

INSPIRAÇÃO PARA INOVAR

EPOCA

NEGÓCIOS



A CIÊNCIA DA PRODUTIVIDADE

**O NOVO PENSAMENTO
DE GESTÃO DE
PESSOAS SE BASEIA
NOS ESTUDOS MAIS
AVANÇADOS SOBRE A
QUÍMICA DO CÉREBRO.
E HÁ ENSINAMENTOS
PRÁTICOS QUE VOCÊ
PODE APLICAR HOJE NA
SUA VIDA PESSOAL E
PROFISSIONAL**

Sumário

4 DO LABORATÓRIO PARA O ESCRITÓRIO _____

PARA TER EQUIPES MAIS EFICIENTES

10 SEGURANÇA PSICOLÓGICA _____

15 O PODER DA VULNERABILIDADE _____

PARA SE TORNAR UM PROFISSIONAL MAIS PRODUTIVO

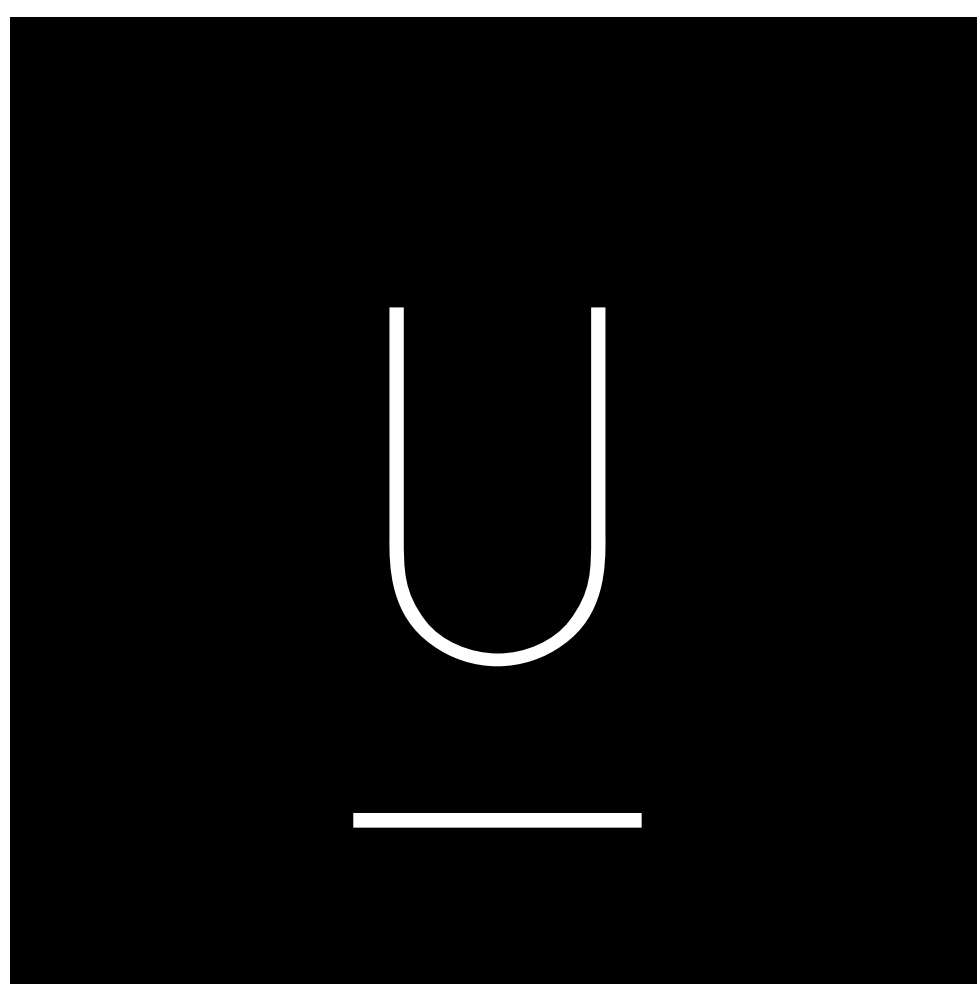
21 MEDITAÇÃO _____

26 SONO _____

PARA ESCOLHER CAMINHOS DE CARREIRA

32 GROWTH MINDSET _____

36 “FLOW” _____



4

Um grupo de pesquisadores dedicados a investigar o futuro do trabalho dentro da Microsoft instalou recentemente eletrodos na cabeça de 14 voluntários para descobrir algo que empiricamente todos nós – eu, você e seu vizinho de baia, ou melhor, de tela na tela do computador – já entendemos. Na era do trabalho remoto, em que uma conversa virtual



acaba e outra já começa, sem intervalos, o estresse chega a picos bem mais elevados mais rapidamente. O antídoto está no que, presencialmente, era algo natural, com o deslocamento entre salas no escritório. Pequenos intervalos, de apenas dez minutos, para relaxar entre compromissos diferentes, bastam para reduzir as ondas cerebrais relacionadas ao estresse. “A pesquisa mostra que pausas são importantes, não apenas para fazer com que nos sintamos menos exaustos no



fim do dia mas também para melhorar nossa habilidade de manter o foco e participar ativamente nesses encontros”, afirma Michael Bohan, diretor sênior do grupo Human Factor da Microsoft, responsável pelo projeto. Os avanços da neurociência trazem cada vez mais um componente científico à gestão de pessoas. O que antes era apenas verificado de maneira empírica – e muitas vezes pairava no campo da subjetividade – ganha o crivo da ciência, com imagens e dados.



7

Sobretudo na última década, uma geração de gurus da gestão passou a embasar suas teorias sobre o que torna pessoas e equipes inteiras mais eficientes não apenas na observação, mas também nas reações do cérebro em circunstâncias diferentes. Uma das vertentes mais prolíficas desses estudos hoje é justamente a chamada neurociência comportamental. Não por coincidência, a principal pensadora de negócios atualmente, segundo o ranking reconhecido



globalmente [Thinkers 50](#), é Amy Edmondson, especialista em comportamento organizacional. Esses insights ajudam a jogar luz a diversas dimensões da vida profissional, desde como escolher uma profissão a como gerir times mais eficientes. Este ebook se propõe a destacar, num guia rápido, as principais ideias que ganharam força no pensamento sobre a produtividade de profissionais e equipes com o endosso da neurociência.





**PARA TER
EQUIPES
MAIS
EFICIENTES**

PARA TER EQUIPES MAIS EFICIENTES



SEGURANÇA PSICOLÓGICA



O CONCEITO: Um ambiente que garante a segurança psicológica das pessoas é aquele no qual existe a certeza compartilhada de que qualquer integrante do grupo pode expor suas ideias sem medo de ser julgado ou punido.

11

QUEM DEFENDE: O termo foi criado pela professora da escola de negócios da Universidade Harvard e especialista em comportamento organizacional Amy Edmondson.



POR QUE É IMPORTANTE:

Uma das principais defensoras da relevância de manter a confiança, a professora de comportamento organizacional da escola de negócios da Universidade Harvard, Amy Edmondson, afirma que, sem a sensação de segurança psicológica, é impossível manter equipes produtivas e inovadoras.

O princípio é simples. Se não há confiança entre as pessoas, elas não vão dividir ideias abertamente. Sem isso, as chances de ter alguma inovação se resumem a zero.



COMO A NEUROCIÊNCIA

EXPLICA: O tempo todo, dizem os pesquisadores, nosso cérebro está atento a qualquer sinal de ameaça. É um instinto de proteção. Se uma situação traz o sentimento de que existe um risco iminente, o cérebro entra no modo que, em inglês, os cientistas resumem com o trocadilho *fight or flight*. Numa tradução literal, luta ou fuga. O corpo é inundado com hormônios do estresse, o que atrapalha o bom funcionamento do córtex, responsável por atenção e raciocínio. A sensação de recompensa, porém, desenca-



deia no organismo a produção de dopamina, neurotransmissor ligado a foco, memória, entusiasmo e disposição para assumir riscos. Um dos pioneiros nesses estudos é o economista e neurocientista [Paul Zak](#), diretor do centro de estudos em neuroeconomia da Universidade Claremont, que desde 2001 investiga como o hormônio ocitocina, produzido em ambientes em que predomina a sensação de confiança, pode influir na criatividade e na colaboração entre as pessoas. A conclusão: a relação é direta.



PARA TER EQUIPES MAIS EFICIENTES



O PODER DA VULNERABILIDADE



O CONCEITO: Os líderes devem expor dúvidas, erros e aprendizados com a equipe – e derrubar o mito de que eles têm todas as respostas.

QUEM DEFENDE: “Pessoas que são confiantes e humildes são capazes de se sentir tão seguras de suas forças que não veem problemas de falar sobre suas fraquezas”, afirma o americano Adam Grant, autor de best-sellers sobre psicologia comportamental aplicada à gestão de empresas. Para ele, esse



posicionamento possibilita ter a mente aberta para novas ideias, potencializando a inovação. Outra defensora é Brené Brown, professora da Universidade de Houston e autora de best-sellers como *Atlas of The Heart* (algo como “Atlas do coração”, sem tradução para o português), lançado em 2022, além das obras *A Arte da Imperfeição* e *A Arte de Ser Você Mesmo*. Ela afirma: “O perfeccionismo é um escudo de 20 toneladas – achamos que vai nos proteger, mas apenas nos impede de sermos vistos”.



POR QUE É IMPORTANTE:

Enfrentar os próprios erros possibilita ter a mente aberta para novos caminhos de fazer as mesmas coisas. Ao mesmo tempo, cria a disposição para encarar as incertezas sem medo de errar. As duas atitudes ampliam as chances e a capacidade de inovar.

18

COMO A NEUROCIÊNCIA

EXPLICA:

Os princípios são os mesmos dos mecanismos da segurança psicológica: se as pessoas percebem que está tudo bem assumir erros – e o sinal do



líder nesse sentido sempre é muito poderoso –, o grupo não se sentirá retraído na hora de dividir ideias.





**PARA SE
TORNAR UM
PROFISSIONAL
MAIS
PRODUTIVO**

**PARA SE TORNAR UM PROFISSIONAL
MAIS PRODUTIVO**



MEDITAÇÃO



O CONCEITO:

Meditar alguns minutos por dia ajuda a manter a concentração e reduz o nível de estresse acumulado.

QUEM DEFENDE:

Diante das evidências científicas dos benefícios da prática da meditação para o cérebro, diversas empresas começaram a incentivar a prática entre seus funcionários. O Google, no esforço para incentivar que os funcionários meditassem, deu origem ao [Search Inside Yourself Institute](#) (numa



tradução livre, “Instituto busque dentro de si mesmo”). Em 2007, surgiu como um curso de meditação para os funcionários da companhia. Hoje se transformou num lucrativo negócio de consultoria.

23

POR QUE É IMPORTANTE:

Pesquisas (inclusive a que aparece na abertura deste e-book) mostram que a ausência de pausas no trabalho aumenta significativamente o nível de estresse – o que baixa a capacidade produtiva



das pessoas. É um tema que se tornou ainda mais relevante nas rotinas frenéticas de reuniões virtuais em que as equipes em trabalho remoto vivem.

COMO A NEUROCIÊNCIA

EXPLICA:

Inúmeros estudos, em centros de pesquisa conceituados, como os da Universidade Harvard, comprovaram mudanças estruturais no cérebro, inclusive com o acréscimo de neurônios, com a prática contínua. Estima-se que seja preciso



meditar cerca de meia hora diariamente durante pelo menos oito semanas para que haja crescimento da densidade do hipocampo, área do cérebro relacionada à memória e ao aprendizado.



**PARA SE TORNAR UM PROFISSIONAL
MAIS PRODUTIVO**



SONO



O CONCEITO: Descobrir o próprio ritmo biológico e seguir rotinas de sono é fundamental para manter a produtividade do cérebro.

QUEM DEFENDE: Tara Swart, psiquiatra britânica e uma das maiores especialistas globais no impacto de mudanças e ambientes de pressão no comportamento humano, afirma que a primeira condição para manter a boa capacidade cognitiva de uma pessoa é ter um sono de qualidade, que passe pelos diferentes ciclos de



ondas cerebrais, e não do tipo que acorda várias vezes durante a noite. Professora de cursos de extensão na escola de negócios do Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), ela considera este o aspecto primordial na criação de um padrão mental voltado para o crescimento e para a resiliência.

28

POR QUE É IMPORTANTE:

Uma das consequências imediatas do estresse é a insônia – que só agrava a falta de disposição e prontidão durante o dia.



COMO A NEUROCIÊNCIA**EXPLICA:**

Experimentos mostram que a falta de sono atrapalha significativamente a consolidação das memórias. Em 2004, um grupo de cientistas alemães apresentou a teoria que o sono possui relevância na formação de ‘insights’ e ideias originais. Elas são geradas pela junção de diversas ideias antigas da sua mente que são recombinaadas. O sono seria o momento mais propício para essa recombinação. Essa capacidade de recombinaar



memórias também contribui para encontrar a solução de problemas diversos, desde aspectos simples do dia a dia a questões mais complexas.





**PARA
ESCOLHER
CAMINHOS
DE CARREIRA**

PARA ESCOLHER CAMINHOS DE CARREIRA



GROWTH MINDSET



A IDEIA: As pessoas podem acreditar que não conseguem ou não precisam mudar. Ou que podem e às vezes devem mudar e aprender sempre.

QUEM DEFENDE: Carol Dweck, professora da Universidade Stanford e autora do livro *Mindset*, defende que acreditar na segunda opção garante a evolução pessoal e profissional. Adam Grant, em seu mais recente livro, *Pense de Novo: O Poder de Saber o Que Você Não Sabe*, lançado nos Estados Unidos em fevereiro de



2021, debruça-se sobre a capacidade do ser humano de aprender habilidades novas ao abdicar de suas crenças preestabelecidas.

POR QUE É IMPORTANTE:

Num momento em que tudo muda rapidamente, é preciso estar pronto para aprender coisas novas.

COMO A NEUROCIÊNCIA

EXPLICA:

A plasticidade cerebral ao longo da vida – ou seja, a capacidade que os neurônios têm de



adquirir novas habilidades e comportamentos – é uma das descobertas mais recentes da neurociência. Há demonstrações científicas que mostram que o volume e a potência do cérebro humano aumentam ou diminuem – do início ao fim da vida – conforme as experiências vividas.



PARA ESCOLHER CAMINHOS DE CARREIRA



“FLOW”



O CONCEITO. O “flow” é um estado no qual a pessoa não percebe o tempo passar e as ideias fluem livremente. O fenômeno, ligado ao máximo desempenho de atletas e artistas, também pode acontecer no ambiente corporativo. Para ingressar nesse canal alterado de consciência, a pessoa precisa possuir as habilidades necessárias para cumprir determinada tarefa – de modo que o desafio não seja nem tão grande a ponto de gerar ansiedade, nem tão baixo de forma que gere tédio ou



apatia. Ao mesmo tempo, é necessário que exista um envolvimento real com a atividade ou com o desejo genuíno de produzir um determinado resultado.

QUEM DEFENDE: Idealizado pelo psicólogo húngaro Mihaly Csikszentmihalyi, o conceito descreve uma condição mental na qual o indivíduo imerge completamente naquilo que está fazendo, entrando em um estado de foco máximo, que o faz perder o sentido de espaço e tempo. Ele



identificou o estado de flow enquanto estudava razões por trás da felicidade de algumas pessoas, logo após a Segunda Guerra Mundial. Contrariando as expectativas, atletas, músicos, cirurgiões e outros profissionais se mantinham satisfeitos com a vida, ainda que tivessem enfrentado mazelas durante o grande conflito mundial. Csikszentmihalyi decidiu investigar as motivações dessas pessoas, realizando uma pesquisa com 8 mil participantes que tinham um ponto em comum: sua



dedicação a atividades de que realmente gostavam.

POR QUE É IMPORTANTE:

Funcionários engajados investem em hora extra, esforço e iniciativa para contribuir para o sucesso da empresa. Eles trazem entusiasmo, paixão e energia para o trabalho que desenvolvem. Além de motivados, comprometidos e leais, trabalhadores engajados são melhores profissionais, contribuindo para os resultados da empresa.



COMO A NEUROCIÊNCIA

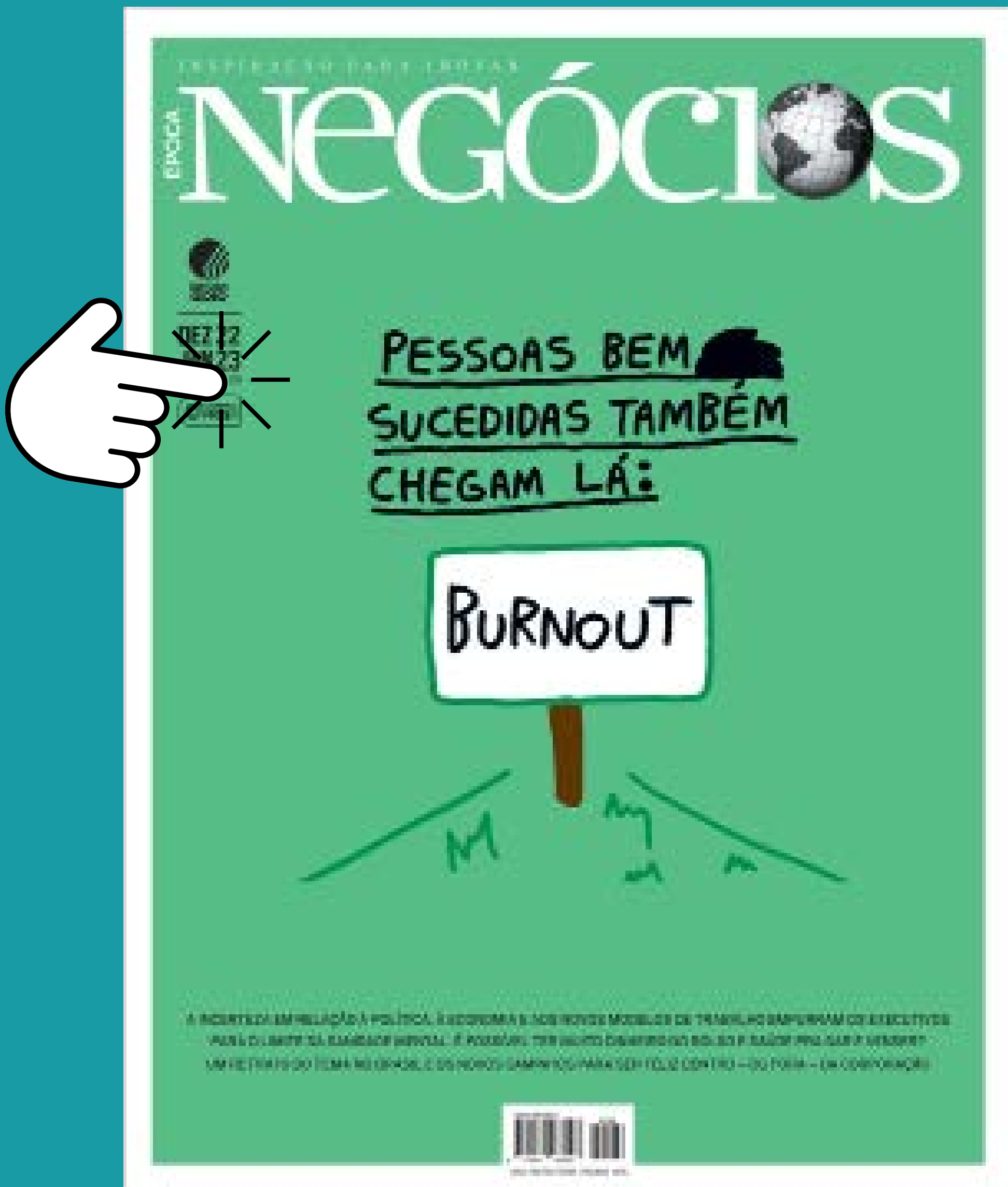
EXPLICA: Os estudos mostram que, durante o flow, há alteração da frequência elétrica das ondas cerebrais e aumento da circulação de moléculas como endorfinas, norepinefrina, dopamina, anandamida e serotonina.

A combinação entre elas melhora o foco, a criatividade e aumenta a conexão entre as pessoas. Para se chegar ao estado de flow os estudos mostram que é preciso de 60 a 180 minutos sem interrupções – seja numa tarefa individual ou numa reunião complexa.





ASSINE ÉPOCA NEGÓCIOS



Este ebook temático é complementar à edição Dez 22/Jan 23 de Época Negócios, dedicada à saúde mental.

[Assine a revista aqui!](#)