, no que diz respeito às idades, verificou-se uma maior prevalência esteve entre 30 a 39 anos (83%), em oposição às idades entre 50 a 59 anos e 60 a 69 anos (1%), conforme Figura 4.

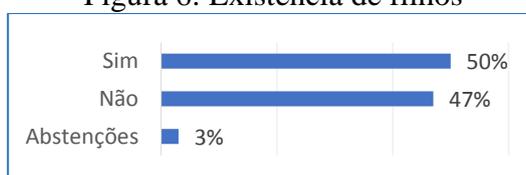
Figura 5: Idade dos respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor.

No que diz respeito a existência de filhos entre os entrevistados, 50% responderam que tinham; 47% que não tinham e 3% se abateram-se em responder, conforme observado no Figura 5.

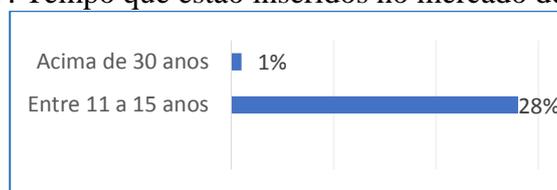
Figura 6: Existência de filhos



Fonte: Elaborado pelo autor.

No tocante ao tempo que estão inseridos no mercado de trabalho, verificou-se uma maior prevalência esteve entre 11 a 15 anos (28%), em oposição a acima de 30 anos, (1%), conforme Figura 6.

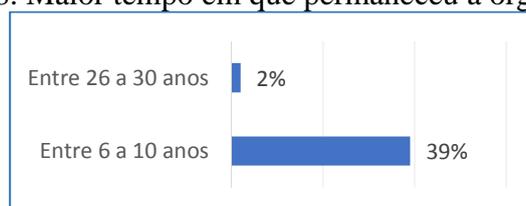
Figura 7: Tempo que estão inseridos no mercado de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao maior tempo em que permaneceu a organização verificou-se uma maior prevalência esteve entre 6 a 10 anos (39%), em oposição a 26 a 30 anos, (2%), conforme Figura 7.

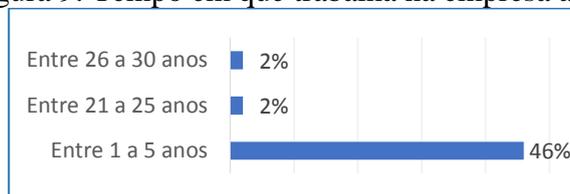
Figura 8: Maior tempo em que permaneceu a organização



Fonte: Elaborado pelo autor.

No que diz respeito ao tempo em que trabalha na empresa atual verificou-se uma maior prevalência esteve entre 1 a 5 anos (46%), em oposição a 21 a 25 anos e 26 a 30 anos (2%), conforme Figura 8.

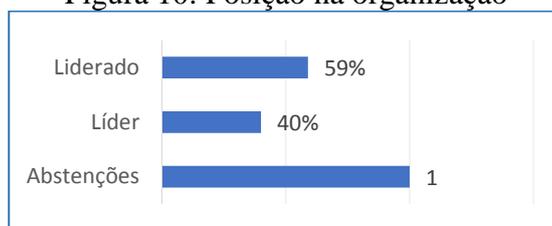
Figura 9: Tempo em que trabalha na empresa atual



Fonte: Elaborado pelo autor.

No que se refere a posição na organização, 40% relataram que são líderes, 59% liderados e uma pessoa não respondeu.

Figura 10: Posição na organização



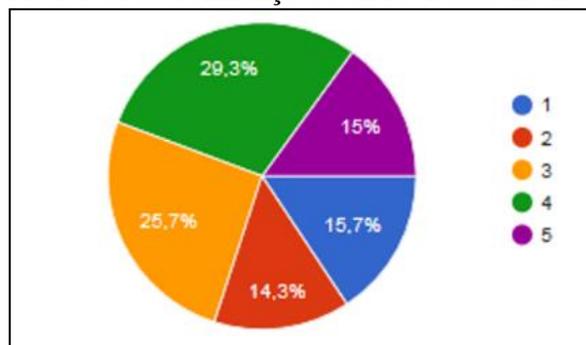
Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 Medindo o nível de confiança na liderança direta

As perguntas a seguir foram criadas para ajudar a identificar e medir o nível de confiança das pessoas em sua Liderança direta, não apenas do ponto de vista da relação direta, mas com a inclusão de uma situação de perigo e também da confiança de entregarmos aos cuidados da Liderança a vida de alguém indefeso e que precise de cuidados e os resultados seguem abaixo:

Para medir o nível de confiança no líder direto foi proposto a seguinte afirmativa no qual ele deveria responder dentre 1 total desconfiança a 5 confio totalmente, conforme Figura 10.

Figura 11: Nível de confiança do entrevistado no líder direto

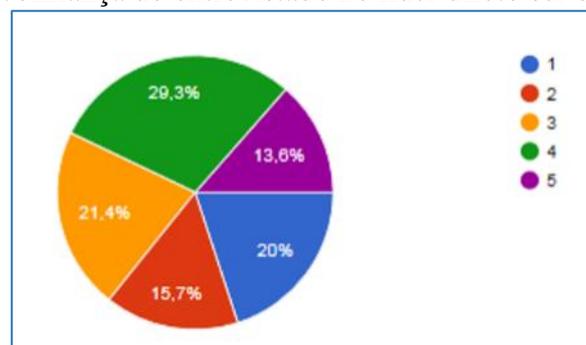


Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando perguntado sobre a confiança das pessoas em sua Liderança Direta observa-se que apenas 15% das pessoas confiam totalmente. 15,7% desconfiam totalmente, mas se tratando do sentimento que é a base das relações humanas valores abaixo de 5 podem ser considerados como pontos a serem analisados.

Quanto ao nível de confiança do entrevistado no líder direto ser o comandante da tropa, foi sugestionado sobre: Você foi chamado para guerra e descobre que seu chefe será o comandante da sua tropa. Você ficaria totalmente confiante e confortável com a situação, tendo certeza que voltaria em segurança para casa. As respostas seguem na Figura 11.

Figura 12: Nível de confiança do entrevistado no líder direto ser o comandante da tropa



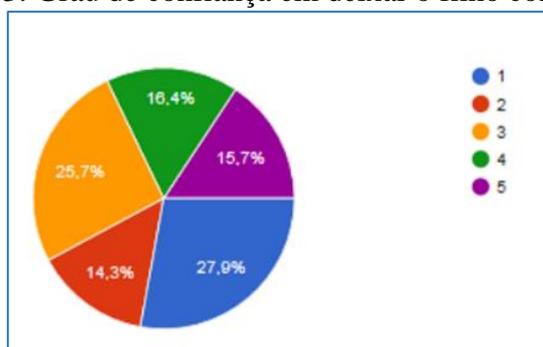
Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que apenas 13,6% das pessoas confiam totalmente que voltariam para casa com segurança, e se pensarmos em nossas organizações, como uma tropa que enfrenta desafios externos todos os dias e para darem o melhor de si precisam se sentir seguros e esta função pode ser considerada como a principal função da liderança, este valor pode ser considerado como muito baixo. Ainda pior foi aumento da desconfiança que subiu de 15,7% para 21,4%, o que pode ser considerado como uma indicação de que quanto maior o risco menos o nível de confiança na Liderança direta.

Por outro lado, percebe-se que há uma tendência positiva em relação a Liderança o que pode representar uma boa visão estratégica da Liderança. Contudo os resultados mostram que é maior o número de pessoas que não se mostram confiantes na Liderança em comparação com os que confiam.

Para medir o nível de confiança em deixar com o líder um filho que requeira atenção especial, foi sugestionado o seguinte: imagine que você tem/tenha um filho que requeira atenção especial por cerca de 8 horas por dia. Você confia em deixa-lo na responsabilidade do teu chefe, e se sente seguro e confortável com esta opção e as respostas estão especificadas na Figura 12.

Figura 13: Grau de confiança em deixar o filho com o chefe



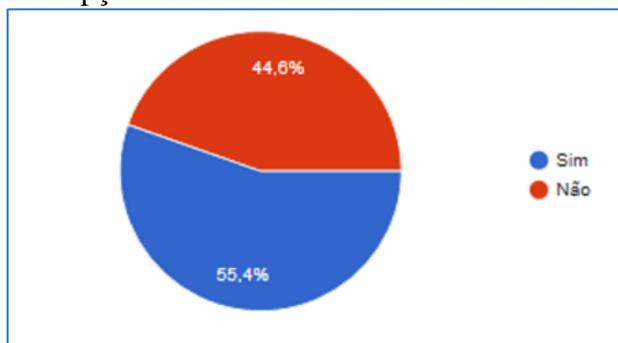
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta figura, tem-se que a confiança em deixarem o filho/filha (simbolizando alguém que se ama) que precisa de cuidados especiais com o seu chefe direto por um período de 8 horas, observa-se que o nível de confiança se manteve estável, com pequena elevação de 0,7%, mas com apenas 15,7% das pessoas se sentindo totalmente confiantes. Já o nível de desconfiança, aqui apresentado como desconforto, subiu para o maior nível atingindo 29,7%, podendo ser uma indicação de que uma coisa é lidar com um perigo conhecido outra é entregar uma pessoa que amamos ao mesmo.

Aqui a diferença entre os extremos é muito significativa, mostrando que as pessoas não se sentiriam confortáveis com esta situação. O que poderia ser interpretado quando comparado com as Figuras 10 e 11; que uma coisa é estarmos sobre a Liderança ruim e sobreviver sob sua Liderança e outra é deixarmos uma pessoa indefesa que amamos nas mãos desta Liderança. Esta pergunta buscava acrescentar um pouco de serotonina e ocitocina no momento da resposta, trazendo um vínculo emocional exterior ao relacionamento direto entre líder e liderado.

Para medir o grau de confiança na liderança, assim como a motivação que esta proporcionava, perguntou-se: Você trocaria de chefe, caso tivesse essa opção e ficariam totalmente confiante e confortável com a situação, as respostas segue na Figura 13.

Figura 14: Opção em trocar de chefe se tivesse esta alternativa

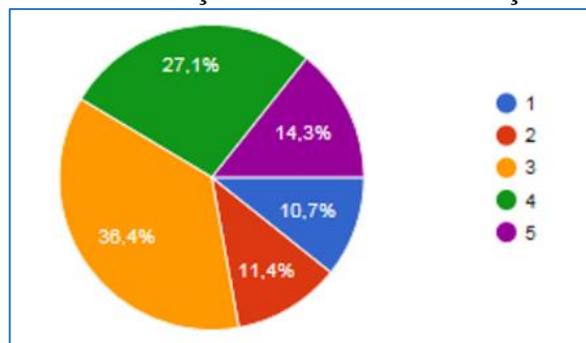


Fonte: Elaborado pelo autor.

Aqui se observa que 55,4% responderam que sim e 44,6% que não o que poderia ser considerado como quase um equilíbrio, contudo esta Figura por si só pode não representar a influência de uma Organização com a Cultura de Lideranças ruins, as vezes um mal conhecido é melhor que um desconhecido.

Quando proposto que se considerasse que o papel principal da liderança é garantir a segurança e estabilidade de seus liderados por isso goza de benefícios diferenciados, se o entrevistado acredita que esta remuneração está alinhada com o papel a ele designado. De 1 a 5, sendo 1 totalmente desalinhado e 5 totalmente alinhado, tem-se os seguintes resultados:

Figura 15: Remuneração alinhada com as funções do Líder



Fonte: Elaborado pelo autor.

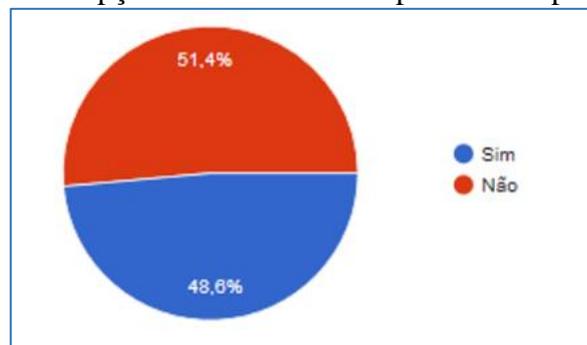
Observa-se que apenas 14,3% dos respondentes acreditam que responsabilidade e remuneração estejam totalmente alinhadas. O que pode representar um ponto de desmotivação uma vez que as remunerações e benefícios deveriam ser considerados como

um prêmio àqueles que se arriscam para garantir a segurança e estabilidade em suas organizações.

5.3 Medindo o nível de confiança na organização

Quando sugestionado sobre: Considerando que você ganhou uma cota financeira e é obrigado a investi-la, você compraria cotas da sua empresa e ficaria totalmente confiante e confortável com a situação.

Figura 16: Opção em investir na empresa – comprar cotas

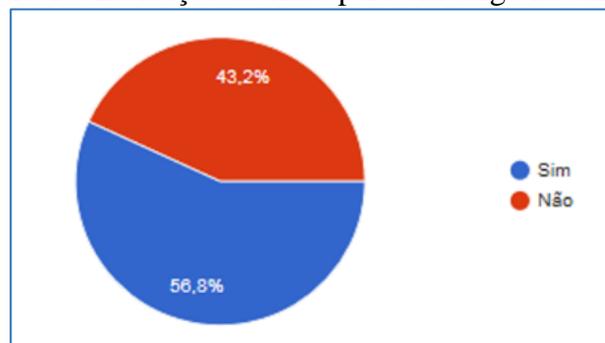


Fonte: Elaborado pelo autor.

Aqui se observa que na questão de investimento, há um equilíbrio entre os respondentes.

Quando insinuado sobre: Imagine que seu filho está em busca de uma oportunidade no mercado de trabalho e que recebeu várias propostas inclusive uma delas na empresa que você trabalha hoje. Você recomendaria a seu filho sua empresa como primeira opção e se sente seguro e confortável com essa situação.

Figura 17: Indicação do filho para um cargo na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta situação obteve-se um número maior de respostas como sim, o que indica que a maioria dos respondentes acredita que a empresa seja um lugar a ser considerado para trabalhar.

Quando sugestionado sobre: Se você se tornasse financeiramente independente, voltaria ao seu ambiente de trabalho e ficaria totalmente confiante e confortável com a situação.

Figura 18: Opção de continuar trabalhando na empresa mesmo tendo independência financeira

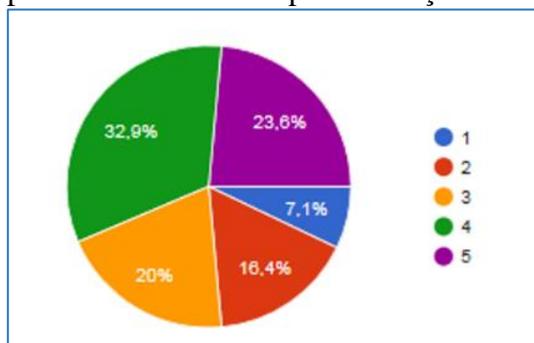


Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta possibilidade de voltarem ao trabalho caso se tornassem financeiramente independentes, podemos observar que há um alto nível de comprometimento com as Organizações.

Quando perguntado sobre: Você considera seu trabalho muito importante para a criação de um mundo melhor, obtiveram-se as seguintes respostas:

Figura 19: A importância do trabalho para a criação de um mundo melhor



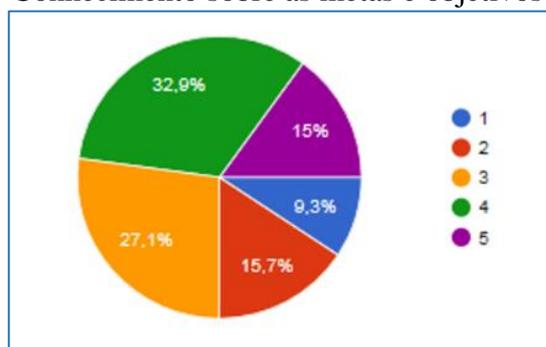
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta opção teve-se apenas 23,6% dos respondentes acreditam ser muito importante, o que pode representar como uma questão a ser discutida uma vez que o trabalho deveria ser

considerado como algo importante na vida das pessoas e assim como as funções que executam.

Quando perguntado sobre: Você tem total conhecimento sobre as metas e objetivos da sua organização para os próximos 05 anos.

Figura 20: Conhecimento sobre as metas e objetivos da empresa



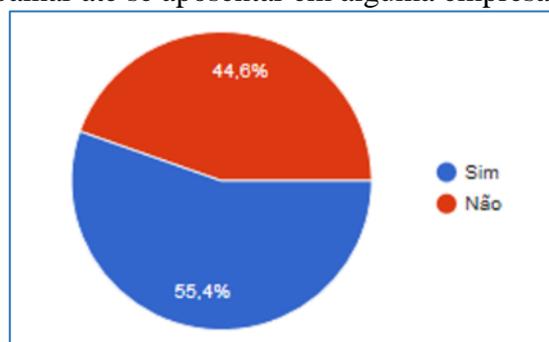
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta questão sobre o conhecimento das metas e objetivos da organização para os próximos 5 anos, que podem ser consideradas nos dias atuais como de curto prazo, apenas 15% responderam conhecer totalmente, um número considerado baixo uma vez que os objetivos e metas deveriam nortear as pessoas em qual direção a empresa está indo.

5.4 O impacto da motivação e desmotivação na organização

Quando perguntado sobre: Você se imagina atuando até se aposentar em alguma empresa em que trabalhou, tiveram-se as seguintes respostas, conforme segue:

Figura 21: Trabalhar até se aposentar em alguma empresa que já trabalhou

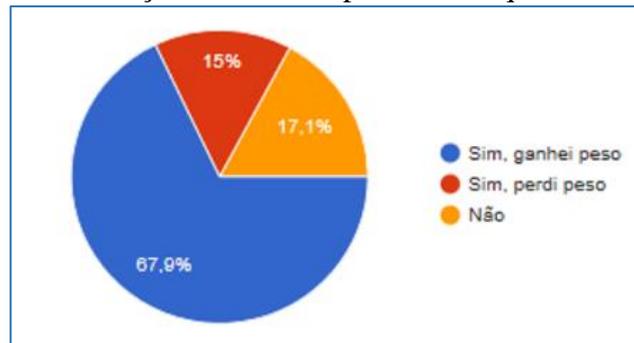


Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta situação tem-se mais da metade dos respondentes responderam que sim, o que pode representar que em algum momento se sentiram motivados a permanecer por longo tempo na empresa.

Quando se perguntou: Você notou alguma diferença no seu peso corporal desde que iniciou as atividades na empresa em que trabalha hoje.

Figura 22: Houve diferença na massa corporal desde quando iniciou na empresa



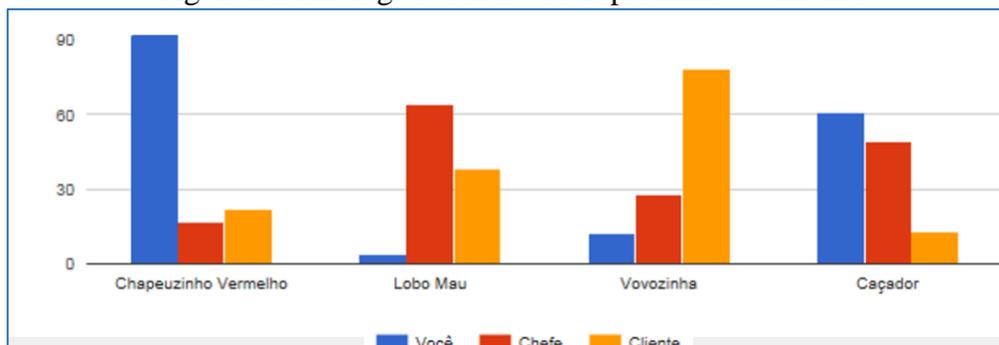
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta questão 82,1% dos respondentes perceberem uma diferença no peso sendo 67,9% ganhando peso. Considerando que o aumento de peso pode indicar um desequilíbrio químico, este resultado poderia ser futuramente estudado em detalhes.

Por último foi feita uma analogia com relação as personagens do Conto da Chapeuzinho Vermelho, tendo o mundo corporativo no lugar do ambiente do conto, no qual: a Chapeuzinho tem a missão de levar a cesta de lanche até a vovozinha; o lobo tem por objetivo devorar a Chapeuzinho e a Vovozinha. O caçador tem a obrigação de defender a velha senhora e a menina.

Instigou-se para que o respondente escolhesse dentre as quatro personagens, três que melhor representasse o entrevistado, seu chefe e seus clientes. As respostas são as seguintes:

Figura 23: Analogia: Conto da Chapeuzinho Vermelho



Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste quesito, o resultado da pergunta que buscava entender a percepção das pessoas quanto as responsabilidades e papel da Liderança, dos Clientes e dos respondentes dentro das organizações, observa-se que além do baixo nível de confiança apresentado nos Figuras 9, 10 e 11, os Líderes foram considerados para a maioria dos respondentes como o Lobo, ou seja, o perigo a ser enfrentado durante a realização de suas funções, contrariando totalmente o princípio de que o Líder deve garantir a segurança do grupo, neste caso deveriam ser considerados como caçadores. Outro ponto importante observado negativamente foi o número de vezes em que o Cliente foi considerado como Lobo, ou seja, a instituição pela qual deveria ser vista como a razão da existência de uma organização foi considerada como um perigo a mesma.

5.6 Correlações

A seguir é apresentada uma correlação com referência as respostas adquiridas.

Na tabela abaixo mostra a correlação entre a Figura 10 e a Figura 17, no qual se verificou que quanto maior o nível de confiança no chefe, maior o número de respondentes que se imaginam indo trabalhar na organização mesmo conseguindo a independência financeira.

Tabela 2: Correlação entre as Figuras 10 e 17

	Rótulos de Linha	Correlação	Total
1.	Não	20	22
	Sim	2	
2.	Não	15	20
	Sim	5	
3.	Não	28	36
	Sim	8	
4.	Não	19	41
	Sim	22	
5.	Não	8	21
	Sim	13	
Total Geral			140

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela a seguir, foi verificado que o gênero feminino apresentou uma população maior que o masculino quando o nível de confiança é muito baixo e gênero masculino apresentou uma população maior quando o nível de confiança na liderança é alto.

Tabela 3: Correlação entre as Figuras 3 e 10

	Rótulos de Linha	Correlação	Total
1.	Feminino	15	22
	Masculino	7	
2.	Feminino	12	20
	Masculino	8	
3.	Feminino	21	36
	Masculino	15	
4.	Feminino	21	41
	Masculino	20	
5.	Feminino	9	21
	Masculino	12	
Total Geral			140

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura a seguir verificamos que quanto maior o nível de confiança na liderança maior o número de respondentes que indicaria a empresa onde trabalha como primeira opção de emprego para o filho.

Tabela 4: Correlação entre as Figuras 10 e 16

	Rótulos de Linha	Correlação	Total
1.	Não	14	22
	Sim	7	
	Vazio	1	
2.	Não	11	20
	Sim	9	
3.	Não	18	36
	Sim	18	
4.	Não	10	41
	Sim	31	
5.	Não	7	21
	Sim	14	
Total Geral			140

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na ilustração a seguir verificamos que quanto maior o nível de confiança na liderança maior o número de respondentes que investiriam na empresa onde trabalham caso tivessem recebido uma quantia considerável e precisassem reinvestir.

Tabela 5: Correlação entre as Figuras 10 e 17

	Rótulos de Linha	Correlação	Total
1.	Não	15	22
	Sim	7	
2.	Não	13	20
	Sim	7	
3.	Não	22	36
	Sim	14	
4.	Não	13	41
	Sim	28	
5.	Não	9	21
	Sim	12	
Total Geral			140

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na ilustração a seguir verificamos consistência onde 100% dos respondentes que tem um nível baixíssimo de confiança em sua liderança trocariam o mesmo se tivessem oportunidade. Quando o nível de confiança na liderança é alto 95,2% (quase 100%) não trocariam de chefe.

Tabela 6: Correlação entre as Figuras 10 e 13

	Rótulos de Linha	Correlação	Total
	Sim	22	22
2.	Não	1	20
	Sim	19	
3.	Não	7	36
	Sim	28	
	Vazio	1	
4.	Não	34	41
	Sim	7	
5.	Não	20	21
	Sim	1	
Total Geral			140

Fonte: Elaborado pelo autor.

CAPÍTULO VI – RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Nível de confiança na liderança direta

O que se subentende destas questões é que, conforme a literatura apresentada, na organização, o sentimento de confiança entre os colaboradores é baixo, assim como seus entusiasmos. Tem outro fato que relata que a falta de confiança, tem como resposta em que colaboradores não estão dispostos em assumir altos riscos em prol da empresa.

Alguns autores observam que a confiança na liderança é um dos fatores mais importantes que influenciam os locais de trabalho. A ferramenta mais poderosa que determina o sucesso de um líder é sua capacidade de ser confiável. É o instrumento que inspira e motiva as pessoas a acreditar e seguir alguém, a prometer sua lealdade e confiança. Também tem a ver com a empatia e a falta desta pode ter consequências dramáticas para a equipe, levando a um comportamento que torna o local de trabalho desagradável. A importância da empatia na liderança é que proporciona a confiança. Se o pessoal não confia no líder, este não é um líder; é apenas um chefe. A empatia é um dos componentes mais importantes para construir a confiança entre pessoas. (Carramenha, *et al.*, 2017; Covey, 2002)

Outros autores especificam que empatia é o reconhecimento e compreensão dos estados mentais, crenças, desejos e, particularmente, emoções. Muitas vezes é caracterizada como a capacidade de "colocar-se no lugar do outro" (Schmitz, Klemke e Specht, 2012; Morin, 2000).

Complementando,

Empatia é a arte de se colocar no lugar do outro por meio da imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar as próprias ações. Portanto, a empatia é distinta de expressões de compaixão – como piedade ou o sentimento de pesar por alguém –, pois estas não envolvem a tentativa de compreender as emoções ou o ponto de vista da outra pessoa. A empatia tampouco é o mesmo que a Regra de Ouro, “Faça para os outros o que gostaria que eles fizessem para você”, pois isto supõe que seus próprios interesses coincidem com os deles. (KRZYNARIC, 2015, p.10)

A empatia é um componente importante de relacionamentos efetivos. Pessoas que tiveram danos na parte do cérebro associado à empatia mostraram *déficits* expressivos nas capacidades de relacionamento, mesmo que suas habilidades de raciocínio e aprendizado continuassem intactas. A empatia é um sentimento valorizado entre nós, seres humanos (Damásio, 1994). Permitindo-nos que criemos laços de confiança, nos dá *insights* sobre o que os outros podem estar sentindo ou pensando; nos ajuda a entender como ou por que os outros estão reagindo a situações, aguça nossa perspicácia como pessoas e informa nossas decisões. A confiança certamente não acontece simplesmente por causa da posição ou título de alguém. Conforme já discutido, a confiança deve ser conquistada e isso leva tempo (Andrade, Fischer e Stefano, 2015; Gonçalves, 2017; Zak, 2018 e Zak, *et al.*, 2005).

A confiança pode se desenvolver quando as pessoas sentem a segurança de serem aceitas. A aceitação leva à confiança porque aumenta as chances de que as pessoas estejam confiantes de que seu comportamento terá consequências positivas para elas (Andrade, Fischer e Stefano, 2015). Confiar em alguém significa que o líder se permite assumir riscos no que compartilha com os liderados. A confiança existe quando nos tornamos vulneráveis a outros cujo comportamento subsequente não pode controlar (Zak, 2018 e Zak, *et al.*, 2005)

Para que a confiança aconteça, as pessoas devem se ver como confiáveis. O papel da pessoa que aprende a confiar em alguém é assumir riscos. O papel de quem é confiável é ser digno de confiança. Quando cada parte nesse relacionamento é boa o suficiente, resulta em uma condição de confiança (Zak, 2018).

A confiança depende do conhecimento que vem da informação e da experiência. Confiamos em alguém porque nossa experiência precedente com ele - ou as informações que obtivemos sobre ele, nos permite ter perspectivas definidas sobre seu comportamento. Este tipo de confiança é estratégico: se A confia em B e B confia em A, eles podem chegar a um acordo para cooperação em benefício mútuo (Lau e Liden, 2008).

6.2 Medindo o nível de confiança na organização

Nesta questão o nível de confiança nas organizações se mostra muito baixos. Praticamente, metade de seus colaboradores não acreditam na empresa como uma instituição a ser investida,

ou seja, eles não confiam em investir suas reservas na empresa. Têm vínculo com a mesma apenas para receber seus proventos. As respostas mostram valores parecidos com o fator confiança na liderança.

Entendendo a “empresa” como uma organização humana, o fenômeno da confiança é um aspecto essencial de sua operação. Isso afeta diretamente a interdependência de seus membros, influenciando aspectos como o ambiente de trabalho os níveis de cooperação e desempenho. Como a confiança organizacional, o comprometimento é um dos elementos fundamentais sobre os quais se baseia o bom trabalho das organizações. Há uma crença geralmente aceita de que a existência de compromisso deve ser positiva tanto para os trabalhadores quanto para a organização, pois funcionários comprometidos estarão mais focados em atingir os objetivos da empresa, resultando em aumento de autoestima e envolvimento dos colaboradores (Mayer *et al.* 1995).

Quando a confiança diminui, o desempenho diminui e o custo sobe. O inverso é igualmente verdadeiro: quando a confiança aumenta, o custo cai, e o desempenho aumenta (Covey, 2003). A confiança é uma mercadoria extremamente valiosa. Pode fazer toda a diferença entre um funcionário emocionalmente comprometido com uma organização (Lipman, 2013).

Para Craig (2017), infelizmente, muitos funcionários simplesmente existem no vácuo de um cubículo e podem não crescer a partir dele. Eles se sentem insatisfeitos com a instituição em que trabalham. Um empregador tem que encontrar uma maneira de satisfazer o colaborador. Cada funcionário tem uma hierarquia de necessidades que deve ser abordada, como bons benefícios para atender às necessidades básicas, um ambiente de trabalho positivo, um senso de lugar para desenvolver um sentimento de pertencimento e uma maneira de se tornar profissionalmente auto atualizado.

Esta insatisfação do funcionário também está relacionada a falta de confiança. Empresas que possuem uma cultura de alta confiança são mais agradáveis de trabalhar, mais produtivas como num todo, têm mais energia positiva no ambiente de trabalho, apresentam um alto grau de cooperação entre os colaboradores, e uma menor rotatividade de funcionários, do que empresas com baixo grau de confiança. Os colaboradores de empresas com cultura de alta confiança sofrem menos de estresse crônico e são mais felizes em suas vidas e estes

fatores promovem motivação para conseguirem maiores desempenhos em suas vidas como um todo (Zak, 2018).

Em um mundo organizacional com crescente transparência e crescente influência dos colaboradores, estes esperam uma experiência de trabalho produtiva, envolvente e agradável. Em vez de focar estreitamente o envolvimento e a cultura dos funcionários, as organizações estão desenvolvendo um foco integrado em toda a experiência do funcionário, reunindo todas as práticas de trabalho, RH e gerenciamento que afetam as pessoas no campo organizacional. Entender e melhorar a experiência do funcionário é fundamental para as empresas que operam em uma economia global altamente competitiva. Proporcionar uma experiência envolvente ajudará as empresas a conseguir atrair e reter funcionários qualificados (Bersin, *et al.*, 2017).

Os mesmos autores advertem que os funcionários analisam tudo o que acontece no trabalho como uma experiência integrada que afeta a vida diária dentro e fora do local de trabalho, incluindo o bem-estar físico, emocional, profissional e financeiro. Os candidatos avaliam os futuros empregadores desde o início da experiência da contratação e fazem julgamentos rápidos sobre como será a vida deles na organização, com base em como eles interagem com a empresa durante o ciclo de recrutamento. Essa visão integrada leva cada vez mais os funcionários a exigirem uma experiência holística, de ponta a ponta, do recrutamento para a aposentadoria - de seus empregadores, sejam eles funcionários em tempo integral, trabalhadores temporários ou mesmo talentos em *crowdsourcing*. Isso também requer uma mudança radical na ênfase da parte dos empregadores (Bersin, *et al.*, 2017).

6.3 O impacto da desmotivação na organização

Aqui, 82% dos respondentes perceberem uma diferença no peso sendo 68% ganharam peso, ou seja, uma quantidade alta de colaboradores disse que engordaram depois que começaram a trabalhar na empresa. 95 pessoas foram afetadas com este distúrbio. Considerando que o aumento de peso pode indicar um desequilíbrio químico, vê-se a liberação de uma alta taxa do cortisol.

Pesquisas com mais diversos trabalhadores mostraram que o aumento do cortisol interrompe a homeostase do comportamento alimentar (Yau e Potenza, 2013), aumentando o apetite e também, em alguns casos, acrescenta a motivação em geral, incluindo a motivação para comer (Harvard Health Publishing, 2018), aumentar o consumo de alimentos de conforto como *fast food*, lanches, calorias e alimentos altamente palatáveis (Sinha e Jastreboff, 2013), que atua como uma forma de automedicação para dissipar o sofrimento indesejado (Yau e Potenza, 2013).

Também está associado ao aumento da compulsão alimentar. O cérebro estressado expressa tanto um forte impulso de comer quanto uma capacidade prejudicada de inibir a alimentação - juntos criando uma fórmula potente para a obesidade (Sinha e Jastreboff, 2013).

O cortisol elevado contribuir sinergicamente para um maior envolvimento no abuso e consumo de álcool (Sinha e Jastreboff, 2013), a recaídas de alcoólatras (Bressert, 2016), colocando em risco o curso e a recuperação dessa doença (Sinha e Jastreboff, 2013), a deficiência de controle de impulsos e perpetuação da busca compulsiva por drogas como cocaína, opiáceos, nicotina e maconha juntamente com respostas reguladoras de estresse. Muitas das principais teorias do vício também identificam um papel importante do estresse nos processos de dependência (Sinha, 2008).

A obesidade em si também pode levar ao aumento do estresse crônico em graus variados (Van der Valk, *et al.*, 2018), contribuindo com a desmotivação para praticar exercícios físicos, levando a mais excesso de peso, dando início a um círculo vicioso (Sinha e Jastreboff, 2013).

O aumento do cortisol também está relacionado a insônia (Harvard Health Publishing, 2018), A privação do sono é um estressor crônico comum que pode contribuir para o aumento do risco de obesidade e doenças metabólicas, incluindo obesidade abdominal, resistência à insulina, hipertensão, aterosclerose, que podem predispor os indivíduos a doenças cardiovasculares e diabetes tipo II (Yau e Potenza, 2013).

As pessoas que experimentam estigma de peso são conhecidas não apenas por experimentar mais estresse, mas também por ter níveis mais altos de cortisol em longo prazo, sendo mais propensas a sofrer de transtornos mentais e físicos (por exemplo, dor crônica devido à carga de peso) podendo induzir ao estresse crônico e/ou níveis mais altos de cortisol, levando ao exagerado consumo de certos medicamentos indicados para morbidades relacionadas à

obesidade, formando um círculo vicioso que mantém o estresse crônico, a obesidade e o aumento do cortisol, provocando ganho de peso ainda maior e/ou impedindo a perda de peso (Van der Valk, *et al.*, 2018).

A criação da atmosfera profissional proveitosa, em que cada um tem um desempenho e trabalha produtivamente, está transversalmente catalogada à forma como a organização trabalha e à motivação das equipes.

Segundo Oliveira (2001), para edificar de maneira satisfatória esse clima de motivação e cooperação, é imprescindível que haja transparência entre os líderes e toda a equipe. Todos necessitam ter qualidades de se comunicar e discutir questões relacionadas à ampliação da empresa. Dessa forma, os colaboradores têm confiança de que suas apreciações são aferidas e suas necessidades profissionais são consentidas. Maneiras como esta alteram à autoconfiança, a um acordo da importância de cada profissional nas metodologias da organização e ao acrescentamento da laboriosidade. Outro aspecto que coopera expressivamente para a motivação do funcionário é a expectativa real de desenvolvimento profissional. Pois, quando a pessoa sente que pode produzir passos mais amplos em sua carreira, ela dificilmente fica acomodada. Um plano de carreira atrapalha a acomodação na medida em que comprova aos colaboradores que ainda há finalidades a serem encaixadas. Sendo assim, a capacitação profissional vão sempre ajudar apontando a melhor rentabilidade, conseguindo resultados acima do esperado.

Com relação ao Conto da Chapeuzinho Vermelho, que tipo de personagem o entrevistado tinha em mente para ele, para o líder imediato e para os clientes da empresa, podendo escolher entre o lobo mau, a Chapeuzinho Vermelho, a Vovozinha e o Caçador). Tem-se que com o propósito de verificar a influência do estado emocional nas respostas quanto ao nível de confiança na liderança, utilizamos o conceito de Zak que conceitua a confiança sobre uma estrutura de construção de imagem, no qual há uma estrutura universal de histórias e que elas são importante pois estórias/histórias nos transportam ou nos conectam com o mundo de outras pessoas mas isso faz com que haja alterações na maneira como nosso cérebro funciona e potencialmente transforma sua química. Essas alterações podem ser positivas de empatia criando a condição para liberação de ocitocina, por exemplo, ou de estresse propiciando a liberação do cortisol. Podemos verificar nos resultados que conforme aumentamos a dramaticidade da história menos o nível de confiança na Liderança direta, ou

seja, praticamente dobrou o número de respondentes com o nível de confiança baixíssimo ou 1.

CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO

8.1 Considerações finais

A literatura disponível evidenciou que o ambiente de negócios vem se modificando desde os primórdios e essa mudança é feita de forma rápida, tornando impulsiva e volátil. As organizações tentam lidar com esse ambiente, mas às vezes elas fracassam devido às más práticas de liderança e falta de confiança dos colaboradores nas empresas e na liderança. Líderes confiáveis são agentes de mudança organizacionais essenciais para a motivação de seus liderados, portanto, novas dimensões para gerenciar com eficiência as deficiências encontradas são continuamente exploradas para ajudar uma organização vencer estas dificuldades.

Para Sinek (2016a), em muitos aspectos, o problema é que para muitos dos líderes que são pagos em excesso se aproveitam dos dinheiros e das regalias sem oferecem proteção ao seu povo. Em alguns casos, eles até sacrificaram os liderados para proteger ou aumentar seus próprios interesses. Isso é o que ofende as pessoas do ponto de vista biológico são acusados de ganância e excesso quando violam a própria definição do que significa ser um líder. Mas a fama é suposta ser um subproduto do status alpha, não uma maneira de alcançá-la. O mesmo é verdadeiro para a riqueza financeira. É suposto ser o subproduto da realização, não um padrão para o status de liderança sozinho.

Liderança é a escolha para servir os outros com ou sem qualquer classificação formal. Há pessoas com autoridade que não são líderes e há pessoas nos degraus inferiores de uma organização que certamente são líderes. É aprovado para que os líderes apreciem todas as vantagens concedidas a elas, no entanto eles devem estar dispostos a desistir dessas vantagens quando necessário. Líderes são aqueles dispostos a olhar para todos a sua volta e eles muitas vezes estão dispostos a sacrificar seu próprio conforto pelo conforto da equipe (Sinek, 2016a, 2012a e 2012b).

Conforme apresentado, não é possível medir a confiança dos colaboradores em números, não tem como quantificar este sentimento; entretanto é possível medir através de três

situações: a observação do sentimento de empatia entre os colaboradores - quanto maior a empatia, maior o nível de confiança; notar o quanto a pessoa está entusiasmada para exercer determinada tarefa que o líder oferece – quanto maior o entusiasmo, maior o nível de confiança; e conhecer o grau de riscos que o colaborador está disposto a assumir – quanto maior o risco, maior a confiança.

Através do estudo de caso, de acordo com as respostas do questionário, foi possível perceber que os níveis de confiança dos trabalhadores brasileiros têm em seus líderes diretos, são baixos.

Eles demonstraram que há pouca empatia entre os líderes e os liderados, assim como o baixo entusiasmo desses últimos. Deixando claro que não estão dispostos em assumir altos riscos em prol da empresa, e isto é um sinal, conforme já exposto, que há uma baixa confiança, e conseqüentemente, pouca motivação em exercerem suas atividades nas empresas em que trabalham.

Porém, a confiança dos funcionários é essencial para o sucesso de uma empresa. Quando os funcionários se sentem confiantes, eles fazem o seus trabalhos melhores e permanecem leais à sua empresa por mais tempo e, conforme explanado no referencial teórico, a motivação dos funcionários está diretamente ligada à produtividade e ao sucesso operacional. O processo de motivação requer uma resposta às necessidades específicas dos empregados com efeito na produtividade, desempenho e satisfação em seu trabalho.

Quanto as hipóteses foram possíveis comprovar as três mencionadas na introdução, ou seja:

Há uma baixa taxa da química da felicidade e alta da do estresse tendo como resultado baixa confiança na liderança direta.

Há uma alta taxa da química do cortisol resultando elevada percepção da liderança como uma ameaça a segurança das pessoas nas organizações.

Mesmo com a existência de uma alta taxa de cortisol resultando baixa confiança na liderança, há uma pequena taxa da química da felicidade contribuindo com alguns aspectos que proporciona fatores positivos de comprometimento com a organização.

8.2 Contribuição para a estratégia empresarial e experiência acadêmica

Conforme especificado na introdução a contribuição para a estratégia empresarial está em relação de apresentar um estudo diferenciado, uma vez que o estado da arte relativo a influência das químicas citadas no nível de confiança que os trabalhadores brasileiros têm pela gestão direta, inexistente na literatura pátria, portanto, propõe-se esta abordagem com o intuito de cooperar para o conhecimento maléfico e benéfico do fator confiança no desempenho organizacional, lançando no Brasil a primeira fonte de estudo de tal assunto.

8.3 Sugestões para futuras investigações

O nível de confiança no papel da liderança parece importante para ter resultados positivos de liderança. Embora isso precise de mais pesquisas, é algo que as organizações devem considerar ao trabalhar com questões de liderança. Portanto, a sugestão é ampliar a pesquisa, principalmente na realidade brasileira, literatura que inexistente no país.

BIBLIOGRAFIA

Amy J.C.; Cuddy, Matthew K. and Neffinger, J. (2013). *Connect, Then Lead*: To exert influence, you must balance competence with warmth. Harvard Business Review.

Andrade, S. M.; Fischer, A. L. e Stefano, S. R. (2015). Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. 12(2):155-166, abril/junho. DOI: 10.4013/base.2015.122.06.

Bach, N. (2017). *World Mental Health Day 2017: Illness in the Workplace Is More Common Than You Might Think*. Fortune - MENTAL HEALTH. <http://fortune.com/2017/10/10/world-mental-health-day-2017-workplace-depression-anxiety/>.

Barrington, E. J. W. (2017). *Hormone*. Encyclopædia Britannica, inc. DOI: <https://www.britannica.com/science/hormone>.

Baum, A. (1990). Stress, Intrusive Imagery, and Chronic Distress. *Psicologia da Saúde*, vol. 6: 653-675.

Bergman, M. M., Coxon, A. P.M. (2005). The Quality in Qualitative Methods. *Qualitative Sozialforschung Fórum*, [S.l.], 6(2): Não paginado. <http://www.qualitative-research.net/fqstexte/>.

Berryessa, C. M., & Cho, M. K. (2013). Ethical, Legal, Social, and Policy Implications of Behavioral Genetics. *Annual Review of Genomics and Human Genetics*, 14, 515-534. Doi: <http://doi.org/10.1146/annurev-genom-090711-163743>.

Bersin, J. et al., (2017). *The employee experience: Culture, engagement, and beyond*. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>.

Brasil (1998). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Presidência da República. Legislação. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm.

Bressert, S. (2016). Stress and Drinking. *Psych Central*. <https://psychcentral.com/lib/stress-and-drinking/>.

Breuning, L. G. (2012). *Meet your happy chemicals*. Lexington, KY: System Integrity Press.

Breuning, L. G. (2015). *Habits of a Happy Brain*. Retrain Your Brain to Boost Your Serotonin, Dopamine, Oxytocin, e Endorphin Levels. Adams Media Corp.

Cabot, R. C. (2016). *Number One was A Point Scale for Measuring Mental Ability*. <http://www.gutenberg.org/files/52105/52105-h/images/ss-nbx.txt>.

- Calabrez, P. (2016a). *Como funciona o cérebro*. [Arquivo de vídeo]. NeuroVox. https://www.youtube.com/watch?v=c-RUQPw9rsseab_channel=NeuroVoxeab_channel=NeuroVox.
- Calabrez, P. (2016b). *O Que São Emoções e Sentimentos?* [Arquivo de vídeo]. NeuroVox. https://www.youtube.com/watch?v=SUAQeBKkQk0et=647seab_channel=NeuroVox.
- Carramenha, B. Cappellano, T. e Mansi, V. (2013). *Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteira*. Jundiaí, SP: In House.
- Castilho, F. (2017). *Custo da doença psicológica associada ao trabalho já custa mais de R\$ 1 bilhão por ano a Previdência Social*. <http://jc.ne10.uol.com.br/blogs/jcnegocios/2017/09/20/custo-da-doenca-psicologica-associada-ao-trabalho-ja-custa-mais-de-r-1-bilhao-por-ano-a-previdencia/>.
- Chrousos, G. P.; Gold, P. W. (1992). The concepts of stress and stress system disorders - Overview of physical and behavioral homeostasis. *The Journal of the American Medical Association*. *JAMA*. 268 (2): 200.
- Cofer, C. N. & Petri, H. L. (s.d.). *Motivation*. Encyclopædia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/motivation>.
- Collins, J. (2012). *Empresas Feitas Para Vencer – Good To Great*. São Paulo: Saraiva.
- Correia, C. M. C. Semiose e desenvolvimento cognitivo: Estudo Sobre as Estratégias de Construção dos Processos Sígnicos em Seqüências Lógicas. 2001. 200 f. *Dissertação* (Mestrado em Linguística). Rio de Janeiro : UERJ. 2001.
- Costa, R., Cunha, T. S., Marcondes, F. K., & Sanches, A. (2016). Relationship among stress, depression, cardiovascular and metabolic changes and physical exercise. (P. i. Motion, Ed.) *Physiotherapy in Motion*, 29(1), p. 23-36. doi:<https://dx.doi.org/10.1590/0103-5150.029.001.AO02>.
- Covey, S. R. (2002). *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Craig, W. (2017). *Why a Strong Employee/Employer Relationship Is Important*. <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2017/09/20/why-a-strong-employeeemployer-relationship-is-important/#3f90ed6364d9>.
- Damasio, A. (1994). *Erro de Descartes: Emoção, Razão e Cérebro Humano*. Nova Iorque: Avon Books.
- Damáio, A. (2004). *Em busca de Espinosa: Prazer e dor na ciência dos sentimentos*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Dicionário Priberam (2018). *Estresse*. <https://dicionario.priberam.org/estresse>.
- Ebner, N. C., Kamin, H., Diaz, V., Cohen, R. A., & MacDonald, K. (2014). Hormones as “difference makers” in cognitive and socioemotional aging processes. *Frontiers in Psychology*, 5, 1595. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01595>.

Editores da Enciclopédia Britânica (s.d.[a]). *Homeostasis*. Encyclopædia Britannica. <https://www.britannica.com/science/homeostasis>

Editores da Enciclopédia Britânica. (s.d.[c]). Psychology And Biology. *Stress*. <https://www.britannica.com/science/stress-psychology-and-biology>.

Editores da Enciclopédia Britânica (s.d.[b]). *Neurotransmitter*. Encyclopædia Britannica, <https://www.britannica.com/science/neurotransmitter>

Engelman, D. (2015). *Brain-Behavior Relationships in Systems of Emotion*. The center for collaborative psychology and psychiatry. Eua.

Essays, U. K. (2013). *Functions Of The Parts Of The Human Brain Psychology Essay*. <https://www.ukessays.com/essays/psychology/functions-of-the-parts-of-the-human-brain-psychology-essay.php?vref=1>.

Felício, P. M. (2017). *Saúde mental x ambiente de trabalho: um problema subnotificado*. <https://pebmed.com.br/saude-mental-x-ambiente-de-trabalho-um-problema-subnotificado/>.

Google Surveys. 2017. *Relevância estatística*. <https://support.google.com/surveys/answer/6220362?hl=pt-BR>

Gonçalves, H. (2017). *A Neurociência da Confiança - Do Cérebro às Organizações (Parte I)*. Human Factor. <http://www.knowmad.pt/blog/2017/09/12/a-neurociencia-da-confianca-p1/>.

Green, A. E., Dishop, C., Aarons, G. A. (2016). Organizational Stress Moderates the Relationship between Mental Health Provider Adaptability and Organizational Commitment. *Psychiatric Services*. 67(10): 1103-1108. <http://doi.org/10.1176/appi.ps.201500191>.

Guimarães, G. (2018). *75,3 mil trabalhadores brasileiros foram afastados por depressão em 2016*. <https://www.psiquiatriaocupacional.com.br/Blog/trabalhadores-afastados-por-depressao>.

Hamilton. R. M. e col., (2010). *Understanding Climate's Influence on Human Evolution*. National Research Council (US) <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK208097/>.

Hansen. S. (2017). *Mental Health: a leader's guide*. Early thoughts on a new test of leadership. <https://resilienci.com/2017/11/mental-health-a-leaders-guide/>.

Harnois, G.; Gabriel, P. (2000). *Mental health and work: Impact, issues and good practices*. Mental health policy and service development (MPS). Geneva. http://www.who.int/mental_health/media/en/712.pdf.

Harvard Health Publishing. (2018). *Understanding the stress response*. Harvard Medical School. <https://www.health.harvard.edu/staying-healthy/understanding-the-stress-response>.

Heidemann, L. A.; Oliveira, A. M. M.; Veit, R. A. (2010) Ferramentas online no ensino de ciências: uma proposta com o Google Docs. *Física na escola*. 11(2): 30-33.

Kaas, J. H. (2013). The Evolution of Brains from Early Mammals to Humans. *Wiley Interdisciplinary Reviews. Cognitive Science*. 4(1): 33–45. Doi: <http://doi.org/10.1002/wcs.1206>.

Krznicaric, R. (2015). *O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo*. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar.

Lau, D. C.; Liden, R. C. (2008). Antecedents of Coworker Trust: Leaders' Blessings. *Journal of Applied Psychology*. 93(5): 1130-1138.

LeDoux, J. E.; Brown, R. (2017). A higher-order theory of emotional consciousness. *Journal List*. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. USA. 114(10): Doi: E2016-E2025. <http://doi.org/10.1073/pnas.1619316114>.

Lipman, V. (2013). *The Foundational Importance Of Trust In Management*. <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/10/07/the-foundational-importance-of-trust-in-management/>.

Lipp, M. N. (1984). Stress e suas implicações. *Estudos de Psicologia*. 1(3 e 4): 5-19.

MacGill, M. (2017). *What is the link between love and oxytocin?* Medical News Today. <https://www.medicalnewstoday.com/articles/275795.php>.

Martins, V. (2015). *O emocional inteligente*. Como usar a razão para equilibrar a emoção. Rio de Janeiro: Alta Books.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

Michaelis - Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. (s.d.). *Confiança*. <http://michaelis.uol.com.br/busca?id=n1eG>.

Michie, S. (2012). Causes and management of stress at work. *Occupational and Environmental Medicine*. 59: 67-72. Doi: <http://dx.doi.org/10.1136/oem.59.1.67>.

Moll, J. *et al.* 2001. Efeitos distintos da capacidade emocional positiva e negativa na ativação cerebral. *Rev. Bras. Psiquiatr.* 23 (1) 42-45. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-44462001000500013>.

Morin, E. (2000). *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 2ª ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco.

Nordqvist, C. (2017). Medical News Today. *Why stress happens and how to manage it*. (M. N. Today, Ed.). <https://www.medicalnewstoday.com/articles/145855.php>.

Oliva, A. D. *et al.* (2006). Razão, emoção e ação em cena: a mente humana sob um olhar evolucionista. *Psic.: Teor. e Pesq.* [online]. 22(1): 53-61. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722006000100007>.

Oliveira, A. C. S. B. (2001). A evolução do processo produtivo e as novas competências do trabalhador: Um estudo das instituições formadoras e as empresas do setor industrial

(**Doutorado**). Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. Campinas, SP: [s.n].

Oliveira, I. M. (2015). Nas fronteiras entre o biológico e o cultural, o afeto. *Cadernos CEDES*, 35(spe): 375-389. Doi: <https://dx.doi.org/10.1590/CC0101-32622015V35ESPECIAL154117>.

ONU – Organização das Nações Unidas. (2018). *Mental disorders*. <http://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders>.

Panksepp, J. (2010). Affective neuroscience of the emotional BrainMind: evolutionary perspectives and implications for understanding depression. *Dialogues in Clinical Neuroscience*, 12(4), 533–545.

Penido, L. O. (2011). *Saúde mental no trabalho Um direito humano fundamental no mundo contemporâneo*. Brasília a. 48 n. 191. <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/242916/000926868.pdf?sequence>.

Porto, J. B., & Ferreira, M. C.. (2016). A Scale of Organizational Values Framed on Schwartz's Theory of Cultural Values. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(spe), Doi:<https://dx.doi.org/10.1590/0102-3772e32ne222>.

Prates, C. (2017). Doenças psíquicas aumentam no ambiente de trabalho. *A OMS revela que até 2020 a depressão será a doença mais incapacitante do mundo*. <http://www.atribuna.com.br/noticias/noticias-detalle/cidades/doencas-psiquicas-aumentam-no-ambiente-de-trabalho/?cHash=0e706bc615911fa50706c685bc6b3a>.

Qin, D. *et al.*, (2016). Prolonged secretion of cortisol as a possible mechanism underlying stress and depressive behavior. *Scientific Reports*. 6(30187). DOI: 10.1038/srep30187.

Rahe RH, Arthur RJ (1978). Life change and illness studies: past history and future directions. *J Human Stress*. 4 (1): 3-15. doi:10.1080/0097840X.1978.9934972. PMID 346993.

Rakic, P. (2009). Evolution of the neocortex: Perspective from developmental biology. *Nature Reviews. Neuroscience*, 10(10): 724-735. Doi:<http://doi.org/10.1038/nrn2719>.

Ribeiro, M. E., Rocha, G. O. R. (2018). Instrumentos organizacionais do currículo da educação integral: um estudo no âmbito do Programa Mais Educação. *Colóquio Luso-Brasileiro de Educação – COLBEDUCA*. v. 3. <http://www.revistas.udesc.br/index.php/colbeduca/article/view/11501>.

Rohden, F., & Alzuguir, F. V. (2016). Unveiling Sexes, Producing Genders: the promotion of scientific discoveries of oxytocin. *Cadernos Pagu*, 48; Doi:<https://dx.doi.org/10.1590/18094449201600480002>.

Salleh, M. R. (2008). Life Event, Stress and Illness. *The Malaysian Journal of Medical Sciences : MJMS*. 15(4): 9-18.

Schmitz, B.; Klemke, R., Specht, M. (2012). *Effects of mobile gaming patterns on learning outcomes*: a literature review. Journal Technology Enhanced Learning.

Sampieri, R.H., Collado, C.F., Lucio, P.B. (2010). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.

Schneiderman, N., Ironson, G., & Siegel, S. D. (2005). Stress and health: Psychological, Behavioral, and Biological Determinants. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1, 607-628. Doi: <http://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.1.102803.144141>.

Sherwood, C. C., Subiaul, F., & Zawidzki, T. W. (2008). A natural history of the human mind: tracing evolutionary changes in brain and cognition. *Journal of Anatomy*. 212(4): 426-454. Doi: <http://doi.org/10.1111/j.1469-7580.2008.00868.x>.

Sih, A., Ferrari, M. C. O., & Harris, D. J. (2011). Evolution and behavioral responses to human-induced rapid environmental change. *Evolutionary Applications*. 4(2): 367-387. Doi: <http://doi.org/10.1111/j.1752-4571.2010.00166.x>.

Sinek, S. (2012a). *Por Quê? Como Motivar Pessoas e Equipes A Agir*. São Paulo: Saraiva.

Sinek, S. (2013). *Why Leaders Eat Last*. [Arquivo de vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=ReRcHdeUG9Y>.

Sinek, S. (2016a). *Líderes se servem por último*. São Paulo, HSM Educação Executiva.

Sinek, S. (2016b). *What are the leadership qualities of a good President?*, [Arquivo de vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=kcLHeE6-fvE>.

Sinek, S. (2012b). *Por Quê: Como grandes líderes inspiram ação*. São Paulo: Saraiva.

Sinha, R. (2008). Chronic Stress, Drug Use, and Vulnerability to Addiction. *Annals of the New York Academy of Sciences*. 1141: 105-130. Doi: <http://doi.org/10.1196/annals.1441.030>.

Sinha, R., e Jastreboff, A. M. (2013). Stress as a common risk factor for obesity and addiction. *Biological Psychiatry*. 73(9), 827-835. Doi: <http://doi.org/10.1016/j.biopsych.2013.01.032>.

Slade, M. (2010). Mental illness and well-being: the central importance of positive psychology and recovery approaches. *BMC Health Services Research*. 10 (26). Doi: <http://doi.org/10.1186/1472-6963-10-26>.

Smolka, A. L. B. (1993). Construção de conhecimento e produção de sentido: significação e processos dialógicos. *Temas em Psicologia*. 1(1), 7-15.

Souza, R. A. (2006). Aprendizagem de línguas em tandem: estudo da telecolaboração através da comunicação mediada pelo computador. Tese (*Doutorado em Linguística Aplicada*)-Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 269 p.

Taylor, J. I. (2012). *Our Survival Instinct Failing Us?* Does the "fight or flight" response work in today's complex world? <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-power-prime/201206/is-our-survival-instinct-failing-us>.

Universidad off Queensland. (s.d.). *What is a neuron?* Instituto do Cérebro Queensland. Austrália. <https://qbi.uq.edu.au/brain/brain-anatomy/what-neuron>.

- Vaillant, G. E. (2011). The Neuroendocrine System and Stress, Emotions, Thoughts and Feelings. *Mens Sana Monographs*, 9(1): 113-128. Doi: <http://doi.org/10.4103/0973-1229.77430>.
- Van der Valk, E. S., Savas, M., & Van Rossum, E. F. C. (2018). Stress and Obesity: Are There More Susceptible Individuals? *Current Obesity Reports*. 7(2): 193-203. Doi: <http://doi.org/10.1007/s13679-018-0306-y>.
- Van Vugt, M. & Price, M. E. (2014). The evolution of leader–follower reciprocity: the theory of service-for-prestige. *Frontiers in Human Neuroscience*. 8, 363. Doi: <http://doi.org/10.3389/fnhum.2014.00363>.
- Van Vugt, M. (2006). Evolutionary origins of leadership and followership. *Personality and Social Psychology*. 10 (4): 354-371. Doi: 10.1207/s15327957pspr1004_5.
- Van Vugt, M; King, A. J.; Johnson, D. D. P; (2009). The Origins and Evolution of Leadership. *Current Biology*, 19(19): Doi: <https://doi.org/10.1016/j.cub.2009.07.027>.
- Villas, M. V.; Van a., Macedo-Soares, T. D. L.; Russo, G. M. (2008). Bibliographical research method for business administration studies: a model based on scientific journal ranking. *Brazilian Administration Review*. 5(2): 139-159.
- Volkow, N. D. (2018). Drugs, Brains, and Behavior: The Science of Addiction. National Institute on Drug Abuse. Revised February 2008, August 2010, July 2014, July 2018. U.S. Department Of Health And Human Services - NIH. Publication No. 18-DA-5605.
- Weber, E. *Brain leaders and learners*. (2017). <https://brainleadersandlearners.com/2017/02/23/innovation-design-and-the-human-brain/>.
- Wirth, M. M. (2015). Hormones, stress, and cognition: The effects of glucocorticoids and oxytocin on memory. *Adaptive Human Behavior and Physiology*. 1(2): 177-201. <http://doi.org/10.1007/s40750-014-0010-4>.
- Yau, Y. H. C., e Potenza, M. N. (2013). Stress and Eating Behaviors. *Minerva Endocrinologica*. 38(3): 255-267.
- Zak, J. P. (2009). *Confiança, moralidade - e ocitocina*, [Arquivo de vídeo]. (TEDGlobal, Ed.). https://www.ted.com/talks/paul_zak_trust_morality_and_oxytocin?language=en.
- Zak, P. J. (2013a). *O factor theory. This Is Your Organization on OXYTOCIN*, Part I. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-moral-molecule/201310/is-your-organization-oxytocin-part-i>.
- Zak, P. J. (2018). The neuroscience of high-trust organizations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 70(1): 45-58. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000076>.
- Zak, P. J.; Fischbacher, R.; Fehr, E. E.; Heinrichs, M. & Kosfeld, M. (2005). Oxytocin Boosts Confidence in Humans. *Nature*. 435, 673-676. Doi: <https://doi.org/10.1038/nature03701>.

Zak, P. R. (2011a). *8 Ways To Design a High-Trust Culture*. https://www.leadershipnow.com/leadingblog/2017/11/8_ways_to_design_a_hightrust_c.html.

Zak, P. R. (2011b). *Paul Zak: Why Trust (Or Lack of It) Can Mean Poverty or Prosperity*, [Arquivo de vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=5NyAjaL27qE>.

Zak, P. R. (2011c). Moral markets. *Journal of Economic Behavior & Organization* 77: 212-233. Doi: 10.1016/j.jebo.2010.09.004.