

Neurobusiness E A Sua Aplicação Nas Empresas Em Crise

Rafael Scodelario¹

r.scodelario@icloud.com

Tti-Técnico Emt Ransações Imobiliárias E
Análise E Desenvolvimento De Sistemas.
Logos University International

Fabiano De Abreu Agrela Rodrigues

deabreu.fabiano@gmail.com

Pós Phd Em Neurociências.
Logos University International.

Eduardo Antonio De Souza Campos

eduecampos@gmail.com

Professor E Pesquisador Pelo Cpah. Bacharel
Em Ciências Contábeis, Especialista Em
Neurobusiness, Alta Performance E Gestão
De Projetos, Mestrando Em Neurociências.

RESUMO

Crises geram impacto em todo o ecossistema societário, colapsando empresas de grande tradição, levando famílias à beira da pobreza. De fato, há um fator que não deve ser ignorado, a conexão fronto-temporal responsável pela interação da emoção e a razão, que é a característica principal da espécie humana. Ambientes em crise afetam tomadores de decisão, os empresários e seus funcionários. Neste artigo, para contornar este problema, apresentamos o resultado de nossas pesquisas em neurobusiness, discorrendo sobre os resultados encontrados e técnicas próprias desenvolvidas para aplicação prática.

Palavras-chave: *neurobusiness; neurorh; neurocontabilidade; neurogestão; neuroliderança; dialogo emocional; dialogo estratégico.*

¹ Autor Principal

Correspondencia: r.scodelario@icloud.com

Neurobusiness And Its Application In Companies In Crisis

ABSTRACT

Crises have an impact on the entire societal ecosystem, collapsing companies with great traditions, pushing families to the brink of poverty. In fact, there is one factor that should not be ignored, the fronto-temporal connection responsible for the interaction of emotion and reason, which is the main characteristic of the human species. Crisis environments affect decision-makers, business owners, and their employees. In this article, to circumvent this problem, we present the results of our research in neurobusiness, discussing the results found and our own techniques developed for practical application.

Keywords: *neurobusiness; neurorh; neuroaccounting; neuromanagement; neuroleadership; emotional dialogue; strategic dialogue.*

Artículo recibido 16 Agosto 2023

Aceptado para publicación: 29 Septiembre 2023

INTRODUÇÃO

Neurobusiness estuda o cérebro da perspectiva empresarial, onde aplica conceitos, ideias e técnicas da neurociência buscando otimizar os resultados de uma organização, criando novas oportunidades e resgatando a empresa de processos ineficientes e ineficazes (RODRIGUES; DE PAULA; CAMPOS, 2022).

Neste campo de conhecimento existem subdomínios que se encaixam no ciclo de vida empresarial e de negócios; em crises, encaixam-se neurocontabilidade, olhando para a tomada de decisão financeira baseado em emoções e comportamentos, neurogestão, olhando para a gestão, cultura e otimização de planejamento, neuroliderança, onde a neurociência contribui com o modo de lidar com os funcionários, motivá-los, e neurorh, trazendo técnicas para que o departamento pessoal consiga evoluir, cuidar e amparar as pessoas da corporação.

A crise empresarial do agente econômico pode ser: crise econômica, quando ocorre retração nos negócios, o consumidor ou intermediário se afastam, há queda brusca de faturamento, existe a redução de pedidos. A crise, momentânea ou não, pode ser generalizada (todo o setor) ou atingir determinadas atividades econômicas específicas. Ainda, a região em que situada a pessoa jurídica, nacional ou mundial, eventualmente é afetada, podendo ocorrer efeito multiplicador, o que é prejudicial à economia e ao país (CLARO, 2023).

Recentemente observamos cenários que causaram impacto em diversas organizações como a pandemia do Covid-19, a guerra da Ucrânia e fatores mercadológicos, íntimos das empresas, como o caso Americanas. De fato, alguns denominadores não podem ser alterados por quem está à frente dos negócios, mas em grande maioria, o próprio responsável ou grupo, acaba por conduzir todos a uma crise, que como bem citou o Dr. Claro (2023), apresenta diversas dimensões.

O líder detêm o papel de orientador e tomador de decisões, o que se altera mediante traços pessoais, personalidade, humor, genética, padrões de pensamento e comportamental. A conexão deficitária das regiões frontal e temporal do cérebro causam descompensação entre razão e emoção e neurobusiness é a chave para lidar com este problema.

Complementarmente, municia-se a todos os setores chaves, financeiro, média e alta gestão, recursos humanos, com ferramentas para entender a crise com a visão neuropsicológica. Sendo suas técnicas podem ser aplicadas em diferentes contextos e tamanhos de crise.

A crise afeta a sociedade empresarial e civil quando deixa de gerar empregos, quando corta gastos e investimentos, quando deixa de existir. De modo clássico, uma premissa muito divulgada em graduações em administração e contabilidade é o fato de que uma organização existe em primeiro lugar para prover lucros a seus detentores, além claro, de girar toda a economia.

O emocional afeta o julgamento na tomada de decisões, desativando o córtex pré-frontal e priorizando o impulso animal com picos de adrenalina e estresse, levando a reações sem medidas. Causa impacto nos funcionários que ao entender a real dimensão perdem a saúde psicológica, diminuindo a produtividade, a qualidade do trabalho, o bem-estar; levando muitos a procurar novas oportunidades e deixando a organização ainda mais vulnerável. Por este fato, a importância de buscar técnicas de neurobusiness para contornar tal situação. Apresenta-se duas técnicas para agir conscientemente na condução da crise, que é o diálogo emocional e o diálogo estratégico.

Empresas em crise demandam o corte de gastos, necessitando de inteligência emocional, e ao mesmo tempo, de racionalidade otimizada para tomar decisões inteligentes, assertivas e muitas vezes duras. O líder precisa aprender a ativar melhor a região pré-frontal bloqueada por estes picos emocionais, de adrenalina e estresse. Precisa conduzir o funcionário que será pilar de reconstrução, apresentar de modo transparente e com argumentos lógicos como tudo será feito, com dados e fatos, pedindo colaboração e empenho para contornar a crise.

Discorreremos sobre o assunto em nossa pesquisa, trazendo soluções práticas.

MÉTODOS

Trata-se de um artigo de revisão bibliográfica com a apresentação de conceitos e pesquisa própria sob a chefia do neurocientista chefe do CPAH, Dr. Fabiano de Abreu Agrela Rodrigues. Utilizou-se como critério de extração de dados o ranking das revistas onde os artigos foram publicados, com alto h-index, a reputação dos pesquisadores; além de pesquisas próprias que foram publicadas anteriormente. Google Scholar, Elsevier e Scielo foram utilizados como recurso de pesquisa.

Neurocontabilidade

O fator emocional exerce influência significativa em indivíduos na tomada de decisões financeiras, levando-os a tomar más decisões, tomar posições conservadoras quando se deve ser agressivo, ou fazer investimentos indevidos sem planejamento prévio, ocasionando em menor liquidez. O perfil da pessoa, como o neuroticismo é condizente com contenção de gastos, o medo excessivo em perder, ao mesmo que a ansiedade ocasionada por pressão pode fazer a pessoa gastar de modo excessivo os recursos da empresa e com isso ir a falência de modo mais rápido (RODRIGUES, 2023, p. 39).

O fator emocional é uma das maiores causas de falência em empresas consolidadas. Dizemos aqui que contabilidade não é só números, razão, mas também emoção. A região pré-frontal está a todo momento contrapondo ou trabalhando em conjunto com o sistema límbico. É por característica evolutiva que o sistema nervoso central desliga o pensamento racional, priorizando a emoção e suas consequências, como o comportamento compulsivo e irracional. Isso se dá por meio de situações em que precisamos poupar a energia obtida por meio de calorias e também por situações que nosso cérebro julga necessário ações rápidas, como perigos, mesmo que inexistentes no momento. É comum, por exemplo, observar pessoas com transtornos que gastam suas economias sem pensar. Por isso, torna-se necessário ao empresário um maior trabalho do racional, fazendo cursos de gestão, entendendo os números e a matemática a fundo e também trabalhar dados.

Como técnica de neurocontabilidade é necessário aprender a meditação mindfulness de modo a olhar para o presente sem precipitações, olhar para os pensamentos e sentimentos. Outras habilidades que podem auxiliar é aprender a matemática em sua essência, estatística e ciências de dados para afloramento do córtex pré-frontal.

Neurogestão

O sucesso pessoal está relacionado ao resultado entregue pelo ecossistema. Contudo, um profissional de alto desempenho é responsável pelos seus resultados e de seus subordinados, a depender do modo como causa impacto na trajetória profissional e pessoal de cada colaborador (RODRIGUES, 2023, p. 89).

O empresário, CEO, seus diretor e também a média gestão causam impacto direto na organização e no modo com todos se sentem ou produzem. Ambientes que não proporcionam segurança psicológica é falha gravíssima. Basta o vazamento de informações sensíveis para que toda a organização entre em pânico e declínio. Quando se está em crise, o primeiro ambiente a ser impactado é o operacional; mesmo os que atuam em seus ambientes residenciais conseguem perceber o contexto imaterial por meio de informações trocadas por outros colaboradores. Como medida de neurogestão, deve-se trabalhar para deixar o ambiente seguro e leve, evitando que notícias críticas saiam do círculo gerencial, assim como comentários e boatos. Deve-se escolher com cuidado palavras, atos e a maneira como se comunica cortes de gastos, processos de recuperação, gestão de crises.

A sinceridade é premissa de confiança e aceitação psicológica, mas há informações que não competem ao operacional. Devem saber o que acontece, mas precisam de plano, de garantia, de tranquilidade.

Neuroliderança

Em papéis de liderança, em todos os perfis de liderança, a região pré-frontal e suas subdivisões se destacam. O córtex orbitofrontal que auxilia na tomada de decisões, trabalhando em conjunto com o sistema límbico e o sistema de recompensa. Tendo a dopamina como neurotransmissor envolvido no processo de avaliação da recompensa, os benefícios que serão alcançados; assim como a noradrenalina, em contextos onde o raciocínio superior é necessário. Isso termina o modo como uma decisão será tomada por parte da liderança. No córtex pré-frontal ventromedial, temos como responsabilidade funções emocionais como a empatia e regulação das emoções, respondendo a estímulos e trocando informações com o sistema límbico; lesões na região ventromedial podem influenciar negativamente decisões financeiras, pois interfere no modo como decisões são tomadas com base no emocional. Aqui há uma interação com a dopamina,

recompensa, e serotonina, responsável por bem estar, ansiedade e regulação cognitiva. Por fim, destaca-se o córtex pré-frontal dorsolateral, responsável pela memória de trabalho, memória de curto prazo e funções cognitivas, tendo a noradrenalina como principal neurotransmissor, influenciando decisões complexas como de o planejamento estratégico, por exemplo, a memória de trabalho, onde informações temporárias são armazenadas e a seleção e cumprimento de tarefas por um líder (RODRIGUES; CAMPOS; DE PAULA, 2022).

Alinhado com a neurogestão, a competência e desenvoltura do líder influencia seus colaboradores através da neuroplasticidade e bons sentimentos gerados. Cada informação ou situação vivida é formatada na memória de trabalho, ou seja, curto prazo, e ao se tornar importante por meio de associações, geralmente por uma carga emocional intensa, ou por meios de repetição constante, transforma-se em memória de longo prazo. Se o líder quiser influenciar positivamente, deve criar meios para gerar bons exemplos, os que ele deseja que sejam impressos em seus colaboradores e incentivar estes comportamentos, visando a geração positiva de emoções. Precisa cortar gastos? Corte os seus privilégios primeiro! Quer mostrar comprometimento, demonstre os resultados que alcançou como líder no último trimestre. A chave é conduzir pelo exemplo e gerar confiança, congruência. O cérebro possui o chamado neurônio espelho, que nos permite aprender com o comportamento de outros, crianças utilizam este meio para evoluir.

Neurorh

Baseado na neurociência comportamental, o RH pode se beneficiar destes conceitos para lapidar o comportamento e as habilidades de seus colaboradores, de modo a impulsionar seu desempenho, sua qualidade de vida e emoções, e os resultados da companhia como um todo (CAMPOS *et al.*, 2023).

O cérebro humano, em momentos de crise, com a interocepção e exterocepção na observação do contexto da empresa crise ativa diversas regiões cerebrais nas pessoas que ali desempenham suas funções. Pode-se ocasionar diversos inconvenientes como o desenvolvimento de transtorno depressivo, transtorno da ansiedade, taquicardia, preocupação excessiva, entre outros sintomas.

Obviamente isso não é só nocivo ao bem-estar e saúde do colaborador, mas também no resgate da companhia, pois isso faz os funcionários produzirem menos, com menor qualidade e até no pedido de demissão, visto que a crise pode causar o risco da falência e a tendência é o ser humano colocar suas necessidades e de sua prole em primeiro plano.

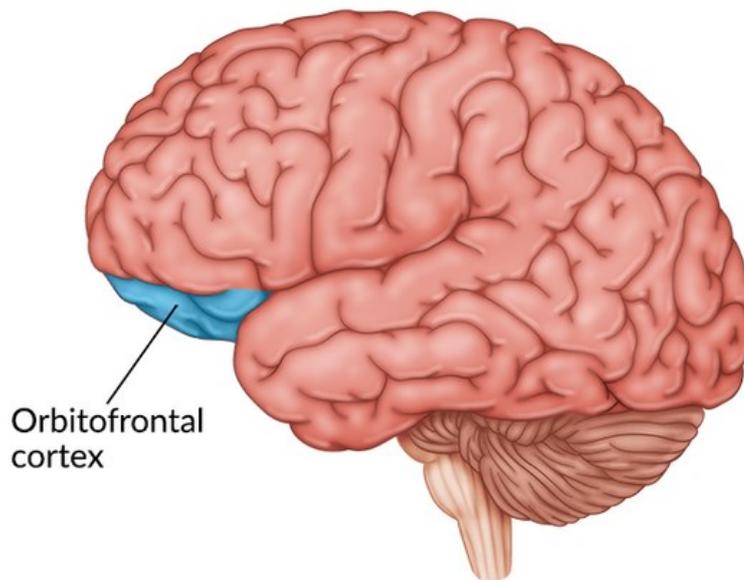
O RH deve tentar entender o estado emocional e modus operandi padrão de cada pessoa, afim de entender o que as motiva, evitando o contrário, a desmotivação. Deve-se tomar cuidado com o modo como a mensagem chega aos colaboradores, evitando pânico e indícios de demissão em massa, trabalhando a transparência, pontuando o momento, mas sem afetar o emocional dessas pessoas, que muitas vezes tem a mentalidade fixa e não conseguirá se adaptar. Um relato de caso que observei em determinado momento é que duas demissões viraram pânico generalizado, pois as mesmas foram feitas de modo inesperado, sem motivos e o comentário alastrou entre setores da companhia, demorando algumas semanas para normalizar o ambiente.

Habilidades de comunicação é essencial, pois saber instigar o lado lógico da pessoa e também trabalho o emocional pode proporcionar motivação e unidade para sair da crise, onde os empregados são o pivô da virada de chave. Cada persona exibe motivadores chave, vale tentar entender isso. É interessante funcionários de RH ter treinamento e formação de psicanalise e coaching.

Trabalhando O Córtex Pré-Frontal Na Condução De Pessoas

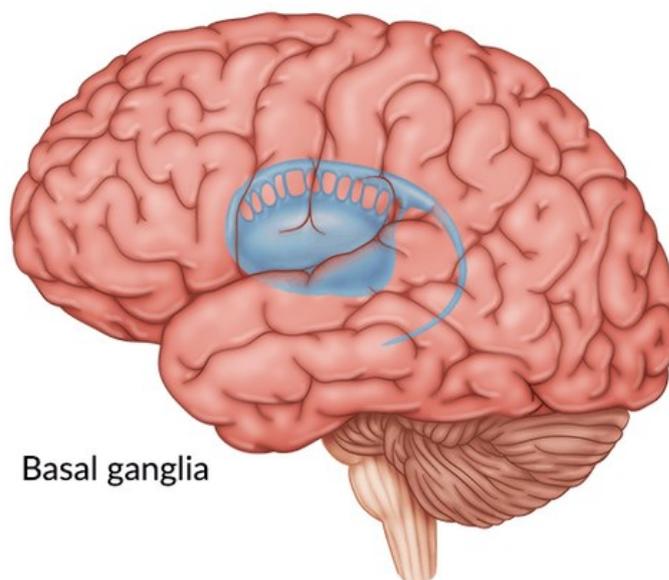
De acordo com Rolls (2019), existem dois sistemas de tomada de decisão, planejamento implícito, baseado em recompensas, e explícito, baseado na razão. O sistema implícito reage a estímulos de valor, recompensa ou punição, ativando a região do córtex orbitofrontal e suas conexões com os gânglios da base, permitindo ações rápidas. Quando há diversos fatores lógicos para tomada de decisão, o sistema implícito pode guiar a ação, porém, quando há decisões errôneas, emocionais, seria interessante que o sistema explícito se torne o principal, de modo consciente, avaliando opções, planejando a longo prazo o que deve ser executado.

Figura 1 — Córtex Orbitofrontal



Fonte: Flint Rehab (2022).

Figura 2 — Gânglios da Base



Fonte: Flint Rehab (2022).

Dialogo Emocional

Inteligência emocional é a capacidade de gerenciar seus estados emocionais, sentimentos e lidar com emoções de outros. Emoções são fonte de comportamento no local de trabalho. É uma capacidade útil para empresários e colaboradores. O desempenho de tarefas e de contexto tem as emoções positivas como preditivas. Pessoas que apresentam humor positivo induzido produziram mais do que a média natural, em torno de 10% a 12% mais produtivos (DIENER; THAPA; TAY, 2020).

Saber gerenciar emoções contribui para maior produtividade, colaboração entre funcionários, motivação, saúde física e mental. Testes de anamnese com questões emocionais específicas auxiliam no diagnóstico.

Técnicas e meios de acompanhamento que podem apresentar resultados promissores neste domínio são a meditação mindfulness, a oração intermitente, yoga e sessões com psicanalista ou psicólogo, tentando se autoconhecer, ao mesmo tempo que trabalha emoções. O próprio RH pode aplicar as técnicas citadas na seção de neurorh.

Diálogo Estratégico

Como já dito, a emoção bloqueia o cérebro na ativação do córtex pré-frontal visando respostas imediatas aos riscos. Isso é verdade para o decisor e também para o funcionário que está sendo molestado por sentimentos negativos com a possibilidade de ficar desamparado devido ao momento de crise. A questão é como você vai dialogar com seu empregado, como vai modular a argumentação, trazendo na lógica a solução.

O trabalho deve ser conduzido em cima da lógica. Quando trazemos a lógica e conseguimos fazer com que a pessoa entenda a argumentação, despertamos a região frontal do cérebro, realizando a ativação frontal importante para tomada de decisão. A exemplo, os transtornos mentais tem relação fronto-temporal, com massa branca deficitária, alterando o equilíbrio entre razão e a emoção.

Do mesmo modo, o sentimento de problemas desencadeado pela crise pode causar o mesmo efeito. Despertar a região frontal é importante, trazendo lógico e fazendo a pessoa compreender

os argumentos, que devem ser transparentes, verdadeiros, mas selecionados com planejamento; ativando deste modo a frontal do cérebro do colaborador.

A técnica faz parte de um processo, emocional e educacional. Quando vamos educar nossos filhos, exemplificando, temos que trazer a lógica. Por exemplo: "filho, termine de comer, ou não poderei te dar uma sobremesa!", quando a criança não quer comer. Você apresenta a lógica de que a sobremesa não será dada logo após a refeição, pois levará um tempo até que a mesma seja entregue. Quando a criança terminar de comer, cobrará a recompensa, porém, trabalharemos a ideia do que é a aprendizagem, tempo e espera. O que se quer dizer é que se comer, terá a recompensa, a sobremesa é a recompensa de um ato bem feito realizado pela pessoa. Não só um ato que é obrigação, mas também é importante para ficar feliz, forte, para evoluir e conquistar novas experiências.

Essa é a argumentação assertiva. A lógica favorece o diálogo. Entenderá ao experienciar a técnica que a argumentação trazida, a lógica argumentativa e o aprendizado são importantes para contornar a crise. Diferentemente de uma comunicação agressiva, exigindo produção, hora extra e cortando gastos de maneira desmedida.

CONCLUSÃO

Neurobusiness fornece ferramentas adequadas com base em neurociência para trabalhar momentos de crise empresarial. Há quatro ramos que se adaptam melhor a este momento: neurocontabilidade, para lidar com a saúde financeira baseado comportamental do empresário; neurogestão que fornece formas de gerir a empresa sem comprometer o ambiente e boas práticas de gestão, auxiliando na manutenção saudável como um todo; neuroliderança, fornecendo expertise de neurociência de modo a saber liderar e lidar com os outros, principalmente em momentos chave que a motivação dos funcionários deve ser mantida elevada; por fim, neurorh, onde pessoas do departamento pessoal aprender técnicas para saber lapidar, moralizar, atender e cultivar bem estar do funcionário e da empresa. Apresenta-se duas técnicas, o diálogo emocional, baseado em comportamento, emoções, trabalhando inteligência emocional, e, diálogo estratégico onde se usa argumentos lógicos para trabalhar seus funcionários de modo que continuem desempenhando seus trabalhos com vigor, olhando, obviamente para o bem-estar e ética. Estas

duas técnicas são capazes de fornecer maior poder de negociação dentro do ambiente em crise e elevar a moral rumo a um objetivo saudável e benéfico a seus dependentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Eduardo Antonio de Souza *et al.* **Neurorh: Aplicação Prática da Neurociência no Equilíbrio Corporativo e Bem-Estar de Seus Colaboradores.** Ciência Latina. 2023.

Disponível em: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6644. Acesso em: 13 jul. 2023.

CLARO, Carlos. **Crise empresarial, meios de recuperação e falência.** Jus.com.br. 2023.

Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/102722/crise-empresarial-meios-de-recuperacao-e-falencia>. Acesso em: 13 jul. 2023.

DIENER, Ed; THAPA, Stuti; TAY, Louis. **Positive Emotions at Work.** Annual Review of

Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2020. Disponível em:

<https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908>.

Acesso em: 13 jul. 2023.

FLINT REHAB. **Orbitofrontal Cortex Damage: Understanding Emotional & Behavioral Changes After TBI.** Flint Rehab. 2022. Disponível em:

<https://www.flintrehab.com/orbitofrontal-cortex-damage/>. Acesso em: 13 jul. 2023.

RODRIGUES, Dr. Fabiano de Abreu Agrela. **Neurobusiness.** Fabiano de Abreu , v. 1, f. 67, 2023. 133 p.

RODRIGUES, Fabiano de Abreu Agrela; CAMPOS, Eduardo Antonio de Souza; DE

PAULA, Jennifer Aline Silva . **NEUROLEADERSHIP: TRANSFORMANDO UM**

INDIVÍDUO DE SERVIDOR EM LÍDER ATRAVÉS DA

NEUROCIÊNCIA. Atena Editora. 2022. Disponível em:

<https://cdn.atenaeditora.com.br/documentos/ebook/202210/JN28PCJiSkqAdTzDW1uD>

[VbssXYLUJnqLm4eFtgk.pdf](https://cdn.atenaeditora.com.br/documentos/ebook/202210/JN28PCJiSkqAdTzDW1uD). Acesso em: 13 jul. 2023.

RODRIGUES, Fabiano de Abreu Agrela; DE PAULA, Jennifer Aline Silva; CAMPOS, Eduardo

Antonio De Souza. **El neurobusiness y su aplicación como medio para optimizar el**

negocio. Ciência Latina. 2022. Disponível em:

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2293. Acesso em: 13 jul. 2023.

ROLLS, Edmund T. **Emotion and reasoning in human decision-making**. Economics Discussion Papers. 2019. Disponível em: <http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2019-8/>. Acesso em: 13 jul. 2023.