

Estudo da Neurociência no âmbito da Gestão de Pessoas

Liana Ferreira Veloso (UFPI) – lianaferreira.veloso@hotmail.com

Resumo: As organizações têm grande influência sobre o estado motivacional de seus empregados e para compreender a condição humana, a neurociência configura o caminho mais viável, pois ela entende o comportamento humano por meio do estudo do sistema nervoso, relacionando com a fisiologia do organismo. Neurocientistas acreditam que as vivências são capazes de impactar o desenvolvimento pessoal, compreendendo que o aprendizado sofre influência dos os fatores de repetição, retornos negativos e retornos positivos, dessa forma, o estudo em questão tem como metodologia a pesquisa bibliográfica, com o objetivo de compreender as contribuições da neurociência para a gestão organizacional.

Palavras chave: Neurociência, Gestão de Pessoas, Gestão Organizacional.

Neuroscience Study in People Management

Abstract: Organizations have great influence on the motivational state of their employees and to understand the human condition, neuroscience is the most viable way, because it understands human behavior through the study of the nervous system, relating to the physiology of the organism. Neuroscientists believe that experiences are capable of impacting personal development, understanding that learning is influenced by repetition factors, negative returns and positive returns, thus, the study in question has as methodology the bibliographic research, with the objective of understanding the contributions of neuroscience to organizational management.

Keywords: Neuroscience, People Management, Organizational Management.

1. Introdução

O mundo globalizado é composto de organizações, no qual podemos definir como um grupo de pessoas trabalhando em conjunto com objetivos em comum aos seus propósitos e missões (MASIERO, 2012), liderados por um ou mais gestores.

Desde os primórdios, sabe-se que, para que os colaboradores obtenham a produtividade esperada, o líder se encarrega de planejar as atividades dos colaboradores, sendo seu sucesso dependente do desempenho e da maneira como lida com as pessoas (KATZ, 1974), envolvendo a capacidade de comunicar, motivar, coordenar e resolver conflitos dos seus liderados.

Dessa forma, sucesso organizacional depende prioritariamente das pessoas, pois são as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam os demais recursos organizacionais (CHIAVENATO, 2003). Para se obter uma gestão de pessoas eficiente, com a competitividade esperada, é importante compreender a estrutura humana e seu funcionamento.

Nos últimos anos houve uma mudança na forma como o ser humano é entendido e a medida que essa mudança ocorre, a neurociência se consolida. Estamos no século do estudo da mente e do cérebro, o interesse na área ancorado ao progresso tecnológico garante avanços científicos significativos para a neurociência, contribuindo para a maior eficácia do entendimento da mente humana (CARVALHO; ANTONIOLO, 2010).

A neurociência consiste em um campo interdisciplinar que utiliza várias ciências no estudo do funcionamento do sistema nervoso, buscando compreender as emoções, pensamentos, ações, aprendizados, esquecimentos, doenças, dentre outros (BENFICA; BABORSA, 2015).

Esse artigo tem como objetivo estudar o impacto da neurociência na gestão de pessoas, por meio da pesquisa bibliográfica recente na área. Dessa forma, a pergunta norteadora do estudo em questão é "**Como a Neurociência pode contribuir para uma Gestão de Pessoas eficiente?**".

2. Fundamentação Teórica

2.1 Contexto organizacional

Desde o início do século XXI, novas demandas tecnológicas, sociais, econômicas e políticas demonstram os desafios da competitividade, impulsionando as empresas a mudarem suas estruturas organizacionais por meio da gestão criativa e inovadora (SOUSA; SANTANA. PIOVESAN, 2018).

Considerando o contexto do mundo dos negócios e das mudanças ocorridas no mercado de trabalho, uma organização precisa do esforço dos colaboradores para sobreviver, sendo o fator humano parte do sucesso empresarial (SILVA et al., 2015). Para que as empresas obtenham ganhos crescentes de produtividade, deve-se investir em mão de obra qualificada, mudando a visão em relação ao funcionário, propiciando qualidade de vida no trabalho (SOUSA; SANTANA. PIOVESAN, 2018), por meio de uma gestão de pessoas eficiente.

As empresas buscam cada vez mais profissionais com alto controle emocional e com foco nos resultados e para isso faz-se necessário desenvolver competências e habilidades para acompanhar o ritmo organizacional (SARTOR; BEZ BATTI, 2017). Estudos comprovam que a organização tem grande influência sobre o estado motivacional de seus empregados e que as pessoas são diferentes psicologicamente, possuindo vontades e objetivos diferentes (SILVA et al., 2015), sendo assim, as empresas possuem responsabilidade sobre o bem estar dos colaboradores e devem estar preparados para lidar da melhor forma possível com as doenças ocupacionais, de maneira individual e coletiva.

No entanto, a realidade atual mostra que, segundo o INSS (2017), os transtornos mentais e comportamentais vêm se agravando, cerca de 75 mil trabalhadores foram afastados do trabalho por problemas psicológicos no último ano. A quantidade de casos de depressão cresceu 18% em dez anos e até 2020 será a doença mais incapacitante do planeta (OMS,

2018), desafiando os gestores atuais a compreenderem sobre os aspectos mentais e estarem preparados para lidar com esse desafio.

Garantir prosperidade econômica e social por meio das organizações contemporâneas não é fácil. A condição humana moderna está cada vez mais infeliz, estressada ou impactada pela própria vida organizacional, sendo crítico a forma como as empresas e o indivíduo interagem e se influenciam (SENIOR et al., 2015). Para compreender a condição humana, a neurociência configura o caminho mais viável (BENFICA; BABORSA, 2015), pois entende e auxilia o comportamento dos colaboradores por meio do estudo do sistema nervoso, relacionando-o com a fisiologia do organismo (VENTURA, 2010), por conseguinte o tópico a seguir elucidará os conceitos de neurociência.

2.2 Neurociência

O termo neurociência surgiu em meados dos anos 60, em sinal ao começo de uma era na qual as disciplinas cooperam em conjunto, compartilhando uma linguagem em comum: entender as estruturas e o funcionamento do cérebro, atualmente a neurociência vai desde o estudo molecular biológico das células nervosas ao comportamento desordenado das emoções e cognições (SQUIRE *et al*, 2012). Ventura (2010) diz que a neurociência compreende o estudo do sistema nervoso e suas ligações com a fisiologia do corpo humano, incluindo a relação entre o cérebro e o comportamento. Na Figura 1, podemos ver o sistema nervoso humano, visualizando a rede de conexão do organismo.

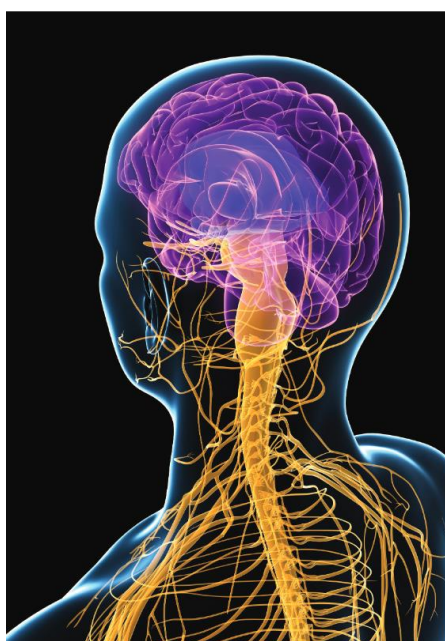


Figura 1 – Sistema Nervoso Humano

A neurociência atualmente integra uma rede de ciências que constrói um conhecimento que não se esgota, seu termo reúne diversas áreas do estudo do cérebro humano, estando correlacionado com o ensino e a aprendizagem (OLIVEIRA, 2014). Dentro da neurociência, temos a neurociência cognitiva.

A neurociência cognitiva tem o foco na compreensão das atividades cerebrais e nos processos de cognição, na qual elucida que a aprendizagem não decorre do simples armazenamento de dados e sim do processamento e elaboração das percepções no cérebro (CARVALHO; ANTONIOLO, 2010). Dentro da Neurociência Cognitiva, tem-se o estudo no âmbito empresarial, abordada no tópico a seguir.

2.3 Neurociência Organizacional

No contexto organizacional, a neurociência se transforma em um mecanismo de autoconhecimento, auxiliando o entendimento da ligação cerebral com o comportamento, cabendo ao gestor identificar os meios motivacionais para cada indivíduo (BASTIANI; FABRICIO, 2019), visto que colaboradores motivados produzem mais, consequentemente geram uma maior competitividade dentro das organizações.

Os pesquisadores começaram a estudar a neurociência do comportamento organizacional, no entanto, ainda há oportunidade de explorar detalhadamente os esforços biológicos e organizacionais (SENIOR et al, 2015). O Quadro 1 elucida a quantidade de pesquisa, nos últimos 5 anos, com o assunto central no título, referente a estudos ligados a neurociência.

| Termo | Google Scholar | Periódico Capes |
|--|----------------|-----------------|
| Neurociência | 667 | 137 |
| <i>Neuroscience</i> | 10.300 | 99.103 |
| Neurociência Cognitiva | 41 | 21 |
| <i>Neuroscience Cognitive</i> | 839 | 7694 |
| Neurociência organizacional | 2 | 0 |
| <i>Neuroscience AND organizations</i> | 2 | 20 |
| Neurociência E Recursos Humanos | 1 | 0 |
| <i>Neuroscience AND People Managemet</i> | 0 | 0 |
| <i>Neuroscience AND Human Resource</i> | 0 | 2 |

Quadro 1 - Pesquisas dos últimos 5 anos com os termos inseridos no título

Como percebe-se no Quadro 1, por mais que existam inúmeras pesquisas sobre neurociência, o estudo que correlaciona com o comportamento humano dentro das organizações, no âmbito da gestão de pessoas, ainda é escasso, enfatizando a importância da pesquisa no contexto atual, visto que grande parte das doenças mentais são provenientes do contexto trabalhista nos quais os colaboradores estão inseridos (CORDEIRO et al., 2016).

Ademais, os autores que possuem maior relevância sobre a neurociência organizacional atualmente declararam apoio a necessidade de futuras pesquisas na área. Carl Senio (2016), da *Aston University (UK)*, elucida que, mesmo com uma relação empírica rica, ainda há oportunidade de examinar os esforços de pesquisa de ponta que abrangem os domínios biológicos e organizacionais e Sean Hannah (2015), da *Wake Forest University School of Business (EUA)*, diz que apesar de terem muitos avanços na pesquisa, aplicar a abordagem de neurociência organizacional tem a possibilidade de criar novas e significativas contribuições teóricas, empíricas e práticas.

Robert Wood (2015), da *San Jose State University (EUA)*, justifica a importância de se estudar neurociência no contexto organizacional ao dizer que as empresas carecem de uma teoria da

motivação, que seja além das suposições de interesse próprio, para explicar os fenômenos organizacionais de nível macro.

O vencedor do Nobel de biologia e medicina nos anos 2000, Eric Kandel (2014), neurocientista da Universidade da Columbia (EUA), diz que o desafio atual é compreender a base biológica da consciência e os processos pelos quais os seres humanos sentem, agem, aprendem e lembram.

2.4. Neurociência e a Gestão de Pessoas

As organizações estão mudando e vários fatores contribuem para isso, como os aspectos econômicos, tecnológicos, sociais, culturais, legais, políticos, demográficos e ecológicos que atuam de maneira conjugada e sistêmica, trazendo incertezas para as organizações, e nesse contexto, a área que sofre mais mudanças é a de gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2008).

A gestão de pessoas implica em compreender as interações dos sujeitos, bem como a forma como os indivíduos reagem as transformações, carecendo de reflexão sobre as tendências como a sociedade se configura, sem perder a conexão entre o indivíduo e o seu comportamento no cotidiano (VELOSO, 2010). O contexto de trabalho atual desafia a Gestão de Pessoas a incorporar uma dimensão estratégica, sendo considerada uma prática que requer atenção plena em todos os setores da organização (ROCHA-PINTO et al., 2007), pois um colaborador motivado e satisfeito, realiza suas tarefas com mais qualidade e eficiência.

Historicamente a gestão de pessoas era baseada na psicologia, difundidos com os princípios de Abraham Maslow e sua cadeia de necessidade que levam a motivação, no entanto, com os avanços tecnológicos, o que era observado empiricamente, começou a ser entendido pela neurociência (SCHERER, 2017).

A neurociência contribui com uma visão sistêmica do processo de motivação das pessoas na rotina de trabalho, sendo um dos principais temas de estudo, pois ao entender como os fatores internos e externos contribuem para o comportamento humano, os líderes conseguem engajar os colaboradores da maneira adequada (GAMEIRO, 2018).

Neurocientistas descobriram que a capacidade de confiança e cooperação está relacionada com o hormônio cerebral da ocitocina, e a criatividade e a capacidade de colaboração não são atributos permanentes, mas em geral prosperam de acordo com os fatores externos (SCHERER, 2017). Atualmente existe uma crise de engajamento em relação ao trabalho, pois aproximadamente 70% dos colaboradores do mundo estão se sentindo desmotivados (GAMEIRO, 2018).

A importância de neurociência para a gestão de pessoas se dá ao entender os fatores motivacionais e desmotivacionais, contribuindo para uma mudança na gestão organizacional, focando em lideranças conscientes e participativas, colaboradores confortáveis e motivados, gerando lucro e produtividade empresarial.

3. Metodologia

O primeiro procedimento adotado no trabalho foi abordar e descrever os assuntos que sustentam a importância do estudo. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica baseada em livros, artigos, monografias, dissertações e sites. Por conseguinte, relacionou-se a pesquisa bibliográfica com a proposição de solução, gerando o resultado da pesquisa.

Levando em consideração que o presente trabalho visa estudar as contribuições da neurociência no contexto organizacional, a pesquisa pode ser constatada como de natureza básica.

Relacionado ao objetivo, o presente artigo se classifica como uma abordagem exploratória, pois desenvolve a pesquisa com o objetivo de proporcionar a compreensão inicial de um problema pouco explorado, observando a ótica do fenômeno.

Referente a abordagem, pode-se classificar como qualitativo, devido ao fato de explorar apenas a literatura existente.

4. Resultados e Discussões

Neurocientistas acreditam que as vivências são capazes de impactar o desenvolvimento, compreendendo que o aprendizado sofre influência dos os fatores de repetição, retornos negativos e retornos positivos, dessa forma, a neurociência voltada para gestão de pessoas identifica a melhor forma de treinar as pessoas por meio da análise de emoções, concentração, fragilidades e raciocínio (SARTOR; BEZ BATTI, 2017).

Pesquisas comprovam que rotular o desempenho dos colaboradores desperta a sensação de ameaça, e ao colocar um funcionário em um ranking, é desencadeado uma reação negativa que torna as pessoas menos colaborativas (ROCK apud SCHERER, 2017), por outro lado, ressalta a importância dos relacionamentos interpessoais no trabalho para uma boa produtividade, comprovando que construir vínculos de confiança e ter líderes com que voce gosta de se relacionar é fundamental para o sucesso da empresa, sendo a liderança afetiva e inspiradora mais eficiente em trazer resultados devido ao impacto positivo nas empresas (GAMEIRO, 2018).

A neurociência cognitiva mostra que a aprendizagem promove mudanças no cérebro e que essas mudanças podem ser revertidas quando a prática é cessada (SILVA, 2018), dessa forma, é importante buscar a melhoria contínua dos processos.

O cérebro funciona como um simulador, pois imita mentalmente toda ação que observa (BENFICA; BABORSA, 2015). Isso é possível devido ao neurônio espelho, responsável pela imitação mimética do comportamento humano, por isso as emoções são contagiosas, fazendo com que as pessoas estejam em sincronia, estimulem a empatia e possuam sentimento de pertencimento no grupo em que estão inseridas (ACHOR, 2010).

As células cerebrais são essenciais no aprendizado de ações e, em situações de treinamento, os neurônios espelho são ativados para que aprendam e acompanhem as situações (BENFICA; BABORSA, 2015), dessa forma, as empresas devem aprimorar as habilidades por

meio de estímulos das conexões neurais, promovendo mudanças de pensamento, melhorando o desempenho individual e coletivo, elaborando soluções inovadoras e eficazes (SARTOR; BEZ BATTI, 2017) estabelecendo novas crenças, decisões e emoções.

Os autores também elucidam a importância de possuir uma gestão de clima organizacional, pois aspectos positivos influenciam em ações produtivas, bem como aspectos negativos criam ações negativas. As interações positivas e negativas podem ocorrer de forma oral, escrita, feedbacks, expressões gestuais e interação corporal (ACHOR, 2010).

5. Conclusão

A neurociência no âmbito das empresas impacta positivamente a gestão ao trazer o estudo da linguagem, autoconsciência, memória, criatividade. Em relação aos recursos humanos, seu estudo ainda é recente, por isso é importante a produção e desenvolvimento de pesquisas a respeito das possíveis relações e contribuições para a gestão de pessoas, sendo nesse sentido, um diferencial competitivo nas organizações a busca pela compreensão comportamental por meio do cérebro humano (SOUSA; SANTANA. PIOVESAN, 2018).

A neurociência voltada para gestão de pessoas identifica a melhor forma de treinar as pessoas por meio da análise de emoções, concentração, fragilidades e raciocínio. É papel do líder desenvolver interações positivas e buscar a melhoria do clima organizacional, podendo agir por meio de pesquisa de clima, conversas informais, observações do dia a dia e após entender o contexto em que se encontram, é possível pôr em prática ações corretivas e motivacionais (NETO, 2018).

As empresas necessitam de novas mudanças estratégicas, levando em consideração o comportamento humano ao gerir as pessoas, sendo necessário estudar a saúde dos colaboradores, planejar treinamentos eficientes, entender o clima organizacional, propor e aplicar medidas corretivas e motivacionais, metrificando a produtividade, amplificando, dessa forma, a eficiência empresarial, para que as organizações possam competir globalmente de forma saudável.

É necessário construir relacionamentos de confiança e transparência entre os líderes e seus liderados para atingir a boa produtividade esperada, pois ao confiar nas habilidades dos seus líderes, isso impacta positivamente na produtividade das equipes e passa a ativar circuitos cerebrais para a produção de hormônios da ocitocina, sendo o seu efeito real e biológico.

Conclui-se que, ao compreender o comportamento humano, aplica-se medidas motivacionais para impulsionar a competitividade organizacional, atrelando a gestão de pessoas a treinamentos eficientes, no qual estimulam o cérebro a ativar o neurônio espelho e hormônios de prazer para repetir e estimular práticas corretas e saudáveis.

REFERÊNCIAS

ARCHOR, Shawn; WOODCOCK, Neil. **O Jeito Harvard de ser feliz**. 7 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

BASTIANI, Indaiara; FABRICIO, Adriane. **Neurociência aplicada a gestão de pessoas**, 2019. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/5899>>. Acesso em 18 de setembro de 2019.

CARVALHO, Hammes; ANTONIOLO, Fernando. **Neurociência e educação**: Uma articulação necessária na formação docente. Rio de Janeiro: Trabalho, Educação e Saúde, v. 8, n. 3, 2010.

CORDEIRO, Tecia. et al. **Notificações de transtornos mentais relacionados ao trabalho entre trabalhadores na Bahia: estudo descritivo, 2007-2012**, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S2237-96222016000200363&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em setembro de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GAMEIRO, Thais. **5 razões para você aplicar neurociência na gestão de pessoas da sua empresa**, 2018. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/revista-exame/como-a-neurociencia-esta-transformando-as-empresas/>>. Acesso em 10 de outubro de 2019.

HAMEL, Gary. **Inovação na gestão**: o que é, por que e como. Revista Harvard Business Review, fev. 2006.

HANNAH, S; WALDMAN, D. **Neuroscience of moral cognition and conation in organizations**. Organizational Neuroscience. Bingley, UK: Emerald, p. 233-255, 2015.

INSS. **Saúde do trabalhador**: Dor nas costas foi a doença que mais afastou trabalhadores em 2017. Disponível em: < <http://www.previdencia.gov.br/2018/03/saude-do-trabalhador-dor-nas-costas-foi-doenca-que-mais-afastou-trabalhadores-em-2017/>>. Acesso em 18 de setembro de 2019.

KENDEL, Eric. et al. **Princípios de Neurociências**. 5 ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

MASEIRO, Gilmar. **Administração de Empresas**: Teoria e funções com exercícios e casos. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

OLIVEIRA, Gilberto. **Neurociências e os processos educativos**: Um saber necessário na formação de professores. Uberaba: Educação Unisinos, v. 18, p. 13-24, 2014.

OMS/OPAS. **Aumenta o número de pessoas com depressão no mundo**. Disponível em: < https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5354:aument-a-o-numero-de-pessoas-com-depressao-no-mundo&Itemid=839>. Acesso em 18 de setembro de 2018.

ROCHA-PINTO, Sandra. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9 ed. rev ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SARTOR, Renata; BATTI, Leticia. **As contribuições da neurociência no processo de coaching**. Criciúma: Revista da Iniciação Científica, v. 15, n. 2, 2017.

SCHERER, Aline. **Como a neurociência está transformando as empresas**, 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/como-a-neurociencia-esta-transformando-as-empresas/>>. Acesso em 10 de outubro de 2019.

SENIOR, Carl; LEE, Nick; BRAEUTIGAM, Sven. **Society, Organizations and the brain: Building towards a unified cognitive neuroscience perspective**. Frontier in Human Neuroscience. San Francisco, vol. 9, article 289, p.5-7, 2015.

SERIO, Luiz; VASCONCELLOS, Marcos. **Estratégia e competitividade empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Alva; GOULART, Iris. **Contribuições da Neurociência para a gestão de pessoas**, 2015. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005007.pdf>>. Acesso em 18 de setembro de 2019.

SILVA, Kleyfton. **A neurociência cognitiva como base da aprendizagem de geometria molecular: um estudo sobre atributos de funcionamento cerebral relacionados a memória a longo prazo**. 2018. 200 f. Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2018.

SILVA, Lara. **A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial**. Santo Ângelo, RS: Revista de administração IMED, v.5, n. 3, 2015.

SOUSA, Kesila; SANTANA, Suzana; PIOVESAN, Angelica. **Contribuições da Neurociência Cognitiva na Gestão de Recursos Humanos**. Aracaju, 2016.

SQUIRE, Larry; BERG, Darwin; BLOOM, Floyd; DU LAC, Sascha; GHOSH, Anirvan; SPITZER, Nicholas. **Fundamental Neuroscience**. 4 ed. Oxford: Elsevier, 2012.

RIBEIRO, Sidarta. **Neurociências**. Estudos avançados 27 (77), 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v27n77/v27n77a02.pdf>>. Acesso em 12 de outubro de 2019.

VELOSO, Henrique. **Identidade, trabalho e construção social do Sujeito**. Gestão estratégica de pessoas. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

VENTURA, Dora Fix. **Um retrato da área de neurociência e comportamento no Brasil**. São Paulo. v 26, 2010. p.123-129.

WOOD, Robert. et al. **Evolutionary Neuroscience and Motivation in Organizations**. Organizational Neuroscience. Bingley, UK: Emerald, p. 143-167, 2015.