

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES
Ensino Médio Com Habilitação Profissional de Técnico em
Recursos Humanos

Emanuel de Oliveira Silva
Gabriel Fernando Gregório da Silva
Gabriel Freitas Souza
Gustavo Gabriel dos Santos Furtado

NEUROGESTÃO: Aplicações da neurociência na gestão de pessoas
para melhorar a qualidade de vida no trabalho

ITAPETININGA

2025

Emanuel de Oliveira Silva
Gabriel Fernando Gregório da Silva
Gabriel Freitas Souza
Gustavo Gabriel dos Santos Furtado

**NEUROGESTÃO: Aplicações da neurociência na gestão de pessoas
para melhorar a qualidade de vida no trabalho**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Estadual de Itapetininga, sob orientação da Professora Ms. Rejane Aparecida de Oliveira Arruda.

ITAPETININGA

2025

“Dedicamos este trabalho aos professores Edirlei Silva, Edson Vieira e Rejane Arruda, que nos orientaram para a realização deste trabalho, com excelência e dedicação.”

“Agradecemos a nossas famílias, amigos e parceiros por sempre nos apoiar nos momentos em que duvidamos de nós mesmos e principalmente a Deus por guiar nosso caminho.”

“Você não pode impor a produtividade, você deve fornecer as ferramentas para permitir que as pessoas se transformem no seu melhor.”

(Steve Jobs)

RESUMO

A qualidade de vida no trabalho é uma pauta que necessita de métodos diversificados para chegar a um bom patamar. Desta maneira, o presente estudo visa apresentar a neurogestão como metodologia para o aprimoramento da qualidade de vida dos colaboradores, por meio da análise dos pontos que corroboram para o hábito laboral. Esta análise estrutura-se em pesquisas bibliográficas baseadas em estudos de autores das áreas abordadas, expostos em demais tópicos. Ademais, vale ressaltar entrevistas a especialistas com experiência no meio, cujas respostas contribuíram para o resultado. Deste modo, evidenciou-se a influência do comportamento humano e traços mentais no desempenho e bem-estar dos colaboradores, tornando fundamental sua compreensão pela gestão. Mediante o exposto, é necessário ter uma perspectiva ampla sobre as diferentes razões que moldam estes fatores e planejar de forma estratégica como superar as adversidades encontradas, possibilitando a aquisição de uma qualidade de vida apropriada e amena no ambiente laboral.

Palavras-chave: Neurociência. Neurogestão. Colaboradores. Comportamento. Bem-estar. Desempenho.

ABSTRACT

The quality of work life is an important subject that requires different methods to reach a good level. That way, the actual study aims to present neuromanagement as a methodology to improve the quality of life for the employees, through the analysis of points that contribute to the labor habits. This analysis is structured in bibliographic researches based on works from authors in the areas approached, covered in diverse topics. It is also worth to emphasize interviews with specialists who have experience in the field, whose the answers contribute to the research. Thereby, it was highlighted that the behavior and mental traits affect the employee's performance and well-being, making your comprehension fundamental by the management team. Therefore, it is necessary to have a wide perspective of the different reasons that model these factors and plan in a strategic form on how to overcome the adversities encountered to achieve a pleasant and appropriate quality of life.

Key-words: Neuroscience. Neuromanagement. Employees. Behavior. Well-being. Performance.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
JUSTIFICATIVA	10
OBJETIVOS.....	10
Objetivos Gerais	10
Objetivos Específicos	10
1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	11
1.1 Evolução da Gestão de Pessoas	11
1.1.1 Fase Contábil (até 1930)	12
1.1.2 Fase Legal (1930 até 1950).....	12
1.1.3 Fase Tecnicista (1950 até 1965)	13
1.1.4 Fase Administrativa (1965 até 1985)	14
1.1.5 Fase Estratégica (a partir de 1985).....	15
1.2 Desafios da Gestão de Pessoas	15
2. COMPORTAMENTO HUMANO	16
2.1 Motivação	17
2.2 Estresse	17
2.3 Comportamento Humano nas Organizações	17
3. NEUROCIÊNCIA	18
3.1 Sistema Nervoso	18
3.1.1 Sistema Nervoso Simpático.....	19
3.1.2 Sistema Nervoso Parassimpático	19
3.1.3 Sistema Nervoso Entérico	19
3.2 Vieses Cognitivos da Neurociência.....	20
3.2.1 Viés de Afinidade.....	20
3.2.2 Viés de Recência	20
3.2.3 Viés de Primazia	20
3.2.4 Viés de Tendência Central	21
3.2.5 Viés de Efeito Halo.....	21
3.2.6 Viés de Efeito Horn	21
4. NEUROGESTÃO	22
4.1 Frustração no Desempenho Organizacional	23
4.2 Carga Cognitiva.....	23
4.2.1 Carga Cognitiva Intrínseca	24
4.2.2 Carga Extrínseca	24
4.2.3 Carga Essencial.....	24
4.3 Desafios na Implementação da Neurogestão	25
4.4 Modelo ADKAR de Mudanças	27

4.4.1. Consciência.....	27
4.4.2 Desejo.....	27
4.4.3 Conhecimento	27
4.4.4 Habilidade.....	27
4.4.5 Reforço	27
4.5 Aplicação na Resistência à Neurogestão	28
METODOLOGIA 1	29
METODOLOGIA 2	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS	37
Livros:.....	37
Artigos da Internet:	38
GLOSSÁRIO	41

INTRODUÇÃO

O presente estudo, cujo tema se baseia nas Aplicações da Neurociência na gestão de pessoas para melhorar a qualidade de vida no trabalho, foi desenvolvido durante o curso técnico em recursos humanos, no Centro Paula Souza, na Etec Darcy Pereira de Moraes, visando compreender as ferramentas do sistema nervoso para promover uma administração mais eficaz, analisando o comportamento humano no meio laboral, fatores que influenciam seu desempenho, bem-estar, e suas consequências no mercado profissional.

O mercado profissional busca por novos modelos de gestão que amparem os colaboradores e ajudem a decifrar suas necessidades no meio organizacional, promovam um ambiente laboral produtivo, saudável e sustentável.

A temática surgiu do interesse em compreender como os conhecimentos da neurociência podem ser aplicados à gestão de pessoas, especialmente no enfrentamento das adversidades do ambiente corporativo e na promoção do bem-estar dos profissionais.

A observação das práticas organizacionais e habilidades exigidas dos colaboradores evidencia o valor de um olhar mais humano e científico sobre os processos de liderança, motivação e desenvolvimento pessoal, respeitando as individualidades e limitações de cada indivíduo.

Este estudo demonstra-se relevante, pois todo trabalhador é, primordialmente, um ser humano com sentimentos, pensamentos, necessidades e potencialidades que merecem reconhecimento e valorização. A neurogestão propõe estratégias baseadas no funcionamento do cérebro visando melhorar a eficiência da gestão, contribuindo para a qualidade de vida das relações pessoais e profissionais.

JUSTIFICATIVA

Com base nos conhecimentos adquiridos durante o curso, observou-se que a gestão de pessoas enfrenta dificuldades no equilíbrio do ambiente organizacional, devido à falta de equidade entre QVT e a produtividade dos profissionais. Tendo isso em vista, podemos destacar a importância da utilização de ferramentas da neurociência como um possível auxílio aos gestores, otimizando o desempenho e bem-estar na empresa.

OBJETIVOS

Objetivos Gerais

Compreender os aspectos cognitivos e emocionais que influenciam o desempenho do profissional, buscando estratégias que aprimorem os resultados organizacionais.

Analisar as principais ferramentas da neurociência que podem melhorar a qualidade de vida no trabalho e os principais desafios encontrados no meio corporativo para a utilização delas.

Objetivos Específicos

Observar como a neurociência colabora para a melhoria estratégica da qualidade de vida no trabalho e os desafios para sua implementação.

Galgar um ambiente laboral ergonômico e motivador para os colaboradores por meio do auxílio de ferramentas da neurociência.

Compreender o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho, analisando o hábito laboral para o desenvolvimento de uma gestão de pessoas estratégica e humanizada.

1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A base do desenvolvimento de capital humano nas organizações é focada na gestão estratégica de pessoas, cujo objetivo consiste em melhorar o desempenho colaborativo no ambiente empresarial. Este enfoque transcende as abordagens superficiais, alinhando propósitos da empresa com os interesses dos funcionários.

A gestão estratégica de pessoas envolve, dentre outros fatores, o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida, com métodos para engajamento, motivação e comunicação eficaz entre todas as partes.

Segundo Francisco, Loureiro e Vieira (2023), a cultura organizacional afeta diretamente o clima da empresa, responsável pela qualidade de vida dos colaboradores no meio laboral, impactando em sua produtividade, contribuindo positivamente ou não para seu engajamento.

Entretanto, para a melhora da cultura organizacional, é fundamental investir em práticas que garantam bem-estar aos funcionários no ambiente corporativo, envolvendo criar um lugar onde exista confiança mútua e o desenvolvimento contínuo das competências, contando também com uma administração ética nos relacionamentos interpessoais.

Adotando esta metodologia administrativa, é possível notar uma melhora na produtividade, engajamento e motivação dos colaboradores, que porventura impactam diretamente no desempenho da organização.

Isso evidencia a crescente necessidade de valorização do componente humano no mundo corporativo para o sucesso organizacional. Apesar disso, essa área nem sempre foi vista desta maneira, demandando um longo processo evolutivo.

1.1 Evolução da Gestão de Pessoas

Segundo o estudo realizado por Marília Tose pela PUC-SP (1997), a gestão de pessoas transitou entre cinco fases distintas, sendo elas: contábil, legal, administrativa, tecnicista e estratégica, sendo fundamental compreendê-las integralmente para buscar meios de desenvolver uma gestão estratégica das pessoas no ambiente corporativo.

Cada uma dessas fases possui características distintas entre si, evidenciando a humanização dos processos administrativos, tornando-se necessária para alcançar o sucesso organizacional.

1.1.1 Fase Contábil (até 1930)

Esta fase marcou o início administrativo dos recursos humanos, prevalecendo até 1930. Destacou-se por enxergar os trabalhadores como custos operacionais, cuja função da administração seria somente registrar sua remuneração, sem considerar outros aspectos relacionados ao capital humano.

A gestão dos recursos humanos era realizada pelo próprio gestor, com auxílio do guarda-livros ou contador para pagar seus subordinados, os quais eram vistos por seu desempenho em suas funções, sem quaisquer preocupações relacionadas aos problemas que poderiam existir no ambiente de trabalho.

O engajamento dos colaboradores, por sua vez, era considerado visando somente seu salário, desconsiderando fatores como reconhecimento, pertencimento, bem-estar e ergonomia.

Segundo Serson (1990), as empresas adquirem serviços e pagam por ele enquanto ainda lhes proporcionam algo, depois disso, somente dispensam quando se torna insuficiente para elas, ressaltando a ideia de que, ao parar o seu trabalho, tal colaborador é visto unicamente como mais um número encerrado nos registros contábeis.

Entretanto, segundo Dutra e Hipólito (2012), o mercado atual tende a desvalorizar as remunerações salariais em troca de desenvolvimento pessoal, pois com ele é possível desenvolver colaboradores valorizados, contribuindo significativamente no crescimento organizacional.

Portanto, este modelo de gestão se torna inviável atualmente, prejudicando a retenção e atração de talentos da empresa, por se limitar a remuneração salarial dos colaboradores, reduzindo sua competitividade no mercado.

1.1.2 Fase Legal (1930 até 1950)

Esta fase perdurou até meados de 1950, já que a gestão pessoal passou por uma grande reforma, onde o cumprimento das regras e normas tornou-se essencial no ambiente corporativo.

Durante esta fase, surgiu uma preocupação maior em relação à segurança jurídica dentro do trabalho, com a gestão de pessoas se baseando no cumprimento das leis trabalhistas, complexas na época.

Segundo Norberto Bobbio (1996), a complexidade do sistema jurídico, como as leis trabalhistas, está relacionada à fundamentalidade das regras de conduta na sociedade, impedindo que somente um órgão seja responsável por administrá-las.

A grande reforma de 1930, está simbolicamente assimilada com descontinuação das oligarquias regionais, tendo como resultado principal criação do estado administrativo no Brasil.

Segundo Fausto (1997), a governança de Vargas reconheceu a classe trabalhadora e seus desafios, estipulando gradualmente providências para tratar da causa, criando assim, em 1930, o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. Com amparo governamental perante este dilema social, os discursos repulsivos davam lugar a falas representativas.

O governo Vargas administrou a causa de forma paternalista, oferecendo recursos e direitos à classe operária, criando uma imagem de líder que se preocupava com o povo.

Além disso, o contador deu lugar ao chamado “chefe de pessoal”, cuja função central era assegurar a observância das normas trabalhistas, buscando prevenir litígios e complicações jurídicas no âmbito da Justiça do Trabalho.

1.1.3 Fase Tecnicista (1950 até 1965)

Durante os anos 1950 e 1965, as abordagens técnicas, além das científicas, trazidas por multinacionais, incorporaram o jeito de lidar com seu material humano nas organizações.

Durante determinado período, a gestão de pessoas incorporou métodos mais eficazes e processos seletivos fundamentados em dados concretos com resultados mensuráveis para decisões administrativas.

Esse modelo teve como alicerce o desenvolvimento da administração salarial dos cargos, caracterizada por funções claras, trajetória do crescimento profissional e estruturas hierárquicas bem estabelecidas.

Uma gestão eficaz dos salários traz importantes benefícios para as empresas, como critérios justos de remuneração, que evitam desigualdades e fortalecem a confiança nos colaboradores.

Por outro lado, uma má gestão pode gerar problemas sérios: salários incompatíveis com as funções, desmotivação, conflitos internos e perda de talentos no mercado. Não havendo critérios definidos, pode comprometer tanto o clima organizacional quanto a competitividade da empresa.

Segundo Drucker (1954), apresentações de metas claras propõem que as atividades sejam orientadas pelo propósito organizacional, cabendo ao gerente direcionar seus esforços para seu sucesso coletivo.

Tal desempenho deve estar alinhado aos resultados esperados pela empresa, sendo um dos principais benefícios da gestão por objetivos é estimular o comprometimento com excelência, indo além do cumprimento mínimo das tarefas.

Frederick Taylor (1911) defende que o principal objetivo da gestão deve ser garantir a máxima prosperidade em relação ao empregador, combinada com o dogma da prosperidade para cada empregado.

Sendo assim, o princípio da gestão pessoal é sustentar uma visão equilibrada entre os interesses empresariais e dos funcionários, ressaltando a importância de um sistema que beneficie tanto o capital junto ao trabalho, criando uma relação de cooperação mútua para alcançar seus objetivos.

1.1.4 Fase Administrativa (1965 até 1985)

O momento da renovação na perspectiva durante a fase administrativa foi extremamente importante, tendo preocupação com as conveniências dos funcionários, buscando pela satisfação e bem-estar no ambiente. Investir tanto nos treinamentos quanto em planos de carreira era essencial para satisfazer diversos candidatos ou colaboradores.

Segundo Chiarelli (2013), a satisfação pessoal dos colaboradores depende do conhecimento das teorias das relações humanas e fundamentos do comportamento humano, buscando objetivos comuns para empresa e funcionários.

Sendo assim, para que as novas demandas desta fase pudessem ser atendidas, compreender o comportamento humano se tornou cada vez mais importante para a gestão empresarial.

Durante esta fase, o estado exercia forte controle na relação entre os empregadores com empregados, intervindo em sua formação profissional, no salário, previdência social e organização sindical.

Esta fase caracterizou-se pela melhora da relação entre os colaboradores e as empresas, com o surgimento de políticas internas focadas na qualidade de vida, visando o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável.

1.1.5 Fase Estratégica (a partir de 1985)

Tal fase alinhou objetivos estratégicos do ambiente organizacional, reconhecendo a importância dos funcionários como um diferencial competitivo, causando mudanças na gestão de pessoas, buscando o alinhamento entre as metas individuais além das corporativas.

Segundo Matos (2024), na atualidade, os recursos humanos vão muito além de funções administrativas, fazendo parte também das estratégias cruciais no progresso da empresa dentro do mercado. Para alcançar tal patamar é necessária uma abordagem abrangente, unindo comunicação eficiente, flexibilidade e principalmente experiência dos colaboradores.

Segundo Ulrich (1998), o parceiro estratégico é um dos papéis do RH, ajustando uma visão competitiva saudável para a organização, criando certa relação única que não pode ser replicada, com o principal papel da gestão sendo planejar e transformar metas empresariais em prioridades setoriais.

1.2 Desafios da Gestão de Pessoas

Analisando a adaptação da gestão de pessoas, ainda é consideravelmente trivial que haja adversidades no que se refere ao gerenciamento laboral em ambientes organizacionais.

Mesmo na atualidade, o aprimoramento do bem-estar coletivo continua sendo um dos maiores desafios da gestão de pessoas. A saúde física e mental do colaborador pode decair, caso ela não seja valorizada.

Neste quesito, isto se relaciona com outra problemática que acarreta as gestões desta época: muitos colaboradores na empresa são pouco incentivados a cumprirem suas funções no ambiente organizacional com excelência, sendo somente motivados por conta de sua remuneração mensal.

Presentemente, os desafios constatados como prioridade na gestão são: motivação, engajamento e atração e retenção dos talentos, sendo questões complexas, visto que têm relações diretas à competitividade entre as concorrências da empresa, pois dificilmente há forma de conquistar os colaboradores somente com benefícios superficiais, tal qual um maior salário.

Para Formighieri (2022), a gestão motivacional entra com o intuito de defender as competências da corporação, não somente isso, mas também cria cenários onde os colaboradores progredam na carreira e em sua realização pessoal, beneficiando ambos os envolvidos.

A gestão motivacional utiliza diferentes métodos com intuito de motivar o corpo laboral, para que se sintam engajados, trazendo benefícios como aumento no desempenho do trabalho, melhora nas estatísticas da empresa e satisfação por parte dos colaboradores caso suas expectativas sejam alcançadas.

Para Michelle Lima (2025), é crucial que os colaboradores estejam engajados e motivados para o sucesso da corporação, isso evidencia a eficiência da gestão motivacional no mercado de trabalho.

Ademais, Athena Bastos (2024) defende que as principais tendências para Recursos Humanos possuem como objetivo principal desenvolver a gestão de pessoas estratégica e humanizada.

Portanto, ferramentas como a neurociência se tornam recursos poderosos para o departamento de RH, aliada à gestão motivacional, auxiliando na compreensão do comportamento humano nas organizações.

2. COMPORTAMENTO HUMANO

O comportamento humano pode ser influenciado por fatores internos ou externos, variando desde a estrutura, formação do cérebro, ambiente e as experiências dos indivíduos. Esses elementos interagem de forma complexa, moldando percepções, emoções e decisões ao longo da vida.

Compreender essa combinação de fatores ajuda a explicar o porquê diferentes pessoas apresentam reações distintas a situações semelhantes.

Talvez não haja um desafio científico mais urgente que a compreensão do comportamento humano. Mais do que qualquer outro fator, nosso comportamento individual e coletivo determinará o destino de nossa espécie e de nosso planeta. Embora o sucesso nesse empreendimento não esteja de forma alguma assegurado, é certo que a compreensão do comportamento necessitará a compreensão das neurociências (Bear, Connors e Paradiso, 2017, pág. 577).

Sendo assim, o entendimento do comportamento humano pode trazer benefícios significativos para a melhora da qualidade de vida dos colaboradores, aumentando significativamente sua produtividade no ambiente organizacional.

2.1 Motivação

A motivação é essencial quando se refere ao processo produtivo dos indivíduos, já que está relacionada à vontade do colaborador de produzir seu trabalho e sua satisfação.

Segundo Leonardo Faria (2024), dopamina classifica-se como uma molécula do sistema de recompensa, sendo responsável por causar sentimentos prazerosos ou positivos aos indivíduos, motivando-os a percorrer determinada jornada para alcançá-la.

2.2 Estresse

O hormônio cortisol é produzido pelas glândulas suprarrenais, localizadas acima dos rins. Ele possui papel crucial nos episódios de estresse, funcionamento do metabolismo e sistema imune.

Segundo Pedro Pinheiro (2024), cortisol é um elemento importante na resposta ao estresse, ele capacita e organiza o organismo para “luta ou fuga” quando aumenta os níveis glicêmicos, melhorando a disponibilidade energética, também suprimindo as funções não essenciais do corpo, lidando de maneira eficiente com situações estressantes.

2.3 Comportamento Humano nas Organizações

Conforme apresentado por Idalberto Chiavenato (2014), o principal diferencial competitivo das empresas são os membros que nela trabalham, conservando as condições nas quais a corporação se encontra, sendo responsável pelas atividades da mesma e contribuindo também em sua evolução.

Tendo isso em vista, o comportamento humano nas organizações é capaz de impactar diretamente na produtividade, definindo o sucesso ou não delas, dependendo de sua administração, sendo ela positiva ou negativa.

Portanto, a compreensão do comportamento humano se torna um diferencial para a gestão, fundamental para a tomada de decisões da empresa, melhorando a qualidade de vida, retenção e atração de talentos e reduzindo conflitos entre empregadores e empregados.

3. NEUROCIÊNCIA

Conforme indica seu nome, neurociência é responsável por analisar o sistema nervoso completamente, investigando desde seus componentes até a maneira como eles se relacionam e operam. Nesse sentido, busca compreender os modos pelos quais as funções mentais se manifestam.

Esta ciência envolve um aglomerado de diversas disciplinas visando estudar o funcionamento do sistema nervoso, seus benefícios no comportamento humano e tentar compreender as funções cerebrais essenciais.

Segundo Brandão (2004), ocorreram avanços importantes no campo da neurociência, permitindo compreender melhor o funcionamento do cérebro humano. Essas melhorias têm sido cruciais em áreas como a neurogestão, entendendo o comportamento de funcionários e seu desempenho geral nos negócios.

Segundo Fabiana Versuti (2019), tal ciência tem avançado nos últimos anos, trazendo novas descobertas biológicas de aprendizagem e experiências sociais, incluindo as emocionais. O papel desta ciência se demonstra crucial para compreensão de aprendizagens, manejo de suas deficiências e criação de estratégias de desenvolvimento mais eficazes.

3.1 Sistema Nervoso

Segundo Santos (2025), o SN é responsável por captar, interpretar e responder a estímulos, sendo constituído pelo tecido nervoso, com dois tipos celulares: os neurônios e as células da glia.

Conforme Amthor (2017), o sistema nervoso pode ser dividido em três principais partes: central, periférico e autônomo, cada uma possuindo subdivisões baseadas nas funções de suas células neurais, dependendo delas para seu bom funcionamento.

Tal estrutura tem funções que reagem de maneiras diferentes no corpo humano. O sistema nervoso central (composto pelo cérebro e medula espinhal), é quem deve processar informações e coordenar as respostas do corpo.

O sistema nervoso periférico (composto por nervos, gânglios nervosos e terminações nervosas), tem por função conectar os órgãos aos tecidos, possibilitando não só a comunicação, mas também o controle das funções corporais.

Por fim, o sistema nervoso autônomo é responsável pelas funções involuntárias do corpo, como respiração e batimentos cardíacos, subdividindo-se em Simpático, Parassimpático e Entérico.

3.1.1 Sistema Nervoso Simpático

Segundo John e Michael (2021), o sistema nervoso simpático é responsável por aumentar a disponibilidade de glicose, para o metabolismo energético rápido, preparando o corpo para a ação.

Sendo assim, o sistema nervoso simpático é responsável pela “luta” ou “fuga”, ativada em situações de estresse, perigo e atividade física, tendo função de preparar o corpo para a ação.

3.1.2 Sistema Nervoso Parassimpático

O Sistema Nervoso Parassimpático é responsável pelas funções de repouso, além das de recuperação, como digestão e a diminuição da frequência cardíaca.

Conforme Vieira (2023), o resultado produzido pelo sistema nervoso parassimpático é o armazenamento de energia e regulação de funções do corpo, sendo o contrário do sistema nervoso simpático.

3.1.3 Sistema Nervoso Entérico

O Sistema Nervoso Entérico é responsável por coordenar as funções digestivas do corpo humano, envolvido na movimentação dos alimentos, secreção de substâncias digestivas e controle do fluxo sanguíneo.

Segundo Said (2018), o intestino funciona como um segundo cérebro devido à sua extensa rede de neurônios, influenciando o bem-estar e o comportamento dos indivíduos, comunicando-se com o sistema imune e protegendo o corpo de ameaças.

3.2 Vieses Cognitivos da Neurociência

Para Torres (2017), a neurociência cognitiva tem como princípio o relacionamento dos fatores intelectivos junto às estruturas do cérebro onde se localizam. Esta ciência busca pela gênese biológica da cognição, dentre suas áreas relevantes estão: analisar os aspectos de linguagem, memória, criatividade, atenção e consciência.

Em síntese, a neurociência cognitiva é uma análise das atividades cerebrais junto das funções cognitivas e comportamentais, analisando o ciclo biológico do indivíduo.

Segundo Vera Martins (2024), um dos fatores que afetam o comportamento humano é a relação entre liderança, comunicação e os vieses cognitivos, sendo necessária sua compreensão para uma boa administração.

3.2.1 Viés de Afinidade

Ocorre quando favorecemos aqueles que têm conexões similares em algum meio, esse sentimento pode surgir a partir de diferentes aspectos, incluindo questões sobre gênero, raça, faixa etária, formação, comportamentos ou experiências.

Exemplificando esse viés, ele ocorre quando alguém oferece benefícios para outro indivíduo com base em uma afinidade com determinadas características, tanto físicas quanto comportamentais.

3.2.2 Viés de Recência

Ocorre quando quem avalia dá preferência aos acontecimentos recentes, não considerando sua trajetória completa, isso se deve, por ser natural que a memória recente tenha mais destaque.

Este viés pode se apresentar quando um indivíduo fornece uma quantidade de informações, porém, somente as últimas seriam lembradas, isto ocorre por conta da dificuldade de memorizar dados fornecidos anteriormente, principalmente as mais antigas.

3.2.3 Viés de Primazia

Na neurociência, a primazia é um fenômeno onde os indivíduos memorizam com maior facilidade aquilo que lhe foi passado primeiro, tendendo ao esquecimento ou desvalorização das informações passadas posteriormente.

Sintetizando, em uma situação onde é lido uma longa lista de palavras, será lembrado com melhor exatidão os primeiros itens desta listagem.

Este viés também se mostra quando decisões são feitas com base em experiências passadas, principalmente a primeira impressão sobre algum assunto. Isso se denomina primazia de resultado, onde os primeiros resultados influenciam nas escolhas futuras.

3.2.4 Viés de Tendência Central

Esse fenômeno acontece quando um avaliador concede notas medianas aos membros da equipe, desconsiderando as reais variações de desempenho entre eles, como uma forma inconsciente de simplificar o processo avaliativo.

3.2.5 Viés de Efeito Halo

Isso advém quando um indivíduo tem um olhar extremamente favorável acerca de um outrem antes mesmo de estar ciente sobre seus aspectos comportamentais, sendo uma possível consequência em relação ao viés de afinidade.

Idealizado pelo psicólogo Edward Thorndike, na Primeira Guerra Mundial, onde, por meio do estudo das características utilizadas pelos superiores do exército para avaliar seus subordinados, percebeu-se o relacionamento inconsciente entre os soldados mais providos de beleza e a atribuição de um melhor desempenho.

Neste viés, um superior costuma focar somente nos parâmetros positivos da conduta de seu subordinado, desconsiderando as áreas a serem melhoradas. Esse viés impede que os colaboradores trabalhem seus pontos fracos, impedindo seu desenvolvimento profissional.

3.2.6 Viés de Efeito Horn

Oposto ao efeito Halo, esse processo avalia um indivíduo de forma depreciativa com base em um aspecto específico do seu comportamento e personalidade,

evidenciando uma característica que ofusca as demais, dificultando uma avaliação justa dos resultados.

Idealizado também pelo psicólogo Edward Thorndike, no início do século XX, onde estudando o exército, pode perceber que, caso os soldados descobrissem um ponto positivo de seus superiores, começavam a designar diferentes características positivas, isso levou em conta também seu oposto, caso fossem descobertas peculiaridades negativas.

Semelhantemente, como aponta Daniel Kahneman (2017), o cérebro humano enfrenta limitações quando tenta reconstruir com precisão estados passados dos conhecimentos ou crenças, que, ao longo do tempo, podem ter mudado, influenciando a forma de julgarmos as situações presentes, reforçando o viés.

4. NEUROGESTÃO

Neurogestão de pessoas representa a integração da neurociência comportamental aos modelos administrativos atuais, contribuindo para uma melhor compreensão das emoções no ambiente organizacional, incluindo seus impactos na produtividade individual dos colaboradores e tomada de decisões organizacionais.

Sendo assim, a neurogestão é uma ferramenta valiosa para a gestão de pessoas ao buscar compreender o comportamento humano nas organizações, utilizando essas informações visando satisfazer as expectativas dos colaboradores, retendo e atraindo talentos.

Para Gonçalves (2023), a neurociência abre um panorama complexo sobre a cognição e seus processos, e integrando isso ao ambiente laboral, os gestores possuem um leque de decisões com escolhas mais estruturadas.

Essa abordagem permite desenvolver líderes mais conscientes e empáticos, capazes de compreender os processos mentais e emocionais de suas equipes, promovendo um ambiente positivo e motivado, havendo menos estresse e ampliando a participação ativa dos funcionários.

Para Freitas (2024), a neurociência oferece conhecimentos importantes sobre como aspectos da mente humana podem influenciar quase completamente na

produtividade, impactando em fatores tais quais: motivação, estresse, foco e concentração.

O trabalho representa uma parte considerável na rotina dos funcionários, situações como sobrecarga das tarefas, cobrança por prazos reduzidos, relações interpessoais tensas sobre o local ocupacional, instabilidade no emprego e ausência da assistência adequada podem gerar elevados níveis de estresse ou ansiedade.

Em contrapartida, quando o ambiente laboral proporciona satisfação, valorização e chances de crescimento tanto pessoal quanto profissional, ele se torna um fator positivo para a saúde mental dos colaboradores.

Para Misailidis (2023), a neurociência aplicada no conhecimento comportamental dos indivíduos faz com que as relações profissionais se tornem mais favoráveis e possibilitem uma visão ampla do ambiente organizacional, incluindo os pontos que necessitam de melhoria.

4.1 Frustração no Desempenho Organizacional

A frustração no desempenho organizacional ocorre quando as expectativas de um colaborador não são alcançadas ou são impedidas por obstáculos, sejam eles reais, ou psicológicos.

Ambientes de trabalho com cobranças em excesso, prazos curtos e perda das relações interpessoais tendem a comprometer o mental dos colaboradores, direcionando a quadros ansiedade, absenteísmo e burnout.

Portanto, torna-se de suma importância compreender como essa condição pode afetar a atuação cognitiva e, conseqüentemente, o desempenho no ambiente corporativo.

Segundo Robbins (2006), o excesso de estresse impõe exigências ou limitações que ultrapassam a capacidade da pessoa, levando à queda no desempenho. Dessa forma, a exposição moderada e constante às frustrações pode afetar negativamente seu rendimento ao longo do tempo.

Ademais, conforme aponta Lipp (2014), o estresse relacionado ao trabalho vai além da queda imediata no desempenho, podendo provocar impactos duradouros na saúde do colaborador, como problemas de sono, variações emocionais e lapsos de atenção, o que acaba comprometendo tanto seu bem-estar quanto sua eficiência ao longo do tempo.

4.2 Carga Cognitiva

As cargas cognitivas dizem respeito à intensidade de esforço mental exigido do cérebro para lidar com informações, realizar escolhas, solucionar problemas ou assimilar novos conteúdos.

Em termos objetivos, trata-se da quantidade de demandas que sobrecarregam o sistema cognitivo, especialmente funções executivas como atenção, memória a curto prazo e controle das respostas impulsivas.

No contexto organizacional, esse esforço pode ser agravado por fatores como acúmulo das tarefas, exigência de multitarefas, prazos apertados, interrupções constantes e desorganização nas informações.

Além disso, pressões emocionais contribuem para elevar ainda mais essa carga mental. Quando essas exigências não são bem administradas, ocorre a sobrecarga cognitiva, impactando negativamente o raciocínio e equilíbrio emocional do profissional.

Segundo Dimitriadis e Psychogios (2021), a sobrecarga cognitiva via multitarefas é vista na crença popular como um sinal de habilidade admirável, entretanto, isso contribui para uma redução do potencial do cérebro e, quanto mais alta for a carga cognitiva, mais energia será demandada e o esgotamento do cérebro se tornará mais iminente.

4.2.1 Carga Cognitiva Intrínseca

A carga intrínseca representa o desafio associado à execução de tarefas, considerando esforço cognitivo requerido conforme características essenciais, tal como a dificuldade e quantidade de dados envolvidos. Relaciona-se diretamente ao que deve ser realizado, desconsiderando elementos externos.

Ela depende da complexidade inerente sobre as atividades, por exemplo: funções que demandam lidar com grande volume de informações, sistemas complexos ou processos na qual exijam muitas etapas, que naturalmente solicitam um maior esforço cognitivo do profissional.

No contexto organizacional, a carga intrínseca está relacionada à dificuldade natural das tarefas e procedimentos dos colaboradores.

4.2.2 Carga Extrínseca

Consiste diretamente no esforço mental adicional que não está propriamente ligado ao conteúdo ou natureza da tarefa, mas sim, à forma na qual os dados estão apresentados, organizados e transmitidos.

Ela se relaciona com fatores externos, como: ruídos, informes irrelevantes, dificuldade na compreensão das instruções, ambientes desorganizados e sistemas de elevada complexidade. Tais fatores dificultam o processamento das informações, aumentando a demanda cognitiva de maneira desnecessária.

Para Sweller (2011), a carga cognitiva resulta da combinação das cargas intrínseca e extrínseca, que se complementam mutuamente. Por outro lado, a chamada “carga essencial” é vista como uma manifestação da carga cognitiva, gerada pela complexidade ou pela interação entre os elementos intrínsecos.

4.2.3 Carga Essencial

A carga essencial diz respeito ao esforço cognitivo exigido no ato de processar as informações centrais, indispensáveis ao se executar uma tarefa, associada à aquisição de novo conhecimento.

Ela está vinculada aos conceitos fundamentais que precisam ser assimilados e dominados, na qual buscam garantir a realização eficiente da atividade. Representa, portanto, o necessário para compreender, sem depender do formato como os dados ou instruções são transmitidos.

Mayer (2011) define a carga essencial como a parte da carga cognitiva que está diretamente relacionada ao aprendizado de um novo material. É a carga imposta à memória de trabalho para processar e compreender as informações fundamentais para o objetivo de aprendizagem.

No ambiente organizacional, ela se manifesta quando os colaboradores precisam adquirir conhecimentos atuais, desenvolver competências específicas e entender conceitos fundamentais para executar suas funções. Isso ocorre, por exemplo, durante treinamentos, integração de novos funcionários, mudanças nos processos ou implementação de metodologias diferentes.

4.3 Desafios na Implementação da Neurogestão

A resistência a mudanças se torna um dos principais agentes negativos ao aplicar novas ideias no ambiente organizacional, sendo o principal objetivo da área de recursos humanos resolver e superar esse problema.

Esse empecilho ocorre pelo receio dos funcionários ao lidar com o desconhecido, gerando perda do controle emocional, desconfiança na gestão e experiências negativas com a mudança. Ela está presente, até mesmo, em organizações que estão dispostas a se remodelar.

Compreender que resistências a novas mudanças não são somente meros obstáculos, mas sim um fenômeno natural diante da ruptura dos hábitos e crenças estabelecidos é fundamental. Nesse sentido, a liderança torna-se essencial, pois líderes atuam como mediadores capazes de reduzir a insegurança, promover a confiança e engajamento no processo transformacional.

Contudo, Hernandez e Caldas (2001) destacam a ausência de fórmula única para resolver essa questão, pois a resistência à mudança é uma das possíveis reações que os indivíduos podem apresentar, conforme o modo como percebem as transformações propostas.

Silva e Vergara (2003) ressaltam que a comunicação tem sido considerada uma das formas viáveis de superar a resistência às mudanças. Embora essa abordagem possa parecer simples, é necessário enfrentar grandes dificuldades para alinhar os colaboradores nos aspectos relacionados ao diálogo, entendimento, assimilação e execução dos objetivos definidos pela organização.

Essa falta de sintonia dificulta ainda mais a transformação dos elementos da cultura organizacional, ao haver uma desconexão entre o planejamento da organização e as ações das pessoas envolvidas.

Kotter(1996) afirma que gerenciar mudanças é importante, mas o verdadeiro desafio consiste em liderá-las, pois somente líderes são capazes de romper a inércia organizacional, motivar comportamentos significativos e ancorar uma transformação na cultura da organização.

Quando existe coerência entre esse discurso e a prática, promove-se o conjunto de comunicação clara e contínua com o corpo laboral. Dessa maneira, a mudança organizacional deixa de ser uma imposição imediata, passando a ser

incorporada gradualmente à cultura organizacional, aumentando suas chances de sucesso e utilização nas novas atividades.

4.4 Modelo ADKAR de Mudanças

Neste cenário, ADKAR é um modelo baseado em 5 fases distintas introduzido com objetivo de auxiliar na implementação das inovações, mudanças e estrutura para priorizar a adaptação individual, sendo assim, cada colaborador se adequa conforme o seu ritmo.

4.4.1. Consciência

Sendo a iniciativa, envolve conscientizar o corpo laboral sobre a necessidade de mudanças, comunicando os motivos e as consequências da aplicação ou não das inovações arquitetadas, utilizando a comunicação interna junto a transparência.

4.4.2 Desejo

Esse envolve o engajamento, a vontade e participação dos colaboradores no apoio às mudanças. Isto vem por meio de fatores motivacionais, podendo ser tanto pessoais quanto organizacionais, sendo fundamental o desempenho e a motivação dos líderes, tornando-os promotores das alterações.

4.4.3 Conhecimento

Esta fase se baseia no saber técnico sobre as mudanças, tendo consciência da implementação e a metodologia de realização das suas novas responsabilidades, utilizando treinamentos e workshops.

Seu principal objetivo é garantir um plano para aprendizagem e ensino claro aos colaboradores, para que todos tenham juízo técnico das mudanças aplicadas.

4.4.4 Habilidade

Neste passo, o conhecimento adquirido nas etapas anteriores será avaliado, para isso, os colaboradores deverão comprovar a capacidade em aplicar o aprendizado no desempenho de suas novas tarefas.

Tendo isso em vista, serão também realizadas avaliações e feedbacks contínuos para o desenvolvimento das novas capacidades do corpo laboral.

4.4.5 Reforço

Após realizar as etapas anteriores, essa fase se torna fundamental, por ser nesse momento que serão realizados os planejamentos estratégicos, na prática, para sustentação dessas inovações e também para visar o futuro organizacional.

A adoção de mecanismos como reconhecimento, avaliação do desempenho e comunicação serão peça-chave nos resultados obtidos com essa proposta de inovação, demonstrando o cumprimento das expectativas projetadas pela gestão.

4.5 Aplicação na Resistência à Neurogestão

Diante desse tema, os colaboradores podem ter uma perspectiva de aversão perante a neurogestão, com a suposição de que seus pensamentos, juntamente aos comportamentos, estão sendo analisados e que sua vulnerabilidade sobre suas emoções impacta principalmente no ambiente corporativo.

Tendo isso em vista, é necessário esclarecer a intenção da aplicação, visando conscientizar seu objetivo: aprimorar a qualidade de vida no trabalho, promover engajamento e motivação em uma gestão mais eficaz, reconhecendo as vulnerabilidades e capacidades dos colaboradores.

Portanto, o uso de modelos do gerenciamento das mudanças se integra com a gestão colaborativa, também se aliando à neurogestão, sendo uma forma eficiente de aprimorar a organização.

METODOLOGIA 1

A metodologia adotada consistiu em entrevistas realizadas entre os dias vinte e oito de agosto e quatro de setembro de dois mil e vinte cinco, com a psicanalista Dr^a Aline Pereira Lameu de Itapetininga–SP.

1. Qual a Importância da Compreensão do Comportamento para a Tomada de Decisões no Trabalho?

Resposta: É fundamental, pois as tendências contemporâneas tendem a adotar uma visão integradora, reconhecendo que o ser humano é influenciado tanto por fatores internos (biológico e psicológico) quanto externos (ambientais e culturais). Ou seja, o ser humano influencia o meio e, ao mesmo tempo, é influenciado por ele.

2. De que Forma Líderes podem usar a Neurociência para Identificar e Responder às Necessidades Psicológicas e Emocionais de sua Equipe?

Resposta: Por caminhar ao lado de quem está no mesmo barco. É perceber os próprios limites, identificar padrões e construir relações mais saudáveis com o outro. Liderar com consciência é também reconhecer que a vulnerabilidade e a imperfeição fazem parte do processo.

3. Você Considera Importante as Relações Sociais para a Promoção da Saúde Mental?

Resposta: Pelas funções executivas, que são habilidades do cérebro responsáveis por planejar, manter o foco, controlar impulsos e gerenciar o tempo. Elas atuam como um verdadeiro “centro de comando”, nos ajudando a tomar decisões, resolver problemas e concluir tarefas do início ao fim. Essas funções não são fixas, elas podem ser estimuladas e fortalecidas. Pequenas estratégias no dia a dia, como dividir grandes metas e passos menores, usar checklists visuais ou praticar atividades que exigem atenção, já ajudam a treinar essas áreas do cérebro.

4. Você Considera Importante um Bom Sistema de Recompensas para um Bom Desempenho e Redução do Estresse?

Resposta: Importante, porém, sozinho não altera o resultado esperado. Existem vários fatores envolvidos para que seja eficaz.

5. O Estresse pode Prejudicar a Produtividade quando Elevado a Níveis Extremos?

Resposta: Sim. O estresse é definido como um conjunto de reações fisiológicas do organismo que ocorre em resposta a situações que exigem adaptação. Entretanto, nem todo estresse é prejudicial. Podemos dividi-lo em dois tipos:

Estresse: O estresse positivo, que gera ânimo, vigor e criatividade. Ele motiva o indivíduo a enfrentar situações novas e complexas de forma produtiva.

Distresse: O estresse negativo, quando a pressão excede a capacidade de adaptação da pessoa, levando ao esgotamento físico e mental. Isso resulta em desmotivação, fadiga, depressão e pessimismo. Essas diferenças são essenciais para compreender o impacto do estresse na saúde mental e física.

6. Como a Saúde Mental pode Ajudar a Gerar Melhores Resultados? Se ela for mal Administrada pela Empresa, pode Resultar em Casos Severos de Burnout e Doenças Psicológicas Semelhantes?

Resposta: Por compreender a subjetividade humana. É por meio dessa experiência que o indivíduo pode descobrir novas formas de agir, sentir e interagir com o mundo. Em casos como o Burnout, por exemplo, é importante trabalhar na identificação dos estressores e na reconstrução da rotina do indivíduo, promovendo uma adaptação saudável ao ambiente. Ao contrário, o indivíduo precisará ser medicado, pois os sintomas de estresse atingem um nível que afeta a saúde mental e física de forma grave.

7. Como as Pressões Sociais Proporcionam um Sentimento de Realização Imediata, Procurar Ajuda de Profissionais da Área para Ajuda Psicológica se torna de Suma Importância Atualmente?

Resposta: Vivemos numa cultura que valoriza a produtividade acima do bem-estar. Ser multitarefa virou elogio. Descansar virou luxo. É proibido parar. Nessa corrida sem linha de chegada, perdemos a criatividade. Nos tornamos apenas cumpridores de tarefas, vivendo no automático, sem clareza do que realmente queremos. Se você se identificou, talvez seja a hora de acolher o que está sentindo. A sobrecarga não é frescura. É um sinal legítimo de que algo precisa ser mudar.

8. Quais Ferramentas da Neurociência podem ser Utilizadas para Promover a Segurança Psicológica das Pessoas no Trabalho?

Resposta: Planejamento, foco e autocontrole. Com o auxílio de um profissional da saúde mental, é possível identificar quais dessas funções estão mais comprometidas e desenvolver um plano de intervenção personalizado. E quanto mais cedo esse cuidado começa, maiores as chances de efeitos positivos na vida pessoal e profissional. Planejamento, foco e autocontrole não são “dom” ou “força de vontade”. São competências cognitivas que podem e merecem, paciência e as estratégias certas.

9. O que são os Vieses Cognitivos, Conforme a Neurociência? Qual seria sua Importância na Gestão do Comportamento Humano?

Resposta: São atalhos mentais usados pelo cérebro para reduzir energia e responder de forma ágil. Eles envolvem áreas como (emoção, decisão e sistema de recompensa), ex: O viés de confirmação, coragem, viés de disponibilidade, viés de grupo. E a importância na gestão do comportamento humano é favorecer escolhas ágeis, reduzir conflitos, evitar preconceitos, melhora na liderança, promover diversidade e desenvolver autocontrole. Compreender esses vieses contribui para tomada de decisões mais conscientes, assertivas e com isso favorecer a relação equilibrada.

METODOLOGIA 2

A metodologia adotada consistiu em entrevistas realizadas entre os dias vinte e oito de agosto e dezoito de setembro de dois mil e vinte cinco, com a psicóloga Dr^a Ingrid Almeida Ramos Batista de Ribeirão Grande–SP.

1. Qual a Importância da Compreensão do Comportamento para a Tomada de Decisões no Trabalho?

Resposta: Compreender o comportamento humano permite identificar traços e atravessamentos sobre ele. E dentro do ambiente corporativo, quando isso é levado em consideração nas tomadas de decisões, contribui com que elas possam estar embasadas para além de uma lógica técnica, interferindo assim em diversos aspectos, como: melhora na comunicação, pois é possível identificar as maneiras que ela pode ser feita diante de cada contexto; forma de gerir conflitos, pois compreendo o comportamento é possível pensar manejo ideais nessas situações; criação de um ambiente saudável, pois quando fatores emocionais são levados em consideração isso permite com que questões atravessadas por esses fatores sejam melhor geridas.

2. De que Forma os Líderes podem Identificar e Responder às Necessidades Psicológicas e Emocionais de sua Equipe?

Resposta: Para identificar e responder às necessidades psicológicas e emocionais da equipe, é importante a oferta de um espaço aberto a uma escuta, onde possam colocar suas necessidades e quais os pontos de amparo importantes sobre elas. É também relevante a disposição de um profissional da área da saúde mental no ambiente.

3. Você Considera Importante as Relações Sociais para a Promoção da Saúde Mental?

Resposta: Sim, as relações sociais são importantes na promoção da saúde mental, partindo do princípio que a sociabilidade está na essência humana, e também considerando que as relações sociais permitem um sentimento de amparo.

4. Você Considera Importante um Bom Sistema de Recompensas para um Bom Desempenho e Redução do Estresse?

Resposta: Um bom sistema de recompensas é importante para um bom desempenho, de modo que contribui na motivação da execução da atividade. No entanto, não necessariamente o mesmo se aplica para a redução de estresse, dado que se houver uma sobrecarga de tarefa, mesmo diante de um bom sistema de recompensa, isso ainda pode ocasionar a geração de estresse.

5. O Estresse pode Prejudicar a Produtividade quando Elevado a Níveis Extremos?

Resposta: Sim, o estresse atua como fator que prejudica a produtividade se levado a níveis extremos, de modo que, altos níveis de estresses podem gerar diversas consequências, como: redução na concentração, ansiedade, desgaste, maior grau de irritabilidade, entre outros.

6. Como a Saúde Mental pode Ajudar a Gerar Melhores Resultados? Se ela for mal Administrada pela Empresa, pode Resultar em Casos Severos de Burnout e Doenças Psicológicas Semelhantes?

Resposta: Pessoas com a sua saúde mental em bom estado executam melhor as suas atividades, conseqüentemente geram melhores resultados. Sim, a saúde mental mal administrada pode gerar casos severos de burnout e outros tipos de doenças psicológicas, dado que há uma relação entre esses distúrbios e a apresentação de uma saúde mental mal administrada.

7. Como as Pressões Sociais Proporcionam um Sentimento de Realização Imediata, Procurar Ajuda de Profissionais da Área para Ajuda Psicológica se torna de Suma Importância Atualmente?

Resposta: As pressões sociais criam um ideal de sucesso junto com um imediatismo na realização desse sucesso. Isso vem como efeito do modo de vida da sociedade contemporânea que é marcada por uma aceleração. E partindo desse

pressuposto, procurar por ajuda psicológica no contexto atual se faz muito importante, pois esse tipo de pressão e lógica do imediatismo produz seus efeitos sobre os aspectos psicológicos dos indivíduos, como uma baixa tolerância com a demanda de tempo sobre os processos, e isso pode produzir uma série de impactos e dificuldades no manejo das emoções e das questões que esses tipos de processos mobilizam.

8. Quais Ferramentas da Neurociência podem ser Utilizadas para Promover a Segurança Psicológica das Pessoas no Trabalho?

Resposta: Para a promoção de uma segurança psicológica no ambiente de trabalho, é importante a oferta de espaço de escuta e acolhimento aos colaboradores. A promoção de recursos que permitam amparo sobre as necessidades dos colaboradores mediante ao ambiente corporativo. E a oferta de atividades associadas ao bem-estar, como: práticas de meditação, yoga, eventos integrativos, ginástica laboral, disposição de jogos lúdicos, palestras e oficinas psicoeducativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo evidencia que a qualidade de vida no trabalho é uma pauta crucial quando se refere ao clima organizacional e, porventura, à produtividade da empresa e do crescimento individual do profissional. Nesse quesito, a gestão de pessoas participa como um agente importante, sendo necessário um gerenciamento competente para tais situações que envolvam o corpo laboral.

Para encontrar a forma de ser um amparo aos obstáculos referentes ao bem-estar, se introduz a temática da neurogestão, com o intuito de decifrar a mente do colaborador e, como resultado, identificar os fatores contribuintes à insegurança dos profissionais no ambiente corporativo.

Com base no estudo bibliográfico, evidencia-se que a neurogestão ultrapassa o campo teórico, configurando-se como uma abordagem prática e estratégica com possibilidade de aprofundamento, podendo se tornar um diferencial competitivo para a empresa, conforme demonstra valorização da companhia perante seus colaboradores.

Portanto, se torna fundamental o foco da empresa em abordagens que demonstram identificar possíveis causadores para as inconveniências no ambiente corporativo, uma vez que realça a preocupação com bem-estar e satisfação do profissional, além de aprimorar o âmbito laboral.

REFERÊNCIAS

Livros:

AMTHOR, Frank. **Neurociência para Leigos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books., 2017. 3 p. ISBN 9788550804262.

BEAR, Mark Firman; CONNORS, Barry W.; PARADISO, Michael A. **Neurociências: Desvendando o sistema nervoso**. 4. ed. Porto Alegre: Editora Artmed., 2017. 577 p. ISBN 9781451109542.

BOBBIO, Norberto. **Teoria do Ordenamento Jurídico**. 10. ed. Brasília: Editora Unb., 1999. 30 p. ISBN 9788523002763.

BRANDÃO, Marcus Lira. **As bases biológicas do comportamento: introdução à neurociência**. 1. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 2004. 223p. ISBN 8512406305.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Editora Manole Ltda., 2014. 9 p. ISBN 9788520445495.

DIMITRIADIS, Nikolaos; PSYCHOGIOS, Alexandros. **Neurociência para Líderes: Como Liderar Pessoas e Empresas para o Sucesso**. 1. ed. São Paulo: Universo dos Livros, 2021. 37 p. ISBN 9786556091334.

DRUCKER, Peter. **The Practice Of Management**. 1. ed. London: Routledge, 2007. 121 p. ISBN 9780080942360.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Remuneração e Recompensas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2012. 11. p. ISBN 9788535259650.

FAUSTO, Boris. **A revolução de 1930: historiografia e história**. 16. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1997. 140 p. ISBN 9788571647138.

HALL, John E.; HALL, Michael E. **Tratado de Fisiologia Médica**. 14. ed. Rio de Janeiro: GEN Guanabara Koogan, 2021. 860. p. ISBN 9788595158610.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e Devagar: Duas formas de pensar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Objetivo LTDA., 2011. 217 p. ISBN 9788539004010.

KOTTER, John P. **Leading Change**. 1. ed. Boston: Editora Harvard Business School., 1996. 12 p. ISBN 9780875847474.

MAYER, Richard. **E-learning and The Science of Instruction**. 2. ed. San Francisco: Editora Pfeiffer., 2008. 39 p. ISBN 9780787986834.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil., 2006. 439. p. ISBN 9788576050025.

SWELLER, John; KALYUGA, Slava; AYRES, Paul. **Cognitive Load Theory**. 1. ed. London: Editora Series Editors., 2011. 83 p. ISBN 9781441981257.

SERSON, José. **Curso Básico de Administração de Pessoal**. 9. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais Ltda., 1990. 27. p. ISBN 9788520307526.

TAYLOR, Frederick. **Os Princípios da Gestão Científica**. 1. ed. New York: Editora The Floating Press., 1911. 10 p. ISBN 9781775459125

ULRICH, David. **Os campeões de Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2001. v. 1. ISBN 9788586082689.

Artigos da Internet:

ATENA, Bastos. **6 Tendências para o RH em 2025**. Alura Para Empresas, 2024. Disponível em: <https://www.alura.com.br/empresas/artigos/principais-tendencias-para-o-futuro-do-rh>. Acesso em: 10 abr. 2025, 09h20.

CHIARELLI, Geandro. **A Gestão Empresarial como Conhecimento Científico, Estratégico e Humano da Organização: Estratégias Mercadológicas na Elaboração do Negócio Próprio**. 2013. 13. <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo-admmercadologicasubmissaorevistacientificasemanaacademica.pdf>. Especialista em Administração Mercadológica. Universidade do Estado de Santa Catarina. Fortaleza. Acesso em: 02 set. 2025, 18h35.

FORMIGHIERI, Gustavo. **Motivação no Trabalho: o que é, importância, tipos e como motivar**. Keeps, 2022. Disponível em https://keeps.com.br/motivacao-no-trabalho-o-que-e-importancia-tipos-e-como-motivar#Qual_a_importancia_da_Motivacao_no_Trabalho. Acesso em: 03 abr. 2025, 08h15.

FARIA, Leonardo. **Dopamina e sua função no Sistema de Recompensa Cerebral**. Meu Cérebro, 2024. Disponível em: <https://meucerebro.com/dopamina-e-sua-funcao-no-sistema-de-recompensa-cerebral/>. Acesso em: 24 abr. 2025, 09h30.

FRANCISCO, Jordana Dos Santos; LOUREIRO, Jozenilton Sezenando; VIEIRA, Kenia Siqueira. **A importância da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida do trabalhador.** FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ – FAACZ, 2023. Disponível em: <https://www.faacz.com.br/portal/wp-content/uploads/2024/01/CADM-2023-a-import%C3%A2ncia-da-cultura-e-do-clima-organizacional-na-qualidade-de-vida-do-trabalhador.pdf>. Acesso em: 22 maio 2025, 08h33.

FREITAS, Paula. **Neurogestão: Estratégias para Aumentar a Produtividade das Equipes.** LinkedIn, 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/neurogest%C3%A3o-estrat%C3%A9gias-para-aumentar-produtividade-das-paula-freitas-0kcxfl>. Acesso em: 24 abr. 2025, 07h30.

GONÇALVES, Bruno. **A neurociência na gestão de pessoas: desbloqueando o potencial humano.** EasyDots, 2023. Disponível em: <https://easydots.com.br/2023/10/05/a-neurociencia-na-gestao-de-pessoas-desbloqueando-o-potencial-humano/>. Acesso em: 11 jun. 2025, 19h00.

HERNANDEZ, José; CALDAS, Miguel. **Resistência à mudança: uma revisão crítica.** Organizações, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/M4sgjhqTz3GN3pPT9jfp3bh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04 set. 2025, 14h30.

LIMA, Michelle. **Como Motivar e Engajar seus Colaboradores: Estratégias para um Ambiente de Trabalho Inspirador.** Jusbrasil, 2025. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/como-motivar-e-engajar-seus-colaboradores-estrategias-para-um-ambiente-de-trabalho-inspirador/3053544413?msockid=175e9d8a664f6f1a17e5894467966e48>. Acesso em: 11 jun. 2025, 18h20.

LIPP, Marilda. **Stress e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais.** Paideia, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/ctxdtbWNVN6FFJCFvtGKXJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04 set. 2025, 17h10.

MARTINS, Vera. **Como Vieses Cognitivos Afetam a Liderança e a Tomada de Decisão.** Cloud Coaching, 2024. Disponível em: <https://www.cloudcoaching.com.br/como-vieses-cognitivos-afetam-a-lideranca-e-a-tomada-de-decisao/>. Acesso em: 05 jun. 2025, 09h30.

MATOS, Adrwian. **No século XXI, Recursos Humanos no Século XXI: Estratégias Inovadoras para Engajar e Reter Talentos.** Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/recursos-humanos-s%C3%A9culo-xxi-estrat%C3%A9gias-inovadoras-para-adrwian-matos-zbg8f/>. Acesso em: 29 maio 2025, 07h40.

MISAILIDIS, Fernanda . **Neurociência comportamental: entenda a importância para empresas e profissionais.** ETalent, 2023. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/carreira-e-sucesso/neurociencia-comportamental/#empresas>. Acesso em: 17 abr. 2025, 07h50.

PINHEIRO, Pedro. **Cortisol (alto e baixo): o que é, causas e sintomas.** MD.saúde, 2024. Disponível em: <https://www.mdsaude.com/endocrinologia/cortisol/>. Acesso em: 24 abr. 2025, 08h10.

SANTOS, Vanessa Sardinha. **Sistema Nervoso.** Brasil Escola. 2017. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/biologia/sistema-nervoso.htm#Resumo+sobre+sistema+nervoso>. Acesso em: 02 maio 2025, 20h50.

SAID, Tabita. **O segundo cérebro.** Jornal da USP, 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/ciencias/o-segundo-cerebro/>. Acesso em: 06 set. 2025, 18h10.

SILVA, José; VERGARA, Sylvia. **Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional.** Revista Administração de Empresas. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/9KtsPmh5ZRj3qkxpGssQvTw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04 set. 2025, 15h25.

TORRES, Arturo. **Neurociencia cognitiva: historia y métodos de estudio.** Psicología y Mente, 2017. Disponível em: <https://psicologiaymente.com/neurociencias/neurociencia-cognitiva>. Acesso em: 17 abr. 2025, 08h15.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A Evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil.** 1997. 127. <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/1090>. Mestrado em administração. PUC-SP. São Paulo. Acesso em: 19 mar. 2025, 17h20.

VIEIRA, Rafael José. **Sistema nervoso parassimpático.** Kenhub, 2023. Disponível em: <https://www.kenhub.com/pt/library/anatomia/sistema-nervoso-parassimpatico>. Acesso em: 05 set. 2025, 18h20.

GLOSSÁRIO

Absenteísmo: Falta de assiduidade ou ausência frequente de um profissional em seu ambiente de trabalho.

Abrangente: Algo que cobre grande extensão, envolve muitos aspectos ou possui amplo alcance.

Acarreta: Causa, provoca ou resulta em algo.

Adversidades: Situações ou eventos negativos, dificuldades ou contratempos.

Alicerce: Base ou fundamento sólido de algo.

Âmbito: Área, esfera, escopo ou contexto em que algo se aplica.

Assimilação: Ato de absorver e integrar informações, ideias ou conceitos.

Autônomo: Com autonomia, independência ou que funciona por si só.

Aversão: Sentimento de repulsa, rejeição ou forte antipatia em relação a algo ou alguém.

Burnout: Esgotamento físico e mental extremo, geralmente associado ao estresse crônico no trabalho.

Cognição: Processos mentais envolvidos no conhecimento, como percepção, memória e raciocínio.

Contábeis: Relacionado à contabilidade, à ciência que registra e controla as finanças de uma entidade.

Conveniências: Fatores que oferecem vantagem, facilidade ou que são adequados a uma situação.

Corroboram: Confirmam, reforçam ou dão suporte a uma ideia, argumento ou evidência.

Cortisol: Hormônio esteroide produzido pelas glândulas suprarrenais, associado à resposta ao estresse.

Designar: Nomear, apontar ou atribuir uma função, ou característica a algo, ou alguém.

Dopamina: Neurotransmissor que atua no cérebro, associado ao prazer, motivação e recompensa.

Empáticos: Pessoas que demonstram empatia, ou seja, a capacidade de se colocar no lugar de outra pessoa.

Ergonomia: Ciência que estuda a relação entre o ser humano e o ambiente de trabalho, buscando otimizar o bem-estar e a eficiência.

Exatidão: Precisão, rigor e ausência de erros.

Fundamentalidade: Característica do que é fundamental, essencial ou de extrema importância.

Gânglios Nervosos: Agrupamento de corpos de células nervosas fora do sistema nervoso central.

Gênese: Origem, início ou processo de formação de algo.

Glândulas suprarrenais: Glândulas endócrinas localizadas acima dos rins, responsáveis pela produção de hormônios como o cortisol.

Guarda-livros: Antigo termo para designar o profissional que registrava as movimentações financeiras de uma empresa, o que hoje é o contador.

Inerente: Que é próprio, intrínseco ou que faz parte da natureza de algo ou alguém.

Informes: Dados, relatórios ou informações sobre algo.

Integralmente: De forma completa, por inteiro.

Intrínseca: Característica que pertence à essência ou natureza de algo.

Laboral: Relacionado ao trabalho, à profissão.

Leque: Conjunto diversificado de opções, possibilidades ou alternativas.

Litígios: Disputas, contendas ou conflitos levados à justiça..

Mensuráveis: Que podem ser medidos, quantificados ou avaliados.

Metabolismo: Conjunto de reações químicas que ocorrem em um organismo para manter a vida.

Mútua: Que se refere a algo que ocorre entre duas ou mais partes, de forma recíproca.

Níveis glicêmicos: Quantidade de glicose (açúcar) presente no sangue.

Observância: Ato de cumprir, obedecer ou seguir regras e normas.

Ocupacional: Relacionado à ocupação, ao trabalho.

Oligarquias: Formas de governo ou poder em que uma pequena elite exerce o controle.

Outrem: Outra pessoa.

Panorama: Vista geral, perspectiva ou cenário de uma situação.

Parâmetros: Critérios, limites ou padrões utilizados para medir ou avaliar algo.

Periférico: Que está na periferia, na parte exterior ou secundária.

Perspectivas: Diferentes pontos de vista, visões de futuro ou abordagens.

Porventura: Talvez, por acaso, porventura.

Primazia: Prioridade, superioridade ou a característica de ser o mais importante.

Primordial: Que é essencial, básico ou absolutamente necessário.

Proeminente: Que se destaca, sobressai ou tem grande relevância.

Quesito: Item, ponto ou aspecto a ser considerado.

QVT: Qualidade de Vida no Trabalho.

Retendo: Ato de guardar, manter ou memorizar informações.

RH: Recursos Humanos

Secreção: Produção e liberação de substâncias por células ou glândulas.

Simbolicamente: De forma simbólica, representando uma ideia ou conceito.

Síntese: Resumo, junção de ideias em um todo coerente.

Sistema Nervoso Entérico: Relacionado ao intestino.

Sistema Nervoso Parassimpático: Parte do sistema nervoso autônomo, responsável por funções de descanso e digestão.

Sistema Nervoso Simpático: Parte do sistema nervoso autônomo, responsável por respostas de "luta ou fuga".

Suma: Essência, o principal ou o mais importante.

Terminações Nervosas: Finais dos axônios dos neurônios que transmitem impulsos nervosos.

Trivial: Comum, banal ou sem importância.

Viés: Tendência, inclinação ou distorção em um julgamento, ou resultado.