

FUNÇÕES EXECUTIVAS E NEUROPLASTICIDADE: IMPLICAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES E O DESEMPENHO EM EQUIPES ORGANIZACIONAIS

EXECUTIVE FUNCTIONS AND NEUROPLASTICITY: IMPLICATIONS FOR SKILL DEVELOPMENT AND PERFORMANCE IN ORGANIZATIONAL TEAMS

Maxmiller Soares Rodrigues¹
Mariana Fernandes Ramos dos Santos²

RESUMO: O ambiente organizacional contemporâneo exige que os profissionais planejem, tomem decisões, se adaptem às mudanças e trabalhem de forma colaborativa sob pressão. Essas capacidades, denominadas funções executivas, envolvem processos cognitivos relacionados, sobretudo, ao córtex pré-frontal e podem ser modificadas pela neuroplasticidade. Este artigo tem como objetivo analisar, por meio de revisão bibliográfica qualitativa, as relações entre funções executivas, neuroplasticidade e desenvolvimento de habilidades em equipes organizacionais, examinando também as contribuições da Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) como possibilidade de intervenção. A análise da literatura indica que o comprometimento da autorregulação, da memória de trabalho e da flexibilidade cognitiva pode favorecer conflitos interpessoais, dificuldade de adaptação, queda de produtividade e decisões menos eficazes. Indica, ainda, que experiências de aprendizagem contínua, prática deliberada, feedback e intervenções cognitivo-comportamentais podem contribuir para o desenvolvimento de repertórios cognitivos e socioemocionais. Conclui-se que o desenvolvimento neuropsicológico dos profissionais deve ser compreendido como estratégia de promoção de saúde mental e de sustentabilidade organizacional, sem reduzir fenômenos complexos a características individuais ou substituir o acompanhamento clínico quando necessário.

1

Palavras-chave: Funções Executivas. Neuroplasticidade. Equipes Organizacionais. Terapia Cognitivo-Comportamental. Saúde Mental no Trabalho.

ABSTRACT: Contemporary organizational environments require professionals to plan, make decisions, adapt to change and work collaboratively under pressure. These abilities, known as executive functions, involve cognitive processes related mainly to the prefrontal cortex and can be modified by neuroplasticity. This article analyzes, through a qualitative bibliographic review, the relationships between executive functions, neuroplasticity and skill development in organizational teams, also examining the contributions of Cognitive Behavioral Therapy (CBT) as a possible intervention. The literature indicates that impairments in self-regulation, working memory and cognitive flexibility may contribute to interpersonal conflict, difficulty adapting, lower productivity and less effective decisions. It also indicates that continuous learning, deliberate practice, feedback and cognitive-behavioral interventions may support the development of cognitive and socioemotional repertoires. It is concluded that the neuropsychological development of professionals should be understood as a strategy for promoting mental health and organizational sustainability, without reducing complex phenomena to individual characteristics or replacing clinical care when necessary.

Keywords: Executive Functions. Neuroplasticity. Organizational Teams. Cognitive Behavioral Therapy. Mental Health at Work.

¹Graduado em Enfermagem e Graduando em Psicologia pela Afya de Itaperuna.

²Coautora. Docente, Orientadora e Supervisora em Psicologia na Graduação em Psicologia pela Afya. Mestre em Psicologia. Neuropsicóloga. Neuropsicopedagoga. Terapeuta Cognitivo Comportamental. Especialista em Psiquiatria, Saúde Mental.

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho passou por transformações profundas nas últimas décadas. A crescente complexidade dos ambientes organizacionais, marcada pela aceleração tecnológica, pela diversidade das equipes e pela exigência constante de adaptação, colocou em evidência capacidades cognitivas que ultrapassam o conhecimento técnico. Planejar, tomar decisões, controlar impulsos, manter o foco diante de distrações e trabalhar de forma colaborativa são habilidades que influenciam a qualidade do desempenho individual e coletivo.

A neuropsicologia denomina esse conjunto de capacidades de funções executivas³, processos cognitivos superiores⁴ que têm como principal substrato neurobiológico o córtex pré-frontal (Ferrari, 2001). Entre seus componentes estão o planejamento, a memória de trabalho, a flexibilidade cognitiva, o controle inibitório e a tomada de decisão. Essas funções articulam cognição, emoção e aprendizagem, dimensões fundamentais para a compreensão do comportamento humano nas organizações (Hamdan; Pereira, 2009).

Associada às funções executivas, a neuroplasticidade⁵ constitui um conceito central para compreender como as habilidades podem ser desenvolvidas ao longo da vida. Ela corresponde à capacidade do sistema nervoso de modificar sua organização estrutural e funcional em resposta a experiências, aprendizagens e estímulos ambientais (Chaves, 2023). Assim, o cérebro não é estático: transforma-se continuamente, e essa transformação pode ser favorecida ou limitada pelas condições de vida e de trabalho às quais o indivíduo está exposto.

Essa discussão é especialmente relevante diante do crescimento do adoecimento mental relacionado ao trabalho. Ansiedade, burnout, depressão, estresse crônico e sobrecarga cognitiva podem afetar a atenção, a regulação emocional, a tomada de decisão e a cooperação entre os membros de uma equipe.

Em contrapartida, ambientes que oferecem segurança psicológica⁶ aprendizagem contínua e oportunidades de desenvolvimento tendem a favorecer o engajamento e a construção de repertórios mais adaptativos (Heloani; Capitão, 2003; Pereira et al., 2020).

³Neste artigo, o termo funções executivas é utilizado para designar um conjunto de processos cognitivos relacionados ao planejamento, à memória de trabalho, ao controle inibitório, à flexibilidade cognitiva e à tomada de decisões.

⁴Processos cognitivos superiores correspondem a funções mentais complexas, como raciocínio, planejamento, resolução de problemas e tomada de decisão, que dependem da integração de diferentes sistemas cerebrais, especialmente do córtex pré-frontal.

⁵A neuroplasticidade não significa que o cérebro possa ser modificado de maneira ilimitada ou instantânea. As mudanças dependem da repetição, da qualidade das experiências, das condições de saúde, do ambiente e das oportunidades de aprendizagem.

⁶Segurança psicológica corresponde à percepção de que os membros de uma equipe podem fazer perguntas, apresentar dúvidas, comunicar erros e propor ideias sem medo de humilhação ou punição injusta.

Nesse contexto, a Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC) apresenta-se como uma abordagem relevante para o desenvolvimento humano. Ao atuar sobre padrões disfuncionais de pensamento e comportamento, utiliza técnicas voltadas à reestruturação cognitiva, à resolução de problemas, à regulação emocional e ao desenvolvimento de habilidades sociais. Essas estratégias dialogam com processos associados às funções executivas e com a capacidade de mudança proporcionada pela neuroplasticidade (Knapp; Beck, 2008; Porto *et al.*, 2008).

Embora a literatura sobre neuroplasticidade e funções executivas seja consistente em contextos clínicos e educacionais, sua aplicação articulada ao desenvolvimento de equipes ainda demanda aprofundamento, especialmente no cenário brasileiro. Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar, por meio de revisão bibliográfica, as relações entre funções executivas, neuroplasticidade e TCC, identificando suas implicações para o desenvolvimento de habilidades, a saúde mental e o desempenho de equipes no contexto organizacional.

O problema que orienta este artigo pode ser formulado da seguinte maneira: de que modo as funções executivas e a neuroplasticidade se relacionam ao desenvolvimento de habilidades e ao desempenho de equipes organizacionais, e quais contribuições a Terapia Cognitivo-Comportamental pode oferecer nesse processo?

A escolha do tema também se justifica pela necessidade de aproximar o conhecimento produzido pela neuropsicologia das decisões cotidianas de gestão de pessoas. Programas de treinamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento de lideranças frequentemente enfatizam competências técnicas e metas mensuráveis, mas nem sempre consideram os processos de atenção, memória, autorregulação e adaptação que sustentam essas competências. Ao discutir tais processos, o estudo contribui para uma visão mais ampla do desenvolvimento profissional.

Do ponto de vista social, a investigação é pertinente porque o trabalho ocupa lugar central na vida adulta e pode atuar tanto como fonte de realização quanto como fator de sofrimento. Ambientes que negligenciam as necessidades cognitivas e emocionais dos trabalhadores podem ampliar a sobrecarga, os conflitos e o afastamento por adoecimento. Por outro lado, relações de trabalho que reconhecem limites humanos, oferecem apoio e estimulam a aprendizagem podem fortalecer o bem-estar e a participação coletiva (Heloani; Capitão, 2003; Pereira *et al.*, 2020).

No plano organizacional, compreender as funções executivas ajuda a interpretar dificuldades que muitas vezes são classificadas apenas como falta de comprometimento ou baixa produtividade. A dificuldade para priorizar tarefas pode estar relacionada à sobrecarga e à

memória de trabalho; respostas impulsivas podem envolver problemas de controle inibitório ou estresse; e a resistência a mudanças pode indicar baixa flexibilidade cognitiva, insegurança ou ausência de participação no processo. Essa leitura mais cuidadosa favorece intervenções menos punitivas e mais eficazes.

O objetivo geral desdobra-se em cinco movimentos: descrever os conceitos de funções executivas e neuroplasticidade; analisar sua influência sobre aprendizagem, adaptação e desenvolvimento de habilidades; examinar as contribuições da TCC; discutir consequências individuais e organizacionais do comprometimento dessas funções; e relacionar os achados a práticas de gestão de pessoas, TD&E e promoção de saúde mental. Essa delimitação orienta a organização dos resultados em quatro eixos de discussão.

Após esta introdução, apresenta-se a metodologia da revisão bibliográfica. Em seguida, o desenvolvimento do artigo é organizado em quatro subtítulos de resultados e discussão, que articulam os conceitos estudados às implicações para as equipes organizacionais. Por fim, as considerações finais retomam o problema de pesquisa, sintetizam as conclusões e indicam possibilidades de aprofundamento em estudos futuros.

2 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e natureza exploratória, fundamentada na revisão e na análise crítica da literatura científica sobre neuroplasticidade, funções executivas, Terapia Cognitivo-Comportamental e desenvolvimento de equipes organizacionais. A opção por esse delineamento decorre do objetivo de articular conceitos e evidências provenientes da neuropsicologia, da psicologia clínica e da psicologia organizacional, sem a realização de coleta de dados com participantes.

A pesquisa bibliográfica, conforme Gil (2002), é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos. Essa modalidade permite uma cobertura ampla dos fenômenos estudados e é adequada às investigações que buscam integrar diferentes campos do conhecimento. A abordagem qualitativa, por sua vez, justifica-se porque o estudo procura compreender significados, relações teóricas, convergências e implicações práticas, e não mensurar variáveis ou estimar efeitos por meio de procedimentos estatísticos (Deslandes; Gomes; Minayo, 2007). O levantamento bibliográfico considerou bases de dados científicas de reconhecida relevância, com destaque para a Scientific Electronic Library Online (SciELO), a Biblioteca Virtual em Saúde (BVS/PePSIC) e o Portal de Periódicos da CAPES. Foram utilizados, de forma isolada e combinada, os descritores: neuroplasticidade;

funções executivas; Terapia Cognitivo-Comportamental; neuropsicologia organizacional; desenvolvimento de equipes; aprendizagem organizacional; e desempenho no trabalho.

As buscas foram realizadas na Scientific Electronic Library Online (SciELO), na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS/PePSIC), no Portal de Periódicos da CAPES e no Google Acadêmico. Na busca principal do Google Acadêmico, foram utilizados os termos “funções executivas”, “neuroplasticidade”, “Terapia Cognitivo-Comportamental” e “trabalho”, combinados entre si. Foi adotado o recorte temporal de 2001 a 2024. Essa busca apresentou 22 resultados. Após a leitura dos títulos, resumos e textos completos, bem como a aplicação dos critérios de pertinência ao tema, foram selecionados 14 artigos científicos. Também foram utilizados 2 livros como suporte teórico e metodológico, totalizando 16 obras na fundamentação do artigo. A consulta foi realizada em 31 de agosto de 2026.

Foram considerados artigos científicos, capítulos de livros e publicações acadêmicas em língua portuguesa e inglesa, publicados entre 2001 e 2024, que abordassem direta ou indiretamente os temas centrais da pesquisa. Foram priorizadas obras com relação direta com os objetivos do estudo e presença significativa no debate acadêmico. Materiais sem respaldo científico, publicações em veículos não indexados e trabalhos que não dialogassem com o escopo definido foram excluídos.

A análise foi realizada por meio de leitura exploratória, seletiva, crítica e interpretativa, buscando identificar convergências, complementaridades, contribuições e lacunas entre os autores consultados. Os achados foram organizados em quatro eixos temáticos, apresentados na seção de resultados e discussão: neuroplasticidade e aprendizagem; funções executivas e desempenho em equipes; TCC e desenvolvimento cognitivo-comportamental; e implicações para treinamento, desenvolvimento e saúde mental no trabalho. Por se tratar de revisão bibliográfica qualitativa, os resultados sintetizam tendências e relações encontradas na literatura selecionada, não constituindo evidência causal produzida por experimento próprio.

O procedimento de análise ocorreu em três etapas articuladas. Inicialmente, foi realizada uma leitura exploratória dos títulos, resumos e palavras-chave, com o objetivo de reconhecer a pertinência dos materiais. Em seguida, os textos selecionados foram lidos integralmente, com registro dos conceitos, argumentos e evidências relacionados aos objetivos. Por fim, os conteúdos foram comparados e agrupados por afinidade temática, permitindo construir uma interpretação integrada dos resultados.

Na etapa interpretativa, foram observadas especialmente quatro relações: a possibilidade de mudança do funcionamento cognitivo ao longo da vida; a importância das funções executivas

para atividades individuais e coletivas; o papel das intervenções cognitivo-comportamentais na regulação de pensamentos, emoções e comportamentos; e a influência das condições organizacionais sobre aprendizagem e saúde mental. Essa estratégia evita apresentar os conceitos de forma isolada e favorece a compreensão de sua aplicação no trabalho.

A seleção de estudos publicados entre 2001 e 2024 foi adotada para reunir textos clássicos e contribuições mais recentes. Os trabalhos de Ferrari *et al.* (2001), Gil (2002) e Deslandes, Gomes e Minayo (2007) forneceram fundamentos conceituais e metodológicos, enquanto publicações posteriores contribuíram para atualizar a discussão sobre aprendizagem, saúde mental, TD&E e neuroplasticidade. A presença de referências de diferentes áreas também permitiu reconhecer que o fenômeno investigado não pertence exclusivamente à psicologia clínica ou à gestão.

Como em toda revisão não sistemática, existem limitações quanto à abrangência e à reprodutibilidade do levantamento. Não foram aplicados protocolos de revisão sistemática, metanálise ou avaliação estatística da qualidade dos estudos. Além disso, a literatura encontrada nem sempre examina diretamente a combinação entre funções executivas, TCC e equipes organizacionais. Por isso, as aproximações propostas devem ser compreendidas como síntese teórica e base para novas investigações, e não como comprovação de que uma única intervenção produzirá os mesmos efeitos em todas as organizações.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neuroplasticidade, Aprendizagem e Desenvolvimento Profissional

A literatura analisada indica que a neuroplasticidade representa a capacidade de o sistema nervoso reorganizar-se estrutural e funcionalmente em resposta às experiências. Essa reorganização pode ocorrer em diferentes níveis, desde alterações nas conexões sinápticas até mudanças em circuitos e redes neurais mais amplas. Ferrari *et al.* (2001) destacam que os estudos sobre plasticidade neural investigam, entre outros aspectos, como a manipulação do ambiente produz mudanças nos circuitos neurais, evidenciando a influência das experiências sobre o funcionamento cerebral.

A plasticidade não é exclusiva da infância. Embora se manifeste de formas distintas ao longo do desenvolvimento, a relação entre neuroplasticidade, memória e aprendizagem permanece durante a vida adulta (Chaves, 2023). Essa evidência possui implicações importantes para as organizações: profissionais adultos podem desenvolver novas habilidades, desde que

encontrem condições adequadas de aprendizagem, prática, estimulação e recuperação. Dessa forma, experiências de trabalho, treinamentos e relações de liderança participam da construção e da consolidação de repertórios cognitivos e comportamentais (Balarin; Zerbini; Martins, 2014; Andrade-Vieira; Puente-Palacios, 2023).

A análise também sugere que treinamentos pontuais, descontextualizados e sem acompanhamento tendem a ter impacto limitado. A consolidação de novas aprendizagens depende de repetição, aplicação prática, feedback e conexão com situações reais de trabalho. Balarin *et al.* (2014) mostram que o suporte à aprendizagem no ambiente de trabalho favorece a aplicação dos conhecimentos e habilidades desenvolvidos em ações de treinamento, reforçando a importância de condições organizacionais posteriores à formação.

Essa perspectiva não deve ser interpretada como promessa de mudança ilimitada nem como responsabilidade exclusiva do trabalhador. A neuroplasticidade é influenciada por sono, estresse, condições sociais, saúde mental, oportunidades de aprendizagem e características do próprio contexto. Portanto, a promoção do desenvolvimento profissional requer políticas organizacionais que combinem formação, suporte, segurança psicológica e condições dignas de trabalho.

A aprendizagem profissional envolve mais do que a aquisição de informações. Ela pressupõe atenção seletiva, codificação, armazenamento, recuperação e utilização do conhecimento em situações concretas. Quando um treinamento apresenta conteúdo desconectado das tarefas reais, o profissional pode até recordar conceitos no curto prazo, mas terá dificuldade para transferi-los para o cotidiano. A transferência depende de oportunidades de aplicação, de exemplos contextualizados e de acompanhamento posterior, aspectos que aproximam treinamento e prática de trabalho.

A novidade, por si só, não garante aprendizagem. Desafios excessivos podem produzir ansiedade e bloquear recursos cognitivos, enquanto tarefas muito fáceis não mobilizam elaboração suficiente (Chaves, 2023; Murta; Laros; Tróccoli, 2005). O desenvolvimento precisa situar-se em uma zona de desafio possível, na qual o profissional seja estimulado a ampliar seu repertório, mas conte com apoio para realizar novas tentativas. A noção de desafio graduado é especialmente importante em equipes, pois pessoas diferentes possuem histórias, ritmos e necessidades de aprendizagem distintos (Balarin; Zerbini; Martins, 2014; Odelius *et al.*, 2016).

A neuroplasticidade também ajuda a compreender por que hábitos organizacionais se repetem. Rotinas de comunicação, formas de tomar decisões e respostas a conflitos são praticadas diariamente e podem se tornar padrões automáticos (Chaves, 2023; Ferrari *et al.*, 2001).

Se a organização reforça interrupções constantes, urgência permanente e punição do erro, tende a consolidar respostas de vigilância e reatividade. Se reforça planejamento, pausas, escuta e análise de alternativas, cria mais oportunidades para respostas deliberadas e adaptativas (Heloani; Capitão, 2003; Pereira et al., 2020).

A prática deliberada deve ser acompanhada de feedback específico. Comentários genéricos, como a orientação para melhorar a organização, oferecem pouca informação para a mudança. Feedbacks que descrevem a situação, o comportamento observado, o impacto produzido e a alternativa possível ajudam o profissional a monitorar sua própria atuação. Nesse sentido, o feedback torna-se recurso de aprendizagem e também de metacognição⁷, pois permite comparar intenção, comportamento e resultado.

A aprendizagem coletiva acrescenta outro elemento à plasticidade individual. Em equipes, conhecimentos são compartilhados, modelos de comportamento são observados e soluções são construídas por interação. A qualidade dessas interações pode ampliar ou limitar o desenvolvimento. Equipes que discutem erros com respeito, distribuem conhecimentos e fazem revisões após projetos criam um ambiente de estimulação cognitiva; equipes marcadas por silêncio, competição e medo restringem a circulação de experiências e a aprendizagem social.

O sono e os períodos de recuperação também integram as condições de aprendizagem. A consolidação de memórias e a capacidade de sustentar atenção dependem de repouso suficiente, enquanto a privação e a jornada prolongada podem aumentar irritabilidade, lapsos de atenção e impulsividade. No contexto organizacional, uma política que celebra a disponibilidade permanente pode enfraquecer justamente os processos que pretende potencializar. Promover desempenho sustentável exige reconhecer a importância dos limites e da recuperação.

Diferenças individuais precisam ser consideradas sem produzir hierarquias rígidas. A mesma tarefa pode demandar mais ou menos memória de trabalho conforme a experiência, a familiaridade com o sistema e a clareza das instruções. Um profissional que apresenta dificuldade em determinada situação não deve ser imediatamente classificado como incapaz; é preciso investigar se há barreiras de treinamento, comunicação, acessibilidade ou organização. A análise contextual amplia a precisão da intervenção.

A aprendizagem significativa também depende da percepção de utilidade. Quando o trabalhador entende por que determinada habilidade é importante e como ela se relaciona ao seu trabalho, tende a mobilizar maior atenção e esforço. A participação na definição de problemas

⁷A metacognição envolve a capacidade de observar, avaliar e regular os próprios processos de pensamento, aprendizagem e tomada de decisão.

e metas pode aumentar o compromisso com o desenvolvimento, pois transforma o treinamento de uma exigência externa em processo de construção conjunta. Essa participação se aproxima da noção de competências coletivas, nas quais conhecimentos, habilidades e atitudes são compartilhados e articulados no funcionamento da equipe (Puente-Palacios; Brito, 2017).

Funções Executivas e Desempenho em Equipes

As funções executivas organizam e dirigem o comportamento orientado a objetivos. Entre seus componentes centrais, destacam-se o controle inibitório, a memória de trabalho e a flexibilidade cognitiva (Chaves, 2023). O controle inibitório permite resistir a impulsos, distrações e respostas automáticas inadequadas. A memória de trabalho possibilita manter e manipular informações durante a execução de tarefas. A flexibilidade cognitiva permite alternar perspectivas, adaptar-se a mudanças e encontrar soluções para problemas inesperados.

No contexto organizacional, essas capacidades têm valor estratégico. O controle inibitório favorece respostas ponderadas em situações de conflito; a memória de trabalho auxilia no gerenciamento de múltiplas demandas; e a flexibilidade cognitiva facilita a adaptação a mudanças de processos, tecnologias e prioridades. Hamdan e Pereira (2009) destacam a complexidade da avaliação das funções executivas, o que reforça a necessidade de não reduzir o desempenho profissional a uma única medida ou a uma interpretação simplificada.

9

Quando as funções executivas estão prejudicadas por estresse crônico, sobrecarga, adoecimento ou ausência de oportunidades de desenvolvimento, podem surgir dificuldades para cumprir prazos, tomar decisões sob pressão, lidar com feedback e trabalhar de forma colaborativa. No nível da equipe, os efeitos podem aparecer como desorganização, retrabalho, falhas de comunicação, conflitos e perda de foco coletivo. No nível organizacional, podem contribuir para rotatividade, queda na qualidade das entregas e enfraquecimento dos vínculos institucionais. A literatura sobre riscos psicossociais reforça que esses efeitos não devem ser atribuídos somente ao indivíduo, pois também se relacionam à organização do trabalho (Pereira *et al.*, 2020).

O estresse crônico merece atenção particular. A exposição prolongada a situações de alta pressão pode comprometer a atenção, a regulação emocional e a resolução de problemas. Murta, Laros e Tróccoli (2005) defendem que programas de manejo do estresse precisam ser planejados, implementados e avaliados, articulando intervenções individuais e mudanças nas condições organizacionais. Configura-se, assim, um ciclo de retroalimentação: o excesso de pressão reduz a capacidade de autorregulação e de resolução de problemas, o desempenho se deteriora e novas

pressões são produzidas. Romper esse ciclo exige ações simultâneas sobre as condições de trabalho e sobre os recursos individuais e coletivos de enfrentamento.

É importante evitar uma leitura individualizante. O desempenho de uma equipe não depende apenas do nível de funções executivas de seus integrantes; envolve liderança, divisão de tarefas, comunicação, recursos, cultura e desenho do trabalho. A neuropsicologia contribui para explicar processos relevantes, mas não deve ser utilizada para rotular trabalhadores ou justificar práticas de controle e responsabilização individual por problemas produzidos pela organização.

O controle inibitório tem papel decisivo na comunicação profissional. Em situações de divergência, ele permite que a pessoa faça uma pausa antes de responder, avalie a intenção do outro e escolha uma forma de expressão compatível com o objetivo coletivo. Isso não significa eliminar emoções ou exigir passividade, mas criar espaço entre o estímulo e a resposta. A comunicação assertiva depende justamente da possibilidade de reconhecer a emoção sem permitir que ela determine automaticamente a conduta.

A memória de trabalho, por sua vez, é mobilizada quando o trabalhador precisa acompanhar instruções, considerar restrições, comparar informações e manter uma meta enquanto executa uma atividade. Excesso de reuniões, notificações e mudanças de prioridade pode sobrecarregar esse sistema. Ferramentas simples de organização, como definição de prioridades, registros de decisões, agendas realistas e divisão de tarefas complexas em etapas, podem reduzir a carga desnecessária e apoiar o funcionamento executivo (Hamdan; Pereira, 2009; Tonetto *et al.*, 2006).

A flexibilidade cognitiva torna-se especialmente importante em ambientes de transformação tecnológica e reorganização do trabalho. Adaptar-se não significa aceitar qualquer mudança sem análise, mas ser capaz de revisar estratégias quando as condições se alteram. Profissionais e equipes flexíveis conseguem reconhecer que um procedimento que funcionou em determinado momento pode precisar de ajustes. Essa abertura favorece inovação, negociação e resolução de problemas, sem dispensar critérios e planejamento.

As funções executivas também estão relacionadas à tomada de decisão. Tonetto *et al.* (2006) discutem a influência de heurísticas e vieses no julgamento sob incerteza. Em uma equipe, a pressão por respostas rápidas pode favorecer decisões baseadas em informações incompletas, excesso de confiança ou reprodução de soluções antigas. Práticas de deliberação, como explicitar premissas, considerar alternativas, consultar perspectivas diversas e revisar resultados, funcionam como apoios externos ao pensamento executivo.

O desempenho coletivo não é mera soma das capacidades individuais. Uma equipe pode conter profissionais competentes e, ainda assim, apresentar resultados ruins se não houver coordenação, clareza de papéis e confiança. A cooperação depende de processos de autorregulação compartilhada: definição de metas, acompanhamento do progresso, distribuição da atenção e correção de rotas. Por isso, programas de desenvolvimento precisam incluir situações colaborativas, e não apenas avaliações individuais.

Em equipes presenciais, híbridas ou remotas, a comunicação precisa compensar diferentes possibilidades de contato e de acesso à informação. No trabalho remoto, por exemplo, mensagens fragmentadas podem exigir maior esforço de memória de trabalho, enquanto reuniões sucessivas podem dificultar a concentração. A gestão de processos deve considerar esses aspectos e organizar canais, horários e registros. A tecnologia pode ampliar a colaboração, mas também pode intensificar distração e disponibilidade permanente.

Conflitos de equipe oferecem um exemplo concreto da interação entre funções executivas e contexto. Em uma situação de divergência, cada membro precisa sustentar sua posição, compreender a perspectiva alheia, selecionar informações relevantes e controlar respostas defensivas. Quando há pressa, ameaça ou ausência de regras de diálogo, o controle inibitório é mais exigido e a probabilidade de escalada aumenta. A mediação, a escuta estruturada e o tempo para análise funcionam como apoios externos às funções individuais.

11

A segurança psicológica é outro fator que pode facilitar o funcionamento executivo coletivo (Odelius *et al.*, 2016; Andrade-Vieira; Puente-Palacios, 2023). Quando as pessoas podem fazer perguntas, admitir dúvidas e comunicar erros sem medo de humilhação, informações importantes circulam mais cedo. Isso permite que a equipe corrija rotas antes que o problema se agrave. A segurança não elimina a responsabilidade por resultados; cria condições para que a responsabilidade seja exercida com transparência, aprendizagem e colaboração.

A liderança pode atuar como reguladora da atenção coletiva. Prioridades claras, reuniões com objetivos definidos e distribuição equilibrada de demandas reduzem a fragmentação. Em contraste, mudanças frequentes de direção, mensagens contraditórias e cobrança sem recursos aumentam a carga cognitiva e dificultam a manutenção do foco. Dessa forma, desenvolver funções executivas na equipe inclui desenvolver competências de liderança e desenho de processos.

O reconhecimento das funções executivas pode também aprimorar a inclusão de trabalhadores que necessitam de adaptações. Recursos visuais, instruções por escrito, tempo adicional, redução de interrupções e divisão de tarefas podem apoiar diferentes perfis sem

diminuir a qualidade do trabalho. A adaptação não deve ser vista como privilégio, mas como estratégia de acessibilidade e de aproveitamento das capacidades existentes. A gestão deve avaliar a pessoa em relação às condições oferecidas para desempenhar a tarefa (Balarin; Zerbini; Martins, 2014; Pereira et al., 2020).

Essas considerações reforçam que equipes de alto desempenho não são simplesmente aquelas que trabalham mais rápido. São equipes que conseguem coordenar esforços, manter qualidade sob pressão, aprender com resultados e preservar relações de confiança. A produtividade sustentável depende da articulação entre recursos cognitivos, processos organizacionais e saúde. Qualquer proposta de desenvolvimento que ignore uma dessas dimensões tende a produzir efeitos parciais.

Terapia Cognitivo-Comportamental e Desenvolvimento das Funções Executivas

A Terapia Cognitivo-Comportamental é uma abordagem psicológica com ampla base teórica e empírica. Desenvolvida inicialmente a partir dos trabalhos de Aaron Beck, parte do princípio de que pensamentos, emoções e comportamentos se influenciam mutuamente. A identificação e a modificação de padrões disfuncionais de pensamento podem produzir mudanças no modo como o indivíduo interpreta situações, regula emoções e escolhe respostas (Knapp; Beck, 2008).

12

A interface com a neuropsicologia é sustentada por estudos que apontam mudanças em circuitos relacionados à regulação emocional e ao processamento cognitivo após intervenções cognitivo-comportamentais. Stock (2014) descreve alterações associadas a regiões como córtex pré-frontal, amígdala e hipocampo, enquanto Porto (2008) destaca técnicas relacionadas à extinção do medo condicionado e à regulação cognitiva das emoções. Esses achados permitem compreender a TCC como uma intervenção que pode favorecer processos de mudança mediados pela neuroplasticidade, sem reduzir a terapia a uma explicação exclusivamente neural.

No desenvolvimento de funções executivas, técnicas como reestruturação cognitiva, registro de pensamentos automáticos, treinamento em resolução de problemas, exposição planejada e desenvolvimento de habilidades sociais podem estimular controle inibitório, flexibilidade cognitiva, planejamento e monitoramento do próprio desempenho.⁸ A prática

⁸A reestruturação cognitiva busca examinar pensamentos e interpretações, considerando evidências e alternativas mais realistas. O registro de pensamentos automáticos auxilia na identificação de relações entre situações, pensamentos, emoções e comportamentos. O treinamento em resolução de problemas organiza a definição do problema, a geração de alternativas, a análise de consequências e a escolha de estratégias. A exposição planejada envolve o contato gradual, seguro e consentido com situações evitadas, enquanto o desenvolvimento de habilidades sociais trabalha comunicação,

repetida dessas estratégias pode ampliar a capacidade de reconhecer vieses, avaliar alternativas e responder de maneira mais deliberada a situações de pressão.

No ambiente organizacional, os princípios da TCC podem inspirar programas de manejo do estresse, treinamentos socioemocionais, coaching cognitivo-comportamental e desenvolvimento de lideranças baseado em evidências.⁹ Entretanto, é necessário delimitar a atuação: programas organizacionais não devem transformar a psicoterapia em ferramenta de produtividade nem substituir o atendimento clínico. Intervenções terapêuticas devem ser conduzidas por profissionais habilitados, com consentimento, confidencialidade e respeito aos limites éticos da profissão.

A contribuição da TCC, portanto, não está em adaptar o trabalhador a qualquer condição de trabalho, mas em oferecer recursos para identificar padrões de pensamento e comportamento que dificultam a adaptação, ao mesmo tempo em que a organização enfrenta fatores de risco psicossocial (Knapp; Beck, 2008; Pereira *et al.*, 2020). Essa combinação amplia a possibilidade de mudanças sustentáveis e evita atribuir ao indivíduo a responsabilidade exclusiva por seu sofrimento ou desempenho.

Um dos fundamentos práticos da TCC é a formulação do problema. Para Knapp e Beck (2008):

A formulação do problema é o processo de organizar e compreender, de maneira colaborativa, as informações relacionadas à dificuldade apresentada.

13

São considerados a situação vivenciada, os pensamentos, as emoções, os comportamentos, os fatores que mantêm o problema e os recursos disponíveis para enfrentá-lo (Knapp; Beck, 2008).

Em vez de tratar uma dificuldade como traço fixo da personalidade, busca-se compreender a relação entre situação, interpretação, emoção, resposta fisiológica e comportamento. No trabalho, uma falha em uma apresentação pode ser interpretada como prova de incompetência, gerar ansiedade, favorecer esquivas e reduzir oportunidades de

escuta, assertividade e manejo de conflitos. Em conjunto, essas técnicas têm como objetivo favorecer o controle inibitório, a flexibilidade cognitiva, o planejamento e o monitoramento do próprio desempenho.

⁹O manejo do estresse compreende estratégias voltadas à identificação dos fatores estressores e ao desenvolvimento de respostas mais adequadas para lidar com eles. Os treinamentos socioemocionais buscam desenvolver competências como comunicação, empatia, autorregulação e cooperação. O coaching cognitivo-comportamental utiliza princípios da TCC para auxiliar na definição de metas, na identificação de pensamentos que dificultam o desempenho e na elaboração de estratégias de ação, sem equivaler à psicoterapia. O desenvolvimento de lideranças baseado em evidências envolve o uso de conhecimentos científicos, avaliação de necessidades e acompanhamento dos resultados das práticas adotadas. Essas aplicações devem respeitar o consentimento, a privacidade e os limites éticos da atuação profissional.

aprendizagem. A intervenção pode examinar essa sequência e construir interpretações e respostas alternativas.

A reestruturação cognitiva não consiste em substituir todo pensamento negativo por uma afirmação positiva. Seu objetivo é avaliar evidências, identificar generalizações, diferenciar fatos de interpretações e formular pensamentos mais realistas e funcionais (Knapp; Beck, 2008). Essa postura favorece a flexibilidade cognitiva e a tomada de decisão, porque diminui a rigidez de conclusões automáticas (Porto *et al.*, 2008; Tonetto *et al.*, 2006). Em equipes, o mesmo princípio pode apoiar conversas sobre conflitos, desde que não seja usado para invalidar críticas legítimas ou sofrimento real (Pereira *et al.*, 2020).

O treinamento em resolução de problemas constitui outra aproximação com as funções executivas. O profissional aprende a definir o problema, estabelecer um objetivo, gerar alternativas, analisar consequências, escolher uma ação, implementá-la e revisar o resultado (Knapp; Beck, 2008; Porto *et al.*, 2008). Essa sequência organiza a tomada de decisão (Tonetto *et al.*, 2006) e permite que a equipe transforme queixas genéricas em questões observáveis. Também possibilita que o erro seja utilizado para revisar a estratégia, e não apenas para atribuir culpa (Balarin; Zerbini; Martins, 2014; Puente-Palacios; Brito, 2017).

As técnicas de exposição e experimentação comportamental, quando clinicamente indicadas e conduzidas por profissional habilitado, podem ajudar a testar previsões e reduzir esquivas.

14

A exposição consiste no contato gradual, planejado e seguro com situações, estímulos ou atividades que provocam medo, ansiedade ou esquiva.

No contexto organizacional, princípios semelhantes podem inspirar experiências graduais de apresentação, delegação, negociação ou liderança. É essencial, contudo, diferenciar uma atividade de desenvolvimento de uma intervenção clínica e assegurar voluntariedade, respeito à intimidade e avaliação dos riscos.

A regulação emocional é outro ponto de contato entre TCC e desempenho. Emoções não são obstáculos que precisam ser eliminados, pois fornecem informações e orientam prioridades. O problema surge quando a intensidade, a duração ou a forma de expressão impede a análise da situação e a ação coerente com os objetivos. Estratégias de identificação emocional, respiração, pausa, reavaliação e comunicação podem ampliar a capacidade de responder sem impulsividade. Em outras palavras:

Regulação emocional é a capacidade de reconhecer, compreender e manejar as próprias emoções, escolhendo respostas compatíveis com a situação e com os objetivos estabelecidos.

A aplicação da TCC em organizações deve considerar o risco de apropriação indevida de técnicas psicológicas. Não é ético utilizar registros de pensamentos para vigiar trabalhadores, coletar informações íntimas ou pressionar pessoas a revelar conteúdos pessoais. A participação deve ser informada, os dados devem ser protegidos e a finalidade precisa ser explicitada. Em casos de sofrimento significativo, a organização deve facilitar o acesso a atendimento psicológico e não limitar-se a treinamentos motivacionais.

A efetividade de intervenções cognitivo-comportamentais também depende de sua integração com mudanças no ambiente. Se uma pessoa aprende a organizar prioridades, mas recebe demandas incompatíveis e interrupções permanentes, a intervenção terá alcance reduzido. Se o treinamento aborda regulação emocional, mas a liderança recompensa agressividade, a prática fica contraditória. A coerência entre discurso, políticas e comportamentos de gestão é condição para a consolidação de novas aprendizagens.

A postura colaborativa da TCC oferece uma contribuição importante para o desenvolvimento de equipes. Em vez de colocar o profissional em posição passiva, o processo estimula investigação conjunta, definição de metas e avaliação de resultados. Essa postura pode inspirar ações de liderança mais participativas, nas quais o gestor não apenas transmite ordens, mas ajuda a equipe a compreender problemas, testar alternativas e acompanhar o próprio progresso (Andrade-Vieira; Puente-Palacios, 2023).

A TCC também auxilia na identificação de crenças coletivas. Observe-se:

Crenças coletivas são ideias, expectativas e interpretações compartilhadas por membros de um grupo sobre o trabalho, a liderança, os erros, os conflitos e as possibilidades de mudança.

Equipes podem compartilhar crenças de que ninguém pode discordar, de que pedir ajuda é sinal de fraqueza ou de que só existe uma forma correta de trabalhar. Quando essas crenças são tratadas como verdades, limitam a flexibilidade e a inovação. A análise de evidências, a escuta de diferentes experiências e a experimentação de novos comportamentos podem ampliar o repertório grupal.

As intervenções, contudo, precisam ser ajustadas ao nível de complexidade do problema. Uma dificuldade pontual de organização pode ser trabalhada com planejamento e monitoramento; um conflito persistente pode exigir mediação e revisão de papéis; e um quadro de adoecimento pode demandar cuidado clínico e afastamento das condições nocivas (Heloani; Capitão, 2003; Pereira *et al.*, 2020). A escolha de estratégias deve considerar gravidade, contexto, consentimento e competência profissional (Knapp; Beck, 2008).

Portanto, a aproximação entre TCC, neuropsicologia e psicologia organizacional é promissora, mas requer rigor. Não basta utilizar termos como cérebro, plasticidade ou funções executivas para conferir aparência científica a qualquer treinamento. É necessário explicitar objetivos, base teórica, procedimentos, indicadores de avaliação e limites da evidência. Essa cautela protege os trabalhadores e fortalece a credibilidade das práticas psicológicas no trabalho.

Treinamento, Desenvolvimento e Saúde Mental no Trabalho

Os programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) constituem uma das principais estratégias organizacionais para o desenvolvimento de competências. A literatura analisada indica que sua efetividade tende a ser maior quando as ações são contínuas, contextualizadas, desafiadoras e acompanhadas de feedback (Odelius *et al.*, 2016). Essas características dialogam com condições que favorecem a aprendizagem e a consolidação de novas respostas: novidade, prática, repetição, significado e retorno sobre o desempenho (Chaves, 2023).

O erro e o feedback ocupam lugar central nesse processo. O cérebro aprende com a correção e com a nova tentativa (Chaves, 2023), mas culturas que punem excessivamente o erro podem produzir medo, reduzir a exploração e inibir a criatividade. O estresse associado ao receio de errar pode comprometer a atenção, a memória de trabalho e a tomada de decisão, justamente os recursos necessários para aprender e inovar. Uma cultura de aprendizagem, por outro lado, trata o erro responsável como fonte de informação, sem abandonar critérios de qualidade e responsabilidade (Balarin; Zerbini; Martins, 2014; Murta; Laros; Tróccoli, 2005).

A TCC pode complementar os programas de desenvolvimento ao trabalhar crenças limitantes, pensamentos automáticos e padrões de evitação.

Crenças limitantes são interpretações rígidas ou generalizadas que podem restringir a percepção de capacidades, possibilidades e alternativas de ação.

A crença de não ser capaz de aprender coisas novas ou de que já é tarde para mudar pode funcionar como barreira à participação e à persistência em processos formativos. A reestruturação desses pensamentos, associada a metas graduais e prática monitorada, pode favorecer a autoeficácia e a adesão à aprendizagem (Knapp; Beck, 2008).

Tonetto *et al.* (2006) contribuem para essa discussão ao analisar a influência de fatores cognitivos no comportamento e na tomada de decisão. O reconhecimento de vieses e a metacognição, isto é, a capacidade de refletir sobre o próprio pensamento, são competências relevantes para decisões individuais e coletivas. Equipes que desenvolvem essa capacidade

podem analisar melhor informações, revisar estratégias e reduzir respostas impulsivas, desde que disponham de tempo, dados e condições para deliberar.

Por fim, o desenvolvimento das funções executivas deve ser integrado a políticas de saúde mental e gestão de pessoas. Lideranças que modelam a aprendizagem, oferecem feedback respeitoso, organizam prioridades e reduzem demandas contraditórias contribuem para um ambiente mais saudável. Andrade-Vieira e Puente-Palacios (2023) mostram que a liderança se relaciona aos comportamentos de aprendizagem das equipes. Assim, investir em desenvolvimento neuropsicológico não significa apenas buscar produtividade: significa construir condições para que as pessoas trabalhem com maior autonomia, colaboração, resiliência e segurança, com possíveis efeitos positivos sobre a sustentabilidade organizacional.

Um programa de TD&E alinhado aos princípios da neuroplasticidade deve começar pelo diagnóstico (Chaves, 2023; Balarin; Zerbin; Martins, 2014). É necessário identificar quais comportamentos precisam ser desenvolvidos, em que situações ocorrem as dificuldades, quais recursos já existem e quais barreiras pertencem ao sistema de trabalho. Questionários, entrevistas, observação de processos, indicadores de clima e análise de desempenho podem compor esse diagnóstico (Murta; Laros; Tróccoli, 2005; Odelius *et al.*, 2016), desde que utilizados com finalidade de desenvolvimento e sem transformar o trabalhador em objeto de vigilância (Pereira *et al.*, 2020).

A partir do diagnóstico, os objetivos devem ser formulados de modo observável e conectado às tarefas. Em vez de afirmar apenas que a equipe precisa melhorar a comunicação, pode-se definir comportamentos como registrar decisões, confirmar responsabilidades, apresentar divergências com argumentos e realizar reuniões de acompanhamento. Objetivos específicos permitem escolher métodos adequados e avaliar se houve transferência para o trabalho. A avaliação não deve limitar-se à satisfação imediata dos participantes.

A avaliação de programas pode ocorrer em diferentes níveis: reação dos participantes, aprendizagem, mudança de comportamento e resultados organizacionais (Murta; Laros; Tróccoli, 2005). Também é importante incluir indicadores de saúde e sustentabilidade, como percepção de sobrecarga, qualidade das relações, segurança psicológica, absenteísmo e rotatividade. Um aumento pontual de produtividade acompanhado de exaustão não pode ser considerado sucesso pleno (Pereira *et al.*, 2020). A avaliação precisa observar ganhos e custos, inclusive efeitos não intencionais (Murta; Laros; Tróccoli, 2005).

A liderança atua como mediadora entre o treinamento e a prática. Gestores que dão exemplo, protegem períodos de concentração, distribuem demandas de forma clara e

reconhecem o esforço de aprendizagem aumentam a chance de as novas habilidades serem mantidas. Quando a liderança ignora o conteúdo do treinamento ou reproduz comportamentos opostos, o profissional recebe mensagens contraditórias. A plasticidade das práticas organizacionais depende, em grande medida, daquilo que é repetido e recompensado.

A saúde mental também exige ações preventivas e não apenas respostas quando o adoecimento já se instalou. Mapeamento de riscos psicossociais, canais de escuta, pausas, dimensionamento adequado do trabalho, apoio às lideranças e políticas contra assédio são medidas complementares a treinamentos individuais. A promoção de funções executivas perde sentido quando a organização mantém jornadas imprevisíveis, metas inalcançáveis e ausência de autonomia.

A inclusão e a diversidade devem ser consideradas na elaboração dos programas. Pessoas com diferentes trajetórias, idades, condições de saúde e estilos de aprendizagem podem responder de maneira distinta às mesmas estratégias. Oferecer materiais acessíveis, tempo adequado, exemplos variados e formas diversificadas de participação amplia as oportunidades de aprendizagem. Não se trata de padronizar o cérebro dos trabalhadores, mas de criar condições para que diferentes pessoas possam contribuir.

Em síntese, o desenvolvimento coletivo pode ser compreendido como um processo circular: a organização oferece experiências e condições; os profissionais aprendem, praticam e ajustam comportamentos; a equipe modifica seus padrões de coordenação; e esses padrões passam a influenciar novas aprendizagens. A neuroplasticidade fornece a base para compreender a mudança, as funções executivas descrevem capacidades necessárias à ação e a TCC oferece ferramentas para trabalhar interpretações, emoções e comportamentos dentro de limites éticos.

A implementação de um programa permanente pode ser organizada em ciclos. No primeiro ciclo, a organização diagnostica necessidades e riscos; no segundo, constrói objetivos e experiências de aprendizagem; no terceiro, acompanha a aplicação no trabalho; e no quarto, avalia resultados e redefine prioridades. A repetição desses ciclos é mais coerente com a neuroplasticidade do que a realização de cursos isolados, porque permite corrigir estratégias e consolidar comportamentos ao longo do tempo.

Mentoria, supervisão e aprendizagem entre pares podem complementar cursos formais. Um profissional aprende não apenas em sala, mas ao observar como colegas planejam, resolvem problemas e lidam com imprevistos. A troca de experiências também torna visíveis conhecimentos que não aparecem em manuais. Para que isso aconteça, a organização precisa

reservar tempo, reconhecer a contribuição dos mentores e evitar que a colaboração seja adicionada como tarefa invisível.

A promoção de saúde mental requer ainda articulação entre diferentes áreas. Recursos Humanos, lideranças, profissionais de psicologia, medicina do trabalho e representantes dos trabalhadores podem contribuir com perspectivas distintas. Essa articulação favorece encaminhamentos adequados, preserva o sigilo e reduz a tendência de tratar todo problema como treinamento (Heloani; Capitão, 2003; Pereira *et al.*, 2020). O desenvolvimento cognitivo é parte de uma política mais ampla de cuidado e gestão responsável (Pereira *et al.*, 2020).

A sustentabilidade das ações depende de orçamento, tempo e continuidade. Se o desenvolvimento é interrompido a cada mudança de liderança ou tratado como benefício acessório, os profissionais aprendem que a organização não valoriza a prática. Em contrapartida, quando as ações são incorporadas aos processos de integração, reuniões, avaliação e planejamento, tornam-se parte da cultura. A constância é um dos principais fatores para que novas formas de pensar e agir sejam mantidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou, por meio de revisão bibliográfica qualitativa, as relações entre funções executivas, neuroplasticidade e Terapia Cognitivo-Comportamental, discutindo suas implicações para o desenvolvimento de habilidades e o desempenho de equipes no contexto organizacional. A literatura examinada permite afirmar que esses fenômenos se articulam de modo relevante, mas devem ser compreendidos em conjunto com as condições concretas de trabalho e com os fatores sociais, relacionais e institucionais que influenciam o comportamento.

A neuroplasticidade demonstra que o desenvolvimento não se encerra na vida adulta. Experiências de aprendizagem, prática deliberada, feedback e desafios contextualizados podem favorecer mudanças no repertório cognitivo e comportamental. As funções executivas, por sua vez, constituem recursos centrais para planejar, manter o foco, controlar impulsos, tomar decisões e adaptar-se a mudanças. Quando comprometidas por estresse, sobrecarga ou adoecimento, podem repercutir tanto no bem-estar individual quanto na coordenação e no desempenho das equipes.

A TCC apresenta potencial para contribuir com esse processo ao trabalhar pensamentos, emoções e comportamentos por meio de técnicas estruturadas. Seus princípios podem orientar ações de desenvolvimento, manejo do estresse, regulação emocional e resolução de problemas. Contudo, sua aplicação organizacional precisa respeitar limites éticos e técnicos: treinamentos

não equivalem a psicoterapia, e nenhuma intervenção individual substitui mudanças nas condições de trabalho ou o atendimento clínico adequado.

Os achados reforçam que o treinamento contínuo deve ser tratado como política permanente, e não como ação isolada. Programas de TD&E mais efetivos são aqueles articulados à cultura organizacional, às necessidades reais das equipes e a práticas de liderança que favoreçam segurança psicológica, colaboração e aprendizagem a partir do feedback. Também é necessário evitar a responsabilização exclusiva do trabalhador, pois funções executivas e saúde mental são afetadas pela organização do trabalho.

Como limitação, destaca-se o caráter bibliográfico e qualitativo do estudo, que não permite estimar efeitos de uma intervenção específica nem estabelecer relações causais. Pesquisas futuras podem avaliar programas cognitivo-comportamentais e de treinamento em equipes, utilizando indicadores de saúde mental, funcionamento executivo, aprendizagem, clima e desempenho, além de considerar diferenças de contexto e diversidade dos trabalhadores. Espera-se, assim, contribuir para o diálogo entre neuropsicologia e psicologia organizacional e para práticas institucionais que coloquem o desenvolvimento humano no centro das estratégias de trabalho.

Outra agenda relevante consiste em investigar como as condições de trabalho interferem na relação entre treinamento e desempenho. Estudos longitudinais poderiam acompanhar profissionais antes, durante e depois de programas de desenvolvimento, verificando quais habilidades se mantêm, quais contextos favorecem sua utilização e quais fatores levam à interrupção da aprendizagem. Pesquisas com equipes também poderiam comparar diferentes modalidades de feedback, práticas de liderança e formas de organização do trabalho.

As contribuições desta revisão são, portanto, principalmente teóricas e aplicadas. Teoricamente, ajudam a integrar conceitos que muitas vezes são tratados separadamente. Aplicadamente, sugerem que organizações devem planejar ações contínuas, avaliar resultados com responsabilidade e combinar desenvolvimento individual com transformação das condições de trabalho. O desenvolvimento humano não é um evento isolado, mas um processo que requer tempo, repetição, relações de confiança e compromisso institucional.

Conclui-se que equipes mais saudáveis e capazes de responder às mudanças não são produzidas apenas pela seleção de profissionais considerados resilientes. Elas são construídas por práticas que ampliam a autonomia, a cooperação, a reflexão e a possibilidade de aprender com a experiência. Ao reconhecer a capacidade de mudança do cérebro sem desconsiderar seus

limites e seu contexto, a psicologia pode contribuir para organizações mais eficazes, éticas e humanas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE-VIEIRA, Rafaella de; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 39, e39509, 2023.

BALARIN, Camila Spadotto; ZERBINI, Thaís; MARTINS, Lara Barros. A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 341-370, 2014.

CHAVES, José Mário. Neuroplasticidade, memória e aprendizagem: uma relação atemporal. *Revista Psicopedagogia*, São Paulo, v. 40, n. 121, p. 66-75, 2023.

DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. 25. ed. rev. e atual. Petrópolis: Vozes, 2007.

FERRARI, Elenice A. de Moraes; TOYODA, Margarete Satie S.; FALEIROS, Luciane; CERUTTI, Suzete Maria. Plasticidade neural: relações com o comportamento e abordagens experimentais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 17, n. 2, p. 187-194, 2001.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMDAN, Amer Cavalheiro; PEREIRA, Ana Paula de Almeida. Avaliação neuropsicológica das funções executivas: considerações metodológicas. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 22, n. 3, p. 386-393, 2009.

HELOANI, José Roberto; CAPITÃO, Cláudio Garcia. Saúde mental e psicologia do trabalho. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 102-108, 2003.

KNAPP, Paulo; BECK, Aaron T. Fundamentos, modelos conceituais, aplicações e pesquisa da terapia cognitiva. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, São Paulo, v. 30, supl. 2, p. s54-s64, 2008.

MURTA, Sheila Giardini; LAROS, Jacob Arie; TRÓCCOLI, Bartholomeu Torres. Manejo de estresse ocupacional na perspectiva da área de avaliação de programas. *Estudos de Psicologia*, Natal, v. 10, n. 2, p. 167-176, 2005.

ODELIUS, Catarina Cecília; ONO, Rafael Nishino; ABBAD, Gardênia da Silva; ALBUQUERQUE, Pedro Henrique Melo. Atitudes e habilidades sociais para trabalho em equipe: desenvolvimento de uma escala. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 175-196, 2016.

PEREIRA, Ana Carolina Lemos; SOUZA, Heloisa Aparecida; LUCCA, Sergio Roberto de; IGUTI, Aparecida Mari. Fatores de riscos psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 45, e18, 2020.

PORTO, Patrícia; OLIVEIRA, Letícia; VOLCHAN, Eliane; MARI, Jair; FIGUEIRA, Ivan; VENTURA, Paula. Evidências científicas das neurociências para a terapia cognitivo-comportamental. *Paidéia*, Ribeirão Preto, v. 18, n. 41, p. 485-494, 2008.

PUENTE-PALACIOS, Katia; BRITO, Luana dos Santos. Impacto das competências de equipes sobre o desempenho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 33, e3352, 2017.

STOCK, Tatiana Otto; BARBOSA, Márcio Englert; KRISTENSEN, Christian Haag. Evidências de alterações neurais na terapia cognitivo-comportamental: uma revisão da literatura. *Contextos Clínicos*, v. 7, n. 1, p. 27-36, 2014.

TONETTO, Leandro Miletto; KALIL, Lisiane Lindenmeyer; MELO, Wilson Vieira; SCHNEIDER, Daniela Di Giorgio; STEIN, Lilian Milnitsky. O papel das heurísticas no julgamento e na tomada de decisão sob incerteza. *Estudos de Psicologia*, Campinas, v. 23, n. 2, p. 181-189, 2006.