



As Diversas Ramificações da Administração

COLETÂNEA

ADM

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA
DE ADMINISTRAÇÃO

SETEMBRO 2023

PALAVRA DA PRESIDENTE

9 DE SETEMBRO
DIA DO ADMINISTRADOR

Os profissionais que atuam nas empresas públicas e privadas são providos de conhecimentos, habilidades e atitudes, itens necessários para o desenvolvimento das atividades empresariais. Planejando, organizando, dirigindo e controlando suas organizações atingem os objetivos propostos e o sucesso.

No dia 09 de setembro comemora-se o Dia do Profissional de Administração e a ADM -Associação Brasileira de Administração, embasada nesse princípio, parabeniza seus associados e amigos.

A Diretoria e Conselhos da ADM sentem-se honrados em prestar uma homenagem, agradecendo a todos e oferecendo uma semana de palestras e sorteio de livros.

PARABÉNS A TODOS OS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO!

ADM. TERESINHA COVAS LISBOA



SUMÁRIO

- 1** A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS
Autor: Nelson Ludovico
- 3** TURBINANDO OS NEGÓCIOS COM MARKETING
Autor: Edmir Kuazaqui
- 5** RH E TENDÊNCIAS: AS DUAS FACES DA MESMA MOEDA
Autor: Osmar Rezende de Abreu. Pastore
- 10** A NEUROCIÊNCIA IMPORTA PARA A GESTÃO DE NEGÓCIOS?
Autora: Sueli Mangia

A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Prof. Nelson Ludovico

A internacionalização da empresa consiste em sua participação ativa nos mercados externos. Com a eliminação das barreiras que protegiam a indústria nacional no passado com os processos de importação, a internacionalização é o caminho natural para que as empresas brasileiras se mantenham competitivas.

Se elas se dedicarem exclusivamente a produzir para o mercado interno, sofrerão a concorrência das empresas estrangeiras dentro do próprio país; é só analisar a balança comercial semanal que é publicada pelo Ministério da Economia / Comércio Exterior.

Por conseguinte, para manter a sua participação no mercado interno, deverão se modernizar e se tornar competitivas em escala internacional. As atividades administrativas, financeiras e operacionais de comércio exterior, contudo, não são isentas de dificuldades, inclusive porque o mercado externo é formado por países de diferentes idiomas, hábitos, culturas e leis. Tais dificuldades devem ser consideradas pelas empresas que se preparam para exportar ou importar.

ETAPAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO NA EXPORTAÇÃO

As empresas podem ser classificadas segundo as seguintes categorias, que revelam as etapas do caminho a ser percorrido até se transformarem em exportadoras ativas:

- ✔ não interessada: mesmo que eventualmente ocorram manifestações de interesse por parte de clientes estabelecidos no exterior, a empresa prefere vender exclusivamente no mercado interno;
- ✔ parcialmente interessada: a empresa atende aos pedidos recebidos de clientes no exterior, mas não estabelece um plano consistente de exportação;
- ✔ exportadora experimental: a empresa vende apenas aos países vizinhos, pois os considera praticamente uma extensão do mercado interno, em razão da similaridade dos hábitos e preferências dos consumidores, bem como das normas técnicas adotadas;
- ✔ exportadora ativa: a empresa modifica e adapta seus produtos para atender aos mercados no exterior – a atividade exportadora passa a fazer parte da estratégia, dos planos e do orçamento da empresa.

A CONQUISTA DO MERCADO INTERNACIONAL

1. Para a conquista do mercado internacional, elas não devem considerar a exportação uma atividade esporádica, ligada às flutuações do mercado interno, pois a dinâmica da economia do país nem sempre tem o mercado aquecido. A empresa precisa estudar qual parcela de sua produção deve ser sistematicamente destinada ao mercado externo.
2. A empresa exportadora deverá estar em condições de atender sempre às demandas regulares de seus clientes no exterior.
3. A concorrência é derivada, entre outros fatores, da existência de maior número de exportadores do que de importadores no mundo – outros fornecedores potenciais buscarão conquistar os mercados já ocupados pelas empresas brasileiras.
4. Os exportadores brasileiros devem saber utilizar plenamente os mecanismos fiscais e financeiros colocados à sua disposição pelo governo, a fim de aumentar o grau de competitividade de seus produtos.
5. Todas as comunicações recebidas de importadores devem ser respondidas, mesmo que, em determinado momento, não haja condições de atender à demanda.

O QUE EXPORTAR E PARA ONDE

O primeiro passo para a empresa que deseja exportar é definir o que venderá nos mercados estrangeiros. Deve identificar, dentro de sua linha de produtos, aqueles que atendam às necessidades e preferências dos consumidores. Para tanto, é preciso que a empresa reúna a maior quantidade possível de informações sobre o país ou países para os quais deseja exportar. Nessa tarefa, as empresas brasileiras podem contar com o apoio de órgãos como a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) do apoio das Câmaras de Comércio dos vários países que estão instaladas em nosso país e estudos com visitas a feiras internacionais.

MOSTRAR A EMPRESA E O PRODUTO

Um dos primeiros fatores a ser analisado por uma empresa no exterior que pretende importar um produto de outro país, e nada conhece sobre o seu futuro fornecedor, é certificar-se de que não negociará com alguém que lhe possa causar prejuízos. Por essa razão, o exportador deve, com muita clareza, mostrar-se por meio de site bem-organizado em mais de um idioma, preferencialmente em inglês e espanhol, além de preparar um cadastro com resultados e experiências da empresa em relação ao mercado interno.

Faz parte da apresentação, inicialmente, uma demonstração sobre o sucesso do

produto no mercado interno e, desde que possível, uma indicação de clientes tradicionais, além de informações sobre processos de divulgação e marketing do produto, além de Feiras, Exposições, Congressos, Missões Comerciais e Rodadas de Negócios em que a empresa tenha participado, não só no país, mas também no exterior, devem fazer parte da apresentação. As informações devem ser complementadas com resultados obtidos nesses eventos.

Informar em que segmento de vendas – atacado ou varejo – a empresa conduz seus negócios, além de demonstrar em quais praças atua em um território tão extenso como o nosso, é prova de capacidade e de organização. É também um modo de fornecer ao futuro cliente importador um histórico que lhe propicie maior visibilidade dos negócios da empresa.

Bancos com os quais mantém relacionamento e cadastro, fornecedores tradicionais e mídia utilizada reforçam a credibilidade junto ao interessado em negociar os produtos.

A exportação deve fazer parte da gestão dos negócios da empresa, considerando que, para o consumidor interno, ter conhecimento de que a empresa é internacionalizada dá credibilidade ao produto e a transforma em referência.

> NELSON LUDOVICO
Professor, Pós-Doutor
Logística e Negócios Internacionais



TURBINANDO OS NEGÓCIOS COM O MARKETING

Prof. Edmir Kuazaqui

Para que o mercado e principalmente os consumidores possam reconhecer a proposta de valor de um negócio ou mesmo de um produto/serviço ou pessoa, deve receber influências direcionadas positivas e relevantes, de forma a entender o posicionamento e compreender por que deve consumir os produtos e serviços de uma empresa. Em outras palavras, o que o consumidor pretende (ou mesmo tem a percepção) de receber como valor ao adquirir algo de uma empresa? Praticidade, preço justo, empregabilidade, diferencial competitivo, prazer sensorial, sustentabilidade ambiental, equidade social, valorização pessoal e profissional, atendimento...

O Marketing envolve as ferramentas tradicionais – Produto, Praça, Promoção, Pessoas, Evidências Físicas (Palpabilidade), Processos, Produtividade e Preço, dentro de uma concepção direta entre necessidades, percepção e consumo. Entretanto, pensando somente desta forma, empresas terão grandes dificuldades em se relacionar com o mercado de forma mais ampla, pois haverá um infinito número de concorrentes adotando as mesmas práticas e ações. Uma das propostas é navegar por oceanos ainda não descobertos, trilhar por caminhos desafiadores, por vezes sem uma intensa concorrência e cuja orientação possa ser criada e desenvolvida de acordo com o caminho a ser seguido.

O Marketing Internacional e o Marketing 4.0 trazem outras infinitas possibilidades, porém de como influenciar de forma diferenciada os consumidores, no aprofundamento dos relacionamentos entre os envolvidos, bem como no fortalecimento dos vínculos cognitivos duradouros (KUAZAQUI, 2022). Esses vínculos possibilitam com que, além das relações comerciais, sejam criadas outras que propiciem relacionamentos mais consistentes. Neste sentido, não se pode mais pensar que temos uma divisão entre o marketing empresarial e o marketing praticado pelas agências de publicidade e propaganda. Tudo, no mínimo, deve ser mesclado e focado no atendimento das necessidades e desejos do consumidor. E mais além ...

Não se pode mais imaginar o Marketing somente como uma área específica da empresa, pois o respectivo conceito e aplicações deve permear por toda a organização e com estratégias e ações a serem percebidas pelo mercado. Deve ser a energia vital que deverá circular de maneira intensa e assertiva com os colaboradores e talentos humanos, demais stakeholders e principalmente os consumidores. Então, as ações da empresa devem ser o resultado de uma simbiose natural, saudável e planejada entre todas as possibilidades de marketing que a empresa pode criar, desenvolver e oferecer, de forma a tornar o negócio/produto/serviço o objeto de desejo de seus consumidores.

A gestão de marketing deve conciliar o tradicional com o novo e o inusitado. Conforme pesquisa do autor (KUAZAQUI, 2019) deste ensaio, não existe ainda métricas perfeitas para analisar a distribuição de verbas entre essas categorias de marketing, porém vale, ao invés simplesmente de utilizar experiências passadas para determinar quanto será utilizada como venda, quais experiências e percepções a empresa deseja desen-

volver em seu mercado, de forma a tornar o seu portfólio na opção preferencial do mercado. Pensar no futuro hoje é um desafio que as empresas devem seguir para obter o sucesso necessário.

Discutir e aplicar os conceitos e práticas necessárias para a introdução e desenvolvimento de práticas em ambientes disruptivos e exponenciais, com necessidade de alta competitividade, olhar e pensar fora da caixinha. Neste sentido, o perfil do profissional, bem como de todo o seu conteúdo, deve ser único e diferenciado (KUAZAQUI, 2023), para que a empresa possa realmente, influenciar o consumidor ou mesmo, mudar e transformar o mundo em que vivemos. Ser a opção preferencial além de ser um objetivo qualitativo inteligente, deve ser um propósito que a empresa deverá perseguir e, com certeza, superar as expectativas!!!

➤ Edmir Kuazaqui

*Mestre e Doutor em Administração.
Professor titular e orientador dos
cursos de graduação da ESPM.*

➤➤ REFERÊNCIAS

KUAZAQUI, Edmir. Marketing. Oportunidades para o desenvolvimento de negócios de uma empresa. Bauru: São Paulo, 2022.

KUAZAQUI, Edmir. Techers: Storytelling da transformação digital. Manual de profissionais para profissionais. São Paulo: Sarvier, 2023.

KUAZAQUI, Edmir; HADDAD, Helder, MARANGONI, Matheus Matsuda. Gestão de Marketing 4.0. São Paulo: Atlas, 2019.



RH E TENDÊNCIAS: AS DUAS FACES DA MESMA MOEDA

Adm. Osmar R. de A. Pastore

A gestão de recursos humanos é uma área em constante evolução. À medida que novas tecnologias surgem e as demandas dos funcionários mudam, os profissionais de RH precisam estar sempre se adaptando para acompanhar as tendências do setor. Neste texto, vamos discutir algumas das tendências atuais em gestão de RH, incluindo seus aspectos positivos e negativos.

AUMENTO DA FLEXIBILIDADE NO TRABALHO

Uma das tendências mais notáveis em gestão de RH é o aumento da flexibilidade no trabalho. Cada vez mais empresas estão adotando políticas de trabalho remoto ou flexível, o que permite que os funcionários tenham mais controle sobre suas agendas e equilibrem melhor a vida pessoal e profissional. Isto se alinha com a Teoria do Equilíbrio entre Trabalho e Vida (FORMENTON e STEFANO, 2017).

Essa tendência tem sido apontada como uma maneira de melhorar a produtividade e o bem-estar dos funcionários.

A relevância deste benefício, no entanto, tem mostrado impacto não homogêneo em diferentes gerações de trabalhadores (ROSA, 2021).

Por outro lado, a flexibilidade no trabalho pode levar a um aumento da pressão para estar sempre disponível, mesmo fora do horário de trabalho. É importante que as empresas estabeleçam políticas claras sobre a disponibilidade dos funcionários, para que todos saibam o que se espera deles. Além disso, é preciso garantir que os funcionários remotos tenham acesso às ferramentas e recursos necessários para realizar seu trabalho de forma eficaz.

Como a situação ainda é relativamente nova, muitas empresas têm encontrado dificuldade em gerir suas equipes remotamente, acusando quedas de produtividade que motivam um movimento recente em direção contrária, pelo menos no que diz respeito à questão do trabalho remoto.

USO DE DADOS E ANÁLISES

Outra tendência importante em gestão de RH é o uso de dados e análises para tomar decisões relacionadas a contratação, treinamento e desenvolvimento de funcionários.

Essa abordagem baseada em dados, fortemente apoiada na Teoria da Gestão Baseada em Evidências (PEREIRA, 2016), pode ajudar a reduzir a parcialidade e a subjetividade na tomada de decisões, bem como a melhorar a precisão das previsões de desempenho dos funcionários.

No entanto, essa abordagem pode levar a uma falta de empatia e sensibilidade em relação aos funcionários. É importante que as lideranças e os profissionais de RH não percam de vista que os dados são apenas uma parte da equação e que é preciso levar em consideração a experiência e as necessidades individuais de cada funcionário.

FOCO NA DIVERSÃO E NA INCLUSÃO

A diversidade e inclusão têm sido uma preocupação crescente no mundo empresarial nos últimos anos. Muitas empresas estão implementando políticas e programas para atrair e reter uma força de trabalho diversificada, bem como para garantir que todos os funcionários se sintam valorizados e respeitados. A Teoria do Benefício da Diversidade (RONCATI, 2023) dá suporte a esta tendência, que argumenta que as organizações que promovem a diversidade e a inclusão tendem a obter vantagens competitivas, como maior criatividade, inovação e capacidade de atrair e reter talentos diversos.

Embora essa tendência seja certamente positiva, pode haver um risco de que as empresas se concentrem apenas na diversidade superficial, em vez de abordar questões mais profundas de inclusão e igualdade. É importante que as empresas não caiam na armadilha de se contentar apenas com a aparência de diversidade, em vez de realmente garantir que todos os funcionários tenham as mesmas oportunidades e tratamento justo.

MAIOR FOCO NO BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS

Outra tendência importante em gestão de RH é o maior foco no bem-estar dos funcionários. As empresas estão cada vez mais percebendo que o bem-estar dos funcionários está diretamente ligado à produtividade e ao desempenho no trabalho, e estão implementando programas e políticas para apoiar a saúde mental e física dos funcionários (SCHEIN e SCHEIN, 2022).

No entanto, pode haver um risco de que essas iniciativas sejam percebidas como superficiais ou ineficazes, se não forem apoiadas por uma cultura corporativa que realmente valorize o bem-estar dos funcionários. Além disso, pode ser difícil para as empresas medir o impacto dessas iniciativas em termos de produtividade e desempenho, o que pode levar a uma falta de apoio financeiro e de recursos.

AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS DE RH

A automação de processos de RH é outra tendência em ascensão, com o uso de ferramentas e softwares para automatizar tarefas rotineiras como recrutamento, processamento de folha de pagamento e gerenciamento de benefícios. Essa tendência, iniciada com os primeiros trabalhos de Taylor, na aplicação da Teoria da Administração Científica, vem sendo complementada pela Teoria da Automação de Processos (MANZUETO, 2016).

Isso pode economizar tempo e recursos para as empresas, permitindo que os profissionais de RH se concentrem em tarefas mais estratégicas e de alto nível.

No entanto, a automação também pode levar à perda de empregos no setor de RH, bem como a

uma maior dependência de sistemas automatizados que podem não levar em consideração as nuances e complexidades das relações humanas no local de trabalho. É importante que as empresas encontrem um equilíbrio entre a automação de processos e a manutenção de uma abordagem humana e personalizada em relação aos funcionários.

CRESCIMENTO DO TRABALHO COLABORATIVO

O trabalho colaborativo tem sido uma tendência crescente no mundo empresarial, com empresas cada vez mais buscando maneiras de incentivar a colaboração entre os funcionários. Isso pode levar a uma maior inovação e criatividade no local de trabalho, bem como a uma cultura mais inclusiva e coesa. Essa é a preocupação central de lideranças do tipo transformacional (MAMMEN e PUSHANADHAM, 2022).

No entanto, o trabalho colaborativo também pode levar a uma falta de responsabilidade individual e a uma falta de clareza em relação aos papéis e responsabilidades de cada funcionário. É importante que as empresas estabeleçam políticas claras em relação à colaboração, para que os funcionários possam trabalhar juntos de maneira eficaz e responsável.

ENFOQUE EM DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

O desenvolvimento de liderança é uma tendência crescente em gestão de RH, com empresas buscando maneiras de capacitar seus líderes a liderar efetivamente e inspirar suas equipes (GOLEMAN, 2015). Isso pode incluir programas de treinamento, coaching e mentoria para ajudar os líderes a aprimorar suas habilidades de comunicação, tomada de decisão e gestão de

e gestão de conflitos.

No entanto, o enfoque excessivo no desenvolvimento de liderança pode levar à negligência dos outros membros da equipe, o que pode levar a uma falta de motivação e engajamento por parte dos funcionários. É importante que as empresas encontrem um equilíbrio entre o desenvolvimento de liderança e a atenção ao potencial colaborativo de todos, independentemente de sua posição hierárquica.

ABORDAGEM CENTRADA NO COLABORADOR

Uma tendência positiva na gestão de RH é a abordagem centrada no colaborador, em que as empresas se concentram em atender às necessidades e expectativas dos funcionários, em vez de apenas pensar em seus próprios interesses. Essa abordagem pode melhorar a satisfação e o envolvimento dos funcionários, levando a um melhor desempenho e resultados (MAMMEN e PUSHANADHAM, 2022).

No entanto, essa abordagem pode levar a uma falta de ênfase nas metas e objetivos da empresa. É importante que as empresas encontrem um equilíbrio entre atender às necessidades dos funcionários e garantir que os objetivos da empresa sejam alcançados.

AUMENTO DO FOCO EM BEM-ESTAR MENTAL

O bem-estar mental dos funcionários é uma preocupação crescente na gestão de RH. As empresas estão oferecendo mais recursos e apoio para ajudar os funcionários a gerenciar o estresse e lidar com problemas de saúde mental (ROSA, 2021). Essa tendência pode levar a funcionários mais saudáveis e felizes, o que pode levar a um ambiente de trabalho mais produtivo e positivo.

No entanto, pode haver um risco de que as empresas coloquem toda a responsabilidade no funcionário para cuidar de sua saúde mental, em vez de abordar questões sistêmicas que possam contribuir para o estresse e a ansiedade. É importante que as empresas encontrem maneiras de reduzir o estresse no local de trabalho e criar um ambiente saudável e equilibrado.

USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

O uso de inteligência artificial (IA) na gestão de RH é uma tendência crescente. A IA pode ajudar a automatizar tarefas rotineiras, como triagem de currículos, bem como fornecer insights baseados em dados sobre desempenho e engajamento dos funcionários (EYSENCK e EYSENCK, 2023). Essa abordagem pode levar a uma tomada de decisão mais precisa e eficiente.

No entanto, pode haver um risco de que a IA leve a uma falta de humanidade na gestão de RH. É importante que as empresas encontrem um equilíbrio entre o uso de tecnologia e a manutenção de uma abordagem humana e empática em relação aos funcionários. E sempre existe a questão do viés empregado na definição das regras básicas que orientam as bases de decisão da IA.

FOCO NA APRENDIZAGEM CONTÍNUA

A aprendizagem contínua é uma tendência positiva na gestão de RH. As empresas estão incentivando os funcionários a buscar novas habilidades e conhecimentos por meio de programas de treinamento e desenvolvimento. Isso pode levar a funcionários mais engajados e motivados, bem como a uma força de trabalho mais preparada para enfrentar os desafios futuros (SCHLOCHAUER, 2021).

No entanto, pode haver um risco de que a aprendizagem contínua leve a uma sobrecarga de informações e uma falta de foco nas tarefas essenciais do trabalho. É importante que as empresas encontrem maneiras de equilibrar a aprendizagem contínua com a necessidade de realizar as tarefas diárias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podendo se cair em um lugar-comum, a adoção de tendências sempre traz consigo riscos que precisam ser observados. Quanto mais essas tendências são inovadoras – sem precedentes de aplicação anterior – mais se tem o perigo de deixar de considerar aspectos que podem gerar externalidades não desejadas.

É ingênua e demagógica a posição de pessoas que recomendam a não aplicação de novas ferramentas ou a criação de regulamentações sobre o que é novo e, muitas vezes, assustador. Uma vez identificada a tendência e reconhecidos os ganhos de sua aplicação, sem quase nenhum precedente histórico, a sociedade abraça a novidade, sem medir adequadamente suas contraindicações.

A posição que nos parece mais adequada é a constante observação dos desdobramentos de tudo que se adota de novo, identificando aquelas externalidades indesejáveis e criando estratégias que moderem seus efeitos.

Em questões relativas a RH não é diferente, mas a recomendação feita é mais urgente a consideração dos desenvolvimentos futuros. William Wymark Jacobs tinha consciência disso ao escrever seu conto "A Mão do Macaco" (JACOBS, 2005).

➤ **OSMAR REZENDE DE ABREU PASTORE**
É diretor da ADM, administrador, engenheiro, psicanalista, empresário e educador corporativo.

» REFERÊNCIAS

EYSENCK, M. W.; EYSENCK, C. Inteligência Artificial X Humanos: O que a Ciência Cognitiva nos Ensina ao Colocar Frente a Frente a Mente Humana e a IA. Porto Alegre: Artmed, 2023.

FORMENTON, T. D. C.; STEFANO, S. R. GERAÇÕES E MERCADO DE TRABALHO SUAS RELAÇÕES COM AS ORGANIZAÇÕES. Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, 7, n. 3ª, dezembro 2017. 5-26.

GOLEMAN, D. Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. São Paulo: Objetiva, 2015.

JACOBS, W. W. A Mão do Macaco. Contos de Horror, São Paulo, 2005. Disponível em: <<https://www.contosdeterror.site/2018/09/a-mao-do-macaco-conto-classico-de.html>>. Acesso em: julho 2023.

MAMMEN, J.; PUSHPANADHAM, K. Liderança Transformacional. Lisboa: Edições Nosso Conhecimento, 2022.

MANZUETO, M. S. Automação de processos: a influência dos softwares de automação de processos nas rotinas organizacionais. PUC-RJ. Rio de Janeiro. 2016.

PEREIRA, D. F. M. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS BASEADA NA EVIDÊNCIA-CRENÇAS DOS FUTUROS GESTORES VS. EVIDÊNCIA CIENTÍFICA. Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa. 2016.

RONCATI, J. A diversidade é fundamental. Mas do que estamos falando mesmo? VocêRH, São Paulo, 4 abril 2023. Acesse:: <<https://vocerh.abril.com.br/coluna/joao-roncati/a-diversidade-e-fundamental-mas-do-que-estamos-falando-mesmo>>. Acesso em: agosto 2023.

ROSA, P. A. D. F. EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL PARA A GERAÇÃO Y. FGV. Rio de Janeiro. 2021.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

SCHLOCHAUER, C. Lifelong learners – o poder do aprendizado contínuo: Aprenda a aprender e mantenha-se relevante em um mundo repleto de mudanças. São Paulo: Gente, 2021.

A NEUROCIÊNCIA IMPORTA PARA A GESTÃO DE NEGÓCIOS?

Adm. Sueli Mangia

A concretização de valor para todas as partes interessadas está relacionada no tempo e no espaço com as realizações de pessoas e sociedades. O lugar de fala que considera a abordagem de stakeholders para o processo de criação e entrega de valor está ancorado na contemporaneidade, nos desafios do pensamento complexo, na neurociência e na multidisciplinaridade. Então, o que isso quer dizer? Por exemplo, o alinhamento da governança corporativa aos modelos de negócios sustentáveis, inclusivos, transparentes e dotados de boas práticas de compliance.

A neurociência moderna e a abordagem sobre a complexidade são solos férteis para gestores reflexivos e, mesmo considerando algum excesso de vieses presentes em cada um de nós, é possível construir processos decisórios relevantes e significativos, levando em conta as necessidades e os interesses do ecossistema das partes interessadas. Em comum essas perspectivas buscam integrar ao invés de fragmentar; identificar complementariedade sem apagar as singularidades dos pensamentos que as orientam; abrir espaços às incertezas e ao conhecimento multidimensional. São dois movimentos de criação de conhecimento e aplicação em várias áreas, dentre elas a administração e gestão de negócios.

NEUROCIÊNCIA DIÁLOGOS E ATUAÇÃO

Eric Kandel (1), pai da neurociência contemporânea, aponta que ela não pode prescindir da multidisciplinaridade, pois mantém interfaces diretas com a biologia molecular, neuropsicologia, anatomia, embriologia, biologia celular e a psicologia. Após alguns Prêmios Nobel por descobertas relacionadas a esse campo, pesquisas e avanços tecnológicos das últimas décadas, iniciados com as neuroimagens (técnicas de escaneamento do cérebro), como a ressonância magnética, pet scan, tomografia funcional etc., os resultados neurocientíficos foram impulsionados, seus interesses e contribuições extrapolaram o campo de esclarecimento das funções do cérebro. Hoje a neurociência, a partir do cérebro humano "investiga a mente, a consciência, o inconsciente e o comportamento" (2)

Áreas como a educação, a psicologia, a gestão de negócios e de pessoas, o marketing, a medicina, as tecnologias computacionais, entre outras se beneficiam dos avanços da compreensão do funcionamento do cérebro e do mapeamento das conexões neurais.

No ambiente de pesquisa de inteligência artificial a contribuição sobre o funcionamento do cérebro foi decisiva para o desenvolvimento de máquinas inteligentes.

Seguidas gerações de algoritmos de inteligência artificial são criadas utilizando a engenharia reversa para o mapeamento das conexões neurais, com o objetivo de ampliar o entendimento dos processos cognitivos cerebrais para, entre outras coisas, oportunizar recursos de inteligência artificial crescentemente mais sofisticados.

No mundo do trabalho, do qual a gestão faz parte, o impacto é óbvio e decorreu da adoção da inteligência artificial na automação de processos em todos os setores econômicos, instalando dinâmicas pautadas por ganhos de agilidade, assertividade, volume, redução de custos, entre outros.

Acabou de ser anunciada a finalização do projeto europeu de Mapeamento do Cérebro Humano, um esforço gigantesco envolvendo centenas de cientistas e um investimento de milhões de Euros. Esperava-se algo dessa envergadura, de acordo com os expoentes da inteligência artificial, para os próximos dez anos, com a promessa de máquinas portadoras das nossas capacidades cerebrais, incluindo as emoções. A questão central aqui não é se o projeto entregará mais ou menos que o mapeamento do genoma humano, mas a evidente constatação de que desvendar a complexidade do cérebro humano é estratégico para todas as áreas de conhecimento e de negócios, para os laços sociais, a longevidade com saúde etc.

Na Prática

Podemos afirmar que a Neurociência importa para a Gestão de Negócios, além do diálogo multidisciplinar

✓ Neuromarketing como estratégia de venda

Graças a utilização da ressonância magnética foi possível aprofundar o conhecimento do cérebro, especificamente para pesquisas mercadológicas: a compreensão do funcionamento neurológico quando estimulado por anúncios oferece uma resposta mais precisa sobre a decisão de compra.

✓ Liderança, motivação e engajamento de equipes

A partir da neurociência em conjunto com as ciências comportamentais, uma das possíveis linhas de atuação é a do cérebro adaptável para a gestão das emoções, identificação de padrões automatizados e aprimoramento das habilidades relacionais.

✓ Aprendizagem

A aprendizagem em geral e a organizacional é um processo construído, sendo diferente da transmissão de conhecimento. A tendência do cérebro humano é a de buscar novos recursos, e um ambiente organizacional rico em oportunidades de aprendizagem facilita a construção e a aplicação de conhecimentos.

A capacidade de aprender, a criação de novas sinapses, a neuroplasticidade, não estão mais limitadas à faixa etária, sendo uma forte aliada para eliminar os estereótipos em relação ao etarismo e sua participação no mundo do trabalho.

✓ Bem-estar e qualidade de trabalho: distúrbios do sono e memória

Horas a menos de sono e descanso comprometem a capacidade e a qualidade da realização de atividades pessoais e profissionais. Interfere na plena utilização da memória de trabalho, ocasionando interrupções de lembranças, e na capacidade de articular as diferentes informações armazenadas nessa memória.

✓ Procrastinação: angústia ou satisfação

É percebida como uma vilã que debilita a capacidade de entrega com qualidade e dentro dos prazos negociados, mas de acordo com a neurociência é um fenômeno de alívio e de satisfação, e não de sofrimento e angústia. É uma recompensa para a atividade indesejável, chata ou difícil, sendo um comportamento impulsionado pela dopamina, neurotransmissor da felicidade. É como se fosse um cabo de guerra entre a dopamina e o controle cognitivo do impulso e, via de regra, a dopamina sai vitoriosa porque é uma batalha entre impulsos excitatórios e inibitórios.

Só que é comum ouvir: "controle sua procrastinação"; "utilize sua capacidade cognitiva para isso"; "Você não está conseguindo ...", resultando em péssimas avaliações e sentimentos de impotência. Vista pela ótica da neurociência é possível reavaliar esse comportamento, abrindo espaço para outras possibilidades de solução de problemas, o que contribui enormemente para a retenção de talentos.

➤ Sueli Mangia

Administradora e diretora do
SINDAESP
sueli.mangia@gmail.com

➤ REFERÊNCIAS

- (1) KANDEL, Eric R. *Princípios de Neurociências*. 5 Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014
 - (2) TIEPPO, Carla. *Uma viagem pelo cérebro: a via rápida para entender neurociência*. 1 Ed. São Paulo: Conectomus, 2019
- MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Editora Sulina, 2015
- [Online.pucrs.br/neuromarketing:entenda o conceito](http://Online.pucrs.br/neuromarketing:entenda_o_conceito)
[lpea.gov.br/conexões neurais marca novo avanço da neurociência](http://lpea.gov.br/conexões_neurais_marca_novo_avanço_da_neurociência)



EXPEDIENTE

ANO 09 - Edição Especial - SETEMBRO 2023 | A Coletânea ADM é uma publicação da Associação Brasileira de Administração (ADM). Conselho Editorial: Adm. Teresinha Covas Lisboa; Adm. Joaquim Carlos Dias, Cynthia Gramorelli. Edição de Arte: TVIZ Marketing Digital (servicos@tviz.com.br). Coordenação: Edna Bonfim. Administração: ADM Brasileira de Administração (Av. Paulista, 1.159, 13º andar, cj 1316 - São Paulo - SP 55 11 4119-0174 - admbrasileira@admbrasileira.com.br | www.admbrasileira.com.br | Conceitos e opiniões emitidos nos artigos publicados não refletem, necessariamente, a opinião da revista, do editor bem como da presidência e diretoria da ADM - Associação Brasileira de Administração. Todos os direitos são reservados. Proibida a reprodução (parcial ou na íntegra) do texto publicado sem autorização prévia e assinada do autor.

SINDAESP

Sindicato das Empresas de Administração
no Estado de São Paulo

www.sindaesp.com.br

ADM | Associação Brasileira de Administração

www.admbrasileira.com.br

Av. Paulista, 1.159, 13º andar, cj 1316
01311-200, São Paulo, SP
+55 (11) 4119-0174
+55 (11) 97668-2903 (Whatsapp)