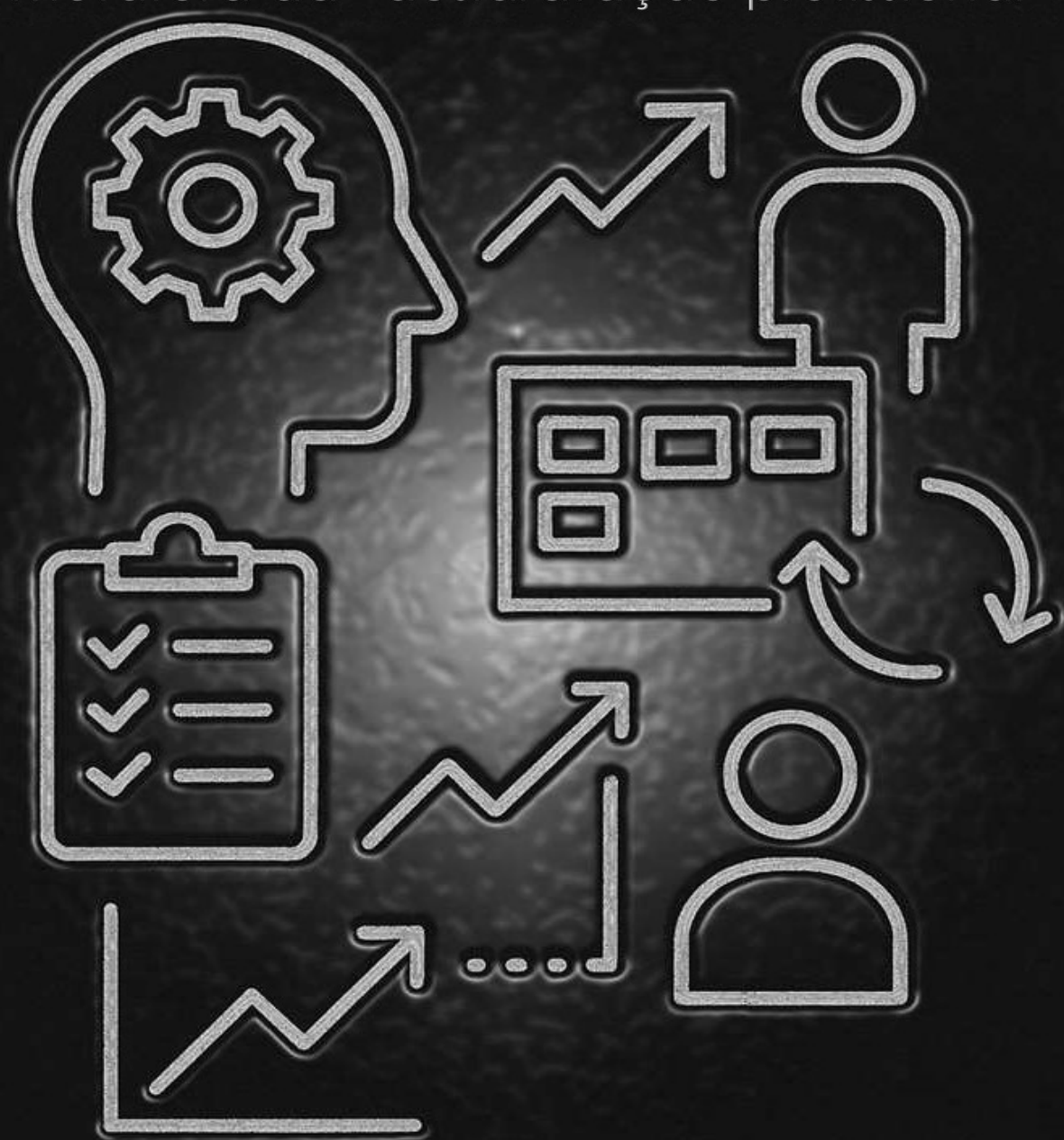


PRINCÍPIOS DE GESTÃO APLICADOS AO APRENDIZADO PESSOAL:

uma análise integrativa entre teorias
clássicas e metodologias ágeis e a
metáfora da “desidratação profissional”



IRAÊ CÉSAR BRANDÃO &
GUSTAVO BORGES DE OLIVEIRA

2025

Princípios de Gestão Aplicados ao Aprendizado Pessoal: uma análise integrativa entre teorias clássicas e metodologias ágeis e a metáfora da “desidratação profissional”

Management Principles Applied to Personal Learning: an integrative analysis between classical theories and agile methodologies and the metaphor of “professional dehydration”

Iraê César Brandãoⁱ

ⁱ administrativo@iraecbrandao.com.br

 <https://orcid.org/0000-0002-2079-0615>

Gustavo Borges de Oliveiraⁱⁱ

ⁱⁱ gustavo.borges.in@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0009-3839-7131>

ABSTRACT - In this essay, we analyze how the classical principles of management can be applied to personal learning, considering the increasing cognitive and professional demands of the modern context. The objective was to reinterpret fundamentals such as planning, organization, direction, and self-control to guide self-management processes. Specifically, we articulated the concepts of classical management to individual, professional, and learning practices; we presented the metaphor of “professional dehydration” as an interpretive model; and we discussed the influence of the environment on development. The methodology consisted of a theoretical-conceptual analysis, complemented by bibliographic references and documentary examples extracted from news articles and reports, used only as illustrations, without empirical character, focusing on career and personal development. As a limitation, the study does not use empirical data, relying instead on theoretical and subjective interpretations. The results indicate that such principles favor greater coherence, clarity, and cognitive economy, while the metaphor of professional dehydration highlights the need to reduce organizational, cognitive, and environmental excesses to sustain well-being and productivity. We recommend that future studies investigate its application in real training and work contexts.

Keywords: Management; Development; Self-management; Professional dehydration; Focus.

RESUMO - Neste ensaio, analisamos como os princípios clássicos da gestão podem ser aplicados ao aprendizado pessoal, considerando as crescentes demandas cognitivas e profissionais do contexto moderno. O objetivo foi reinterpretar fundamentos como planejamento, organização, direção e autocontrole para orientar processos de autogestão. Especificamente, articulamos os conceitos da administração clássica às práticas individuais, profissionais e de aprendizagem; apresentamos a metáfora da “desidratação profissional” como modelo interpretativo; e discutimos a influência do ambiente na formação. A metodologia consistiu em uma análise teórico-conceitual, complementada por referências bibliográficas e por exemplos documentais extraídos de notícias e reportagens, utilizados apenas como ilustrações, sem caráter empírico, com foco em carreira e desenvolvimento pessoal. Como limitação, o estudo não utiliza dados empíricos, baseando-se em interpretações teóricas e subjetivas. Os resultados indicam que tais princípios favorecem maior coerência, clareza e economia cognitiva, enquanto a metáfora da desidratação profissional evidencia a necessidade de reduzir excessos organizacionais, cognitivos e ambientais para sustentar o bem-estar e a produtividade. Recomendamos que estudos futuros investiguem sua aplicação em contextos reais de formação e trabalho.

Palavras-chave: Gestão; Desenvolvimento; Autogestão; Desidratação profissional; Foco.

1 INTRODUÇÃO

A gestão, tradicionalmente vinculada ao contexto organizacional, vem assumindo um papel crescente como instrumento aplicado ao desenvolvimento individual. Em um cenário marcado por transformações aceleradas, intensificação informacional, automação e reorganização das formas de trabalho, as competências profissionais e cognitivas demandadas se tornam mais complexas e dinâmicas. Diante desse contexto, a aplicação de princípios de gestão ao desenvolvimento pessoal configura uma abordagem pertinente para os indivíduos que buscam estruturar sua evolução de modo mais consciente e orientado.

A motivação deste ensaio decorre da análise de um diálogo que aborda temas como carreira, identidade profissional, autonomia, ambiente organizacional e desenvolvimento pessoal. Nesse contexto, emerge a metáfora da “desidratação profissional”, entendida como um processo de filtragem de excessos comportamentais, cognitivos e ambientais que dificultam o crescimento individual. Aplicada ao desenvolvimento profissional e cognitivo, a metáfora permite interpretar esse processo como redução de ruídos, priorização do essencial e concentração de energia mental e emocional.

Dessa reflexão derivam duas questões norteadoras: (1) De que maneira princípios de gestão empresarial e de pessoas podem orientar, estruturar e otimizar o desenvolvimento profissional e cognitivo? (2) Como a metáfora da “desidratação profissional” pode contribuir para compreender e reorganizar práticas de foco, priorização e desenvolvimento nesse mesmo contexto?

Para respondê-las, foram consideradas três hipóteses norteadoras: [H1] princípios clássicos de gestão oferecem bases estruturais aplicáveis ao planejamento e à organização do desenvolvimento profissional e cognitivo; [H2] metodologias ágeis favorecem adaptação contínua, ritmo sustentável e maior autonomia nesses processos; [H3] a integração entre fundamentos clássicos e métodos ágeis contribui para a construção de sistemas pessoais mais eficientes de desenvolvimento e aprimoramento cognitivo.

Este ensaio, de caráter exploratório, se fundamentou na literatura clássica da gestão (Taylor, Fayol, Weber e outros) e em metodologias contemporâneas (*Scrum*, *Agile*, *Kanban*), articulando-as a teorias do desenvolvimento autorregulado. Suas limitações derivam da própria natureza teórica, sem apoio em dados empíricos, o que inviabiliza generalizações. Ainda assim, a abordagem teórico-argumentativa permite estabelecer relações conceituais entre gestão,

práticas profissionais e desenvolvimento cognitivo, oferecendo subsídios iniciais para investigações futuras sobre autogestão. A metodologia consistiu em análise teórico-conceitual, complementada por referências bibliográficas e exemplos documentais extraídos de notícias e reportagens, utilizados apenas como ilustrações, sem caráter empírico.

A estrutura que adotamos neste ensaio se organiza em três capítulos principais: “Pressupostos Conceituais”, “Fundamentação Teórica” e “A Metáfora da Desidratação Profissional como Elo entre Gestão e Aprendizado”; de modo a garantir progressão lógica dos argumentos e consistência metodológica.

No primeiro capítulo, Pressupostos Conceituais, apresentamos os fundamentos que orientam a análise, considerando o contexto de alta demanda cognitiva na atualidade, volatilidade profissional e intensificação das exigências organizacionais. Esses pressupostos explicam por que princípios de gestão, tradicionalmente aplicados ao ambiente empresarial, passam a ser utilizados também no desenvolvimento individual, profissional e cognitivo.

O segundo capítulo, Fundamentação Teórica, articulamos a literatura clássica da gestão com metodologias contemporâneas, como *Scrum*, *Agile* e *Kanban*. Esse arcabouço conceitual nos permitiu examinar como tais referenciais podem orientar processos de organização pessoal, foco, priorização, desenvolvimento contínuo e autorregulação cognitiva, aproximando teorias tradicionais das abordagens ágeis em termos de autonomia, adaptação e eficiência.

No terceiro capítulo, A Metáfora da Desidratação Profissional como Elo entre Gestão e Aprendizado, aprofundamos a compreensão da metáfora como um processo de filtragem de excessos comportamentais, informacionais e ambientais que afetam o desempenho e a saúde cognitiva. Demonstramos como essa metáfora expressa a necessidade de reduzir ruídos, aliviar sobrecargas e concentrar energia mental no essencial, se alinhando às abordagens enxutas e aos princípios ágeis. Assim, a metáfora atua como eixo integrador entre gestão e aprendizagem, nos oferecendo um recurso interpretativo útil para compreendermos a reorganização do foco, da produtividade e da maturidade profissional.

Ao final, se verifica que os três capítulos mantêm coerência interna e progressão argumentativa: os Pressupostos Conceituais contextualizam a problemática; a Fundamentação Teórica fornece o suporte para sua análise; e a discussão da Metáfora da Desidratação Profissional sintetiza e integra as reflexões anteriores, evidenciando seu potencial como elo entre “gestão”, “aprendizado” e “desenvolvimento cognitivo”.

2 PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS

Este capítulo apresenta os fundamentos conceituais que sustentam a construção analítica do ensaio. Para possibilitar a integração entre teorias de gestão e processos de aprendizado, se torna necessário esclarecer previamente os significados atribuídos aos principais termos utilizados. Assim, são discutidos os conceitos de gestão, metodologias, metodologias ágeis e aprendizado autorregulado, destacando suas origens, características definidoras e autores que contribuíram para sua formulação. Essa delimitação conceitual permite estabelecer um terreno teórico consistente sobre o qual são desenvolvidas as análises posteriores.

Além disso, a apresentação desses pressupostos possibilita compreender como diferentes correntes de pensamento, desde o início da administração científica até as abordagens modernas de gestão ágil, dialogam com práticas de enriquecimento cognitivo individual. Ao situar cada conceito dentro de seu escopo epistemológico, o capítulo permite que a relação entre gestão e aprendizado seja examinada de maneira estruturada. Dessa forma, se cria um arcabouço que viabiliza a comparação e a articulação entre autores clássicos, perspectivas modernas e princípios aplicados ao desenvolvimento de estratégias pessoais de aprendizado.

2.1 Fundamentos Clássicos de Gestão

As teorias clássicas de gestão surgiram no início do século passado e têm como principais expoentes autores ligados ao desenvolvimento da Administração Científica. Para Fayol (1916), a gestão envolve o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, enfatizando também a padronização de processos e a busca pela eficiência por meio da divisão de tarefas. Taylor (1911-1997) entende a gestão como a racionalização das atividades e a definição de métodos que assegurem maior produtividade. Weber (1922-1947) introduz o conceito de burocracia racional e destaca a importância da estrutura formal e das regras claras, associando a gestão à autoridade racional-legal e a uma organização sistematizada.

Neste ensaio, gestão é compreendida como um conjunto de práticas voltadas à coordenação de ações e ao uso eficiente de recursos, entendimento que também pode ser aplicado ao campo do aprendizado individual..

2.1.1 Metodologias de gestão planejamento clássicas e modernas

As metodologias, conforme Lakatos & Marconi (2021), podem ser compreendidas como conjuntos sistemáticos de procedimentos, técnicas e princípios que orientam a execução de ações de forma racional e eficiente. No campo da gestão, constituem modelos estruturados para planejar, organizar, conduzir e avaliar projetos ou processos, garantindo coerência, repetibilidade e capacidade de adaptação.

No âmbito do aprendizado, metodologias de estudo representam arranjos estratégicos que permitem ao indivíduo organizar conteúdos, definir prioridades, estabelecer metas, controlar o tempo e ajustar o próprio ritmo, favorecendo processos autônomos e autorregulados de desenvolvimento. Assim, funcionam como sistemas de gestão aplicados ao conhecimento, ampliando intencionalidade e eficácia na aprendizagem.

A seguir, apresentamos algumas das metodologias relevantes e suas principais referências teóricas. Entre as metodologias, as mais tradicionais são:

- *Agile*: é um conjunto de princípios orientados à adaptação contínua, colaboração e entrega progressiva de valor. Se baseia em ciclos curtos, comunicação constante e flexibilidade para ajustar prioridades ao longo do processo. Seu foco central é permitir respostas rápidas a mudanças, evitando estruturas rígidas e planejamentos excessivamente fixos. Essa metodologia foi criada por 17 especialistas (BECK *et al.*, 2001; COCKBURN, 2000).
- *Scrum*: é um método ágil específico que organiza o trabalho em ciclos chamados sprints, geralmente de curta duração. Define papéis (*Product Owner*¹, *Scrum Master*² e Time de Desenvolvimento), eventos (*Daily Scrum*³, *Sprint Planning*⁴,

¹ O *Product Owner* (PO) - é o "dono do produto", responsável por maximizar o valor do projeto, definir a visão e priorizar o trabalho no *backlog* do produto (SCHWABER & SUTHERLAND, 2020).

² *Scrum Master* - é um líder servidor que garante a execução do *framework Scrum*, ajudando o PO a gerenciar o *backlog* e a equipe de desenvolvimento a entregar o produto com qualidade, removendo impedimentos.

³ *Daily Scrum* - é uma reunião diária de 15 minutos, com tempo definido, onde a equipe de desenvolvimento sincroniza suas atividades e planeja o trabalho do dia em direção ao objetivo da *Sprint*. Ela serve para inspecionar o progresso, identificar impedimentos e garantir o alinhamento da equipe, promovendo a comunicação e a confiança mútua (SCHWABER & SUTHERLAND, 2020).

⁴ *Sprint Planning* - é uma reunião no *framework Scrum* que acontece no início de cada *sprint*, onde a equipe colabora com o *Product Owner* para definir o objetivo da *sprint* e selecionar os itens do *backlog* do produto a serem desenvolvidos. A equipe também planeja como o trabalho será realizado, detalhando as tarefas necessárias para atingir o objetivo e entregar um incremento de valor no final do ciclo (SCHWABER & SUTHERLAND, 2020).

*Review*⁵ e *Retrospective*⁶) e artefatos (*Product Backlog*⁷, *Sprint Backlog*⁸, *Incremento*⁹). Seu objetivo é promover melhoria contínua, visibilidade do progresso e entregas incrementais (SCHWABER & SUTHERLAND, 2020).

- *Kanban*: é uma metodologia visual de gestão de fluxo que utiliza quadros e cartões para representar tarefas em fases como “a fazer”, “em execução” e “concluído”. Seu princípio central é limitar o trabalho em andamento para evitar sobrecarga, aumentar previsibilidade e melhorar o fluxo produtivo. Prioriza transparência, ritmo de trabalho sustentável e ajustes graduais (ANDERSON, 2010; OHNO, 1988).
- *Lean Management*: Foco na eliminação de desperdícios, melhoria contínua e fluxo eficiente (WORMACK & JONES, 1996);
- *Six Sigma*: Método orientado à redução de variabilidade e defeitos, baseado no ciclo *DMAIC*¹⁰ (PYZDEK & KELLER, 2014);
- *Lean Six Sigma (LSS)*: Integra “*Lean* + *Six Sigma*” para produtividade e qualidade (GEORGE, 2003);
- *Gestão por Processos (BPM - Business Process Management)*: Visa mapear, modelar e otimizar processos organizacionais (HARMON, 2014);
- *Gestão por Competências*: Modelo que orienta desenvolvimento a partir de competências individuais e organizacionais (DUTRA, 2001);
- *Gestão Estratégica (BSC - Balanced Scorecard)*: Sistema de medição e gestão estratégica baseado em perspectivas integradas (KAPLAN & NORTON, 1996).

⁵ *Review* - significa análise crítica, avaliação ou resenha, sendo um termo utilizado para descrever um exame detalhado e a opinião sobre algo, como um produto, serviço, ou desempenho profissional.

⁶ *Retrospective* - é um termo que significa "olhar para trás". No contexto de metodologias ágeis, é uma reunião de equipe para refletir sobre o período de trabalho anterior e identificar o que deu certo, o que não deu, e como melhorar no futuro (SCHWABER & SUTHERLAND, 2020).

⁷ *Product Backlog* - é a lista priorizada e dinâmica de tudo o que é necessário para construir, manter e melhorar um produto. Funciona como a única fonte de trabalho para o time de desenvolvimento em metodologias ágeis como o *Scrum* (SCHWABER & SUTHERLAND).

⁸ *Sprint Backlog* - é o plano e a lista de itens que o Time de Desenvolvimento seleciona do *Product Backlog* para serem concluídos durante uma única *Sprint*. Ele é uma previsão do trabalho que a equipe fará para atingir a Meta da *Sprint* (SCHWABER & SUTHERLAND, 2020).

⁹ *Incremento* - no *Scrum* é o resultado concreto e utilizável de todo o trabalho concluído por um time (equipe) durante uma *Sprint* específica. Ele é um passo à frente em direção à Meta do Produto e deve estar em conformidade com a "Definição de Pronto" (*Definition of Done - DoD*) da equipe (SCHWABER & SUTHERLAND, 2020).

¹⁰ *DMAIC* - é um método de melhoria de processos, usado principalmente no *Lean Six Sigma*, que consiste em cinco etapas sequenciais em inglês: *Define, Measure, Analyze, Improve* e *Control* (tradução: Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar). Essa abordagem estruturada visa identificar a raiz dos problemas para implementar soluções eficazes, resultando em melhorias duradouras (PYZDEK & KELLER, 2014).

- Teoria das Restrições (*Theory of Constraints – TOC*): Melhoria contínua focada no gargalo do sistema, ou seja, nos obstáculos que diminuem o fluxo de andamento de algum processo (GOLDRATT, 1992).

2.1.2 Outras metodologias ágeis e híbridas

Além dos já tradicionais *Scrum*, *Kanban* e o *Manifesto Ágil*¹¹, existem diversas metodologias relevantes, as quais listamos a seguir:

- *XP (Extreme Programming)*: Voltado para desenvolvimento iterativo com foco em qualidade e *feedback* constante (BECK, 2004);
- *Crystal: framework*¹²: criado por *Cockburn* focado na comunicação e na adaptação ao tamanho da equipe (COCKBURN, 2005);
- *FDD (Feature Driven Development)*: Método orientado a funcionalidades com planejamento incremental (PALMER & FELSING, 2002);
- *DSDM (Dynamic Systems Development Method)*: *Framework* ágil com base em ciclos rápidos e foco na entrega de valor (STAPLETON, 2003);
- *SAFe (Scaled Agile Framework)*: Abordagem para ampliar agilidade em organizações complexas (KNASTER & LEFFINGWELL, 2020);
- *LeSS (Large-Scale Scrum)*: Expansão do *Scrum* para grandes estruturas (LARMAN & VODDE, 2015);
- *OKR (Objectives and Key Results)*: Sistema de metas criado na *Intel*¹³ e popularizado pelo Google, alinhando objetivos e métricas (DOERR, 2018);

¹¹ *Manifesto Ágil* - é uma declaração criada em 2001 por 17 especialistas em desenvolvimento de software, entre eles Kent Beck, Martin Fowler, Robert C. Martin, Jeff Sutherland e Ken Schwaber. Foi elaborado como resposta à rigidez dos modelos tradicionais de gestão de projetos, propondo uma abordagem mais leve, adaptativa e centrada nas pessoas. Seus princípios básicos incluem: priorizar indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas; entregar software funcional continuamente; colaborar com o cliente ao longo de todo o processo; e responder a mudanças com rapidez, em vez de seguir rigidamente um plano. o Manifesto Ágil redefine o trabalho em contextos complexos ao enfatizar flexibilidade, colaboração e valor contínuo (BECK, 2025; FOWLER, 2018).

¹² *Framework* - são estruturas de software predefinidas que fornecem uma base com códigos, regras e ferramentas reutilizáveis para o desenvolvimento de aplicações, agilizando o processo e evitando que os desenvolvedores comecem do zero. Eles funcionam como um "esqueleto" ou "base", definindo a estrutura geral e o fluxo de controle da aplicação, enquanto permitem que os desenvolvedores se concentrem nas funcionalidades específicas do projeto

¹³ Intel: empresa multinacional americana de tecnologia, sediada na Califórnia/EUA, que projeta e produz principalmente processadores de computador, além de outros componentes de hardware.

2.1.3 Metodologias aplicadas em aprendizado e autogestão

Apesar de terem sido concebidas para ambientes empresariais, as teorias clássicas fornecem diretrizes valiosas para o aprendizado pessoal. O planejamento cuidadoso das atividades de estudo, a organização dos recursos e o controle do progresso são exemplos de princípios transferíveis para a gestão do próprio desenvolvimento. A disciplina na execução das tarefas e a definição de metas claras, características centrais dessas teorias, são fundamentais para o alcance de resultados no âmbito individual.

A seguir, listamos algumas metodologias e seus princípios clássicos, que estabelecem cronograma detalhado de estudos, definição de metas semanais e monitoramento de desempenho com avaliações periódicas. Ao incorporar práticas ágeis, indivíduos e negócios podem revisar sua metodologia a cada ciclo de aprendizado, ajustar o foco para tópicos com maior dificuldade:

- *Ciclo de Aprendizagem Experiencial (Kolb)*: Modelo centrado em quatro etapas: experimentar, refletir, conceituar e testar (KOLB, 1984);
- *Andragogia (Aprendizagem de Adultos)*: Modelo de aprendizagem baseado na autonomia e na experiência, motivação intrínseca¹⁴, sendo muito aplicado em metodologias educacionais (e.g., EJA - Educação de Jovens e Adultos), onde as experiências prévias são exploradas para ampliar a forma de ensino/aprendizagem (KNOWLES *et al.*, 2020);
- *Metacognição*: Estratégias de regulação mental do próprio processo de aprendizado (FLAVELL, 1979);
- *Autodeterminação (Self-Determination Theory - SDT)*: Motivação intrínseca e autonomia como fatores de aprendizagem (RYAN & DECI, 2018);
- *Ciclo PDCA aplicado ao estudo/aprendizagem*: Planejar, executar, verificar e agir como sistema de melhorias contínuas (DEMING, 1986);
- *Pomodoro (como método de gestão do tempo)*: Técnica de foco e intervalos (CIRILLO, 2009);
- *GTD (Getting Things Done)*: Sistema de produtividade pessoal (ALLEN, 2015).

¹⁴ motivação intrínseca - é a vontade de realizar uma tarefa pelo prazer e satisfação pessoal que ela proporciona, sem a necessidade de recompensas externas como dinheiro ou elogios. É impulsionada por fatores internos como interesse, curiosidade, propósito, crescimento pessoal e diversão. A motivação extrínseca, em contrapartida, é baseada em fatores externos como notas, reconhecimento social ou recompensas financeiras (RYAN & DECI, 2018; KNOWLES *et al.*, 2020).

2.2 Princípios, Práticas e Benefícios das Metodologias

As metodologias ágeis surgiram como resposta às limitações dos modelos tradicionais, promovendo flexibilidade, adaptabilidade e foco no valor entregue ao cliente, ou, no caso do aprendizado pessoal, ao próprio aprendiz. Dentre as principais práticas, se destacam a divisão do trabalho em ciclos curtos (*sprints*), a priorização de tarefas, o *feedback* contínuo e a melhoria incremental. O “Manifesto Ágil”, criado em 2001, estabelece valores como colaboração, resposta rápida às mudanças e entrega contínua de valor .

2.2.1 Metodologias adaptação ao contexto do aprendizado pessoal

No âmbito do autodesenvolvimento, a aplicação de métodos ágeis permite ao indivíduo adaptar rapidamente suas estratégias de aprendizado conforme os resultados obtidos e as necessidades emergentes. O uso de quadros *kanban*, listas de tarefas priorizadas e revisões frequentes do progresso são exemplos de práticas que promovem autonomia, engajamento e eficiência no aprendizado.

2.2.2 Integração teórica: potencializando o aprendizado

A combinação das teorias clássicas de gestão com as metodologias ágeis oferece um modelo robusto para o aprendizado pessoal. Enquanto as teorias clássicas fornecem a base para o planejamento estratégico, organização e controle, as abordagens ágeis contribuem com flexibilidade, adaptação e foco no progresso contínuo. Essa integração permite ao indivíduo aprendiz definir metas de longo prazo, planejar etapas intermediárias e, ao mesmo tempo, ajustar rotas conforme desafios e oportunidades surgem.

A disciplina e a clareza de objetivos das teorias clássicas, aliadas à adaptabilidade e ao *feedback* constante das metodologias ágeis, criam um ambiente propício para o desenvolvimento de competências, autonomia e resiliência. Essa abordagem favorece não apenas a aquisição de conhecimento, mas também o desenvolvimento de habilidades socioemocionais essenciais no cenário atual.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresentada neste capítulo tem como finalidade examinar como as principais teorias de gestão se aplicam às práticas profissionais e organizacionais, destacando seus efeitos sobre processos decisórios, modelos de coordenação, desenvolvimento humano e desempenho. Enquanto o capítulo anterior tratou dos pressupostos conceituais que estruturam a compreensão de gestão, metodologias e aprendizado, o presente capítulo se aprofunda nas teorias já consolidadas no campo administrativo e em sua operacionalização no contexto empresarial e profissional, permitindo compreender como esses referenciais se materializam em comportamentos, rotinas e estruturas organizacionais.

Para isso, abordamos contribuições clássicas e contemporâneas, desde a organização do trabalho e a racionalização dos processos, até modelos mais amplos de liderança, cultura organizacional, motivação e gestão de pessoas. Essas teorias oferecem bases para interpretar práticas como divisão de tarefas, estabelecimento de metas, coordenação entre equipes, análise de desempenho e construção de ambientes favoráveis ao desenvolvimento profissional. Ao examinar tais perspectivas, buscamos evidenciar como as práticas de gestão influenciam comportamentos e competências, permitindo identificar padrões que podem, posteriormente, ser transpostos e reinterpretados no contexto do aprendizado e desenvolvimento pessoal.

Desse modo, este capítulo constitui um eixo estruturante do ensaio, pois discute como a gestão se concretiza na vida organizacional e de que forma suas lógicas operacionais contribuem para configurar modos de agir, planejar, avaliar e melhorar processos no cotidiano profissional. O aprofundamento dessas teorias possibilita construir paralelos mais robustos entre a administração e o autodesenvolvimento, que serão mobilizados nas etapas analíticas posteriores.

3.1 Gestão Clássica Aplicada em Contextos Profissionais

A administração científica de Taylor (1911-1997) apresentou uma visão orientada para a eficiência, a padronização e o controle dos processos produtivos. Em suas análises, o autor defendia a identificação de métodos mais racionais de executar cada tarefa, com o objetivo de

alcançar maior produtividade e reduzir desperdícios (p. 32). No contexto profissional, tais princípios resultaram em práticas como a definição de tempos e movimentos, a especialização do trabalhador e a separação entre planejamento e execução. Esse modelo influenciou indústrias, serviços e instituições que passaram a buscar formas mais objetivas de organizar fluxos de trabalho.

Enquanto Fayol (1916), contribuiu ao propor funções administrativas universais, como planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Para ele, a capacidade de prever e estruturar ações constitui a base da boa administração (p. 43). Em ambientes profissionais, essa abordagem orientou o desenvolvimento de hierarquias formais, processos sistemáticos de tomada de decisão e mecanismos de coordenação interna. A aplicabilidade desses princípios pode ser observada no planejamento estratégico, no design de organogramas e na formalização de responsabilidades.

Por sua vez, Weber (1947) ampliou o olhar sobre as organizações ao conceituar a burocracia como forma legítima de estrutura administrativa baseada na racionalidade, na impessoalidade e na divisão formal de cargos (p. 112). A burocracia se tornou um modelo dominante em instituições públicas e privadas, contribuindo para maior previsibilidade, estabilidade e controle de procedimentos. Em ambientes profissionais, sua influência se manifesta em regulamentos internos, normas de conduta, padronização de processos e sistemas hierárquicos definidos.

Essas teorias clássicas, apesar de formuladas em contextos históricos distintos, continuam moldando práticas profissionais em nossos dias atuais. Elas oferecem uma base para compreender como o trabalho passou a ser estruturado e como se consolidaram princípios de racionalidade, ordem e eficiência no cotidiano organizacional.

3.2 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

A partir do movimento das relações humanas, o foco da gestão se ampliou para incluir aspectos subjetivos, motivacionais e sociais do trabalho. Mayo (1933) demonstrou, por meio dos *Experimentos de Hawthorne*¹⁵, que fatores como reconhecimento, participação e clima

¹⁵ *Experimentos de Hawthorne* - foram uma série de estudos realizados na fábrica de *Hawthorne Works* (Chicago) entre 1924 e 1932, que inicialmente visavam analisar a relação entre iluminação e produtividade, mas revelaram a importância dos fatores sociais e psicológicos no local de trabalho (MAYO, 1933).

organizacional influenciam significativamente o desempenho humano (p. 78). Em ambientes profissionais, essa descoberta impulsionou práticas voltadas ao envolvimento dos colaboradores, à comunicação interna e à criação de vínculos de pertencimento.

Chiavenato (2014) por sua vez, aprofundou esse campo ao afirmar que a gestão de pessoas depende de políticas integradas para atrair, desenvolver, recompensar e reter talentos (p. 56). Segundo o autor, organizações que investem em aprendizagem, autonomia e crescimento tendem a gerar maior comprometimento. Assim, no cotidiano profissional, a gestão de pessoas envolve desde processos seletivos até avaliações de desempenho, programas de capacitação e planos de carreira.

A *Teoria das Necessidades de Maslow*¹⁶ também contribuiu significativamente ao entendimento da motivação no trabalho. Para Maslow, indivíduos buscam satisfazer necessidades organizadas em uma hierarquia que vai desde aspectos fisiológicos até autorrealização (MASLOW, 1954, p. 91). Em ambientes profissionais, essa abordagem auxilia gestores na criação de ambientes mais favoráveis ao engajamento, considerando fatores como segurança no emprego, relacionamentos positivos, reconhecimento e desafios intelectuais.

Na Figura 1 podemos observar a “*Pirâmide de Maslow*” e as cinco categorias de necessidades humanas, representando a “*A teoria da motivação humana*” :



Fonte: *A Theory of Human Motivation* {Maslow, 1943/1954}

Figura 1: Pirâmide baseada na hierarquia das necessidades de Maslow

¹⁶ *Teoria da Necessidade de Maslow* - também conhecida como *Pirâmide de Maslow*, é uma teoria psicológica que propõe uma hierarquia de cinco níveis de necessidades humanas, que são satisfeitas em ordem, hierarquia essa representado na Figura 1 (MASLOW, 1954).

3.2.1 Liderança e motivação no desempenho profissional

A literatura sobre liderança oferece perspectivas que complementam a compreensão da gestão no âmbito profissional. Para Drucker (1999), a função essencial do gestor é tornar as pessoas produtivas e capazes de contribuir com seus talentos (p. 54). Essa visão desloca o foco da supervisão para a facilitação, indicando que a liderança se exerce pela criação de condições favoráveis ao desempenho.

Goleman (2011) ampliou esse debate ao destacar a “inteligência emocional” como competência que diferencia líderes eficazes. Segundo o autor, habilidades como autoconsciência, empatia e gestão de emoções influenciam diretamente o clima organizacional e o desempenho das equipes (p. 78-79). No cotidiano profissional, líderes emocionalmente competentes tendem a promover ambientes colaborativos, favorecer a comunicação e estimular a confiança.

Por sua vez, Collins (2001) argumenta que organizações de alto desempenho costumam ser lideradas por profissionais capazes de equilibrar “humildade pessoal” e “determinação profissional”, características que conduzem a transformações sustentáveis (p. 30). Essa perspectiva destaca o papel da liderança visionária e disciplinada na condução de mudanças organizacionais e no alcance de resultados expressivos.

Dessa forma, a liderança no ambiente profissional ultrapassa funções formais de comando e envolve capacidades relacionais, cognitivas e comportamentais que influenciam a dinâmica de trabalho e o desenvolvimento dos indivíduos.

3.2.2 Gestão contemporânea e alta performance

Novas abordagens de gestão emergiram nas últimas décadas em resposta à complexidade dos ambientes organizacionais. Modelos como o “*lean management*” priorizam eliminação de desperdícios, fluxo contínuo e melhoria permanente (WOMACK & JONES, 2003, p. 15). Em ambientes profissionais, esses princípios auxiliam equipes a aprimorar processos, reduzir retrabalho e aumentar a eficiência operacional.

A gestão por competências se tornou amplamente adotada ao propor que o desempenho resulta da combinação entre conhecimentos, habilidades e atitudes. Para Fleury & Fleury (2001), competências representam saber agir e mobilizar recursos em situações específicas (p.

27). No cotidiano profissional, essa abordagem influencia práticas de seleção, formação, avaliação e desenvolvimento, orientando organizações a alinhar desempenho individual e objetivos estratégicos.

Outra perspectiva relevante é a gestão do conhecimento. Nonaka & Takeuchi (2008) defendem que organizações bem-sucedidas são capazes de transformar conhecimentos tácitos em explícitos, promovendo inovação contínua (p. 45). Conforme os autores, “[...] o conhecimento tácito foi definido como altamente pessoal, enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora [...]”. Em ambientes profissionais, essa abordagem estimula práticas de compartilhamento, aprendizagem coletiva e desenvolvimento de redes internas de colaboração.

Esses modelos modernos complementam a gestão clássica ao enfatizar flexibilidade, aprendizagem contínua e capacidade de adaptação em cenários complexos.

3.3 Síntese Teórica para Transposição ao Aprendizado Pessoal

A revisão teórica demonstra que as práticas de gestão aplicadas ao contexto profissional envolvem três dimensões estruturantes: “racionalização de processos”, “valorização das pessoas” e “desenvolvimento contínuo”. Esses elementos orientam a forma como organizações planejam, executam, avaliam e aprimoram suas atividades. Quando interpretados a partir de uma perspectiva individual, esses mesmos fundamentos podem ser convertidos em princípios úteis para estruturar o aprendizado pessoal.

A lógica da gestão científica contribui para organização de rotinas, definição de métodos e eliminação de desperdícios cognitivos. As teorias de relações humanas e gestão de pessoas oferecem bases para compreender motivação, autonomia, necessidades e formas de envolvimento no processo de aprendizado. Já as abordagens contemporâneas reforçam a necessidade de adaptação, autorregulação, revisão contínua e fortalecimento de competências em contextos variáveis.

Assim, a articulação dos autores e a fundamentação teórica apresentada neste capítulo oferece uma base consistente para analisar como práticas de gestão podem ser traduzidas para o campo da aprendizagem pessoal, permitindo compreender de que maneira tais princípios influenciam comportamentos, sistemas de aprendizados e mecanismos de autodesenvolvimento.

4 A METÁFORA DA “DESIDRATAÇÃO PROFISSIONAL” COMO ELO ENTRE GESTÃO E APRENDIZADO

A metáfora denominada “desidratação profissional” surgiu no diálogo que inspirou este ensaio e constitui um ponto de convergência entre práticas de gestão e processos de aprendizado. A expressão descreve um movimento de remoção dos excessos presentes no ambiente profissional, sejam eles comportamentais, emocionais ou estruturais, que distraem, sobrecarregam ou desviam indivíduos de seus objetivos centrais. Assim como a ‘desidratação’ concentra as propriedades essenciais de uma substância por meio da eliminação do supérfluo, ou seja, perda de água ou de fluidos no organismo ou em tecidos orgânicos (PRIBERAM, 2008-2025), esse conceito sugere que o desenvolvimento profissional exige um processo contínuo de filtragem, seleção e priorização.

A utilização da metáfora “desidratação profissional” se justifica pela sua capacidade de traduzir, de forma figurativa e conceitualmente robusta, processos de depuração, simplificação e aprimoramento que ocorrem no âmbito do trabalho. Embora a desidratação seja um procedimento aplicado originalmente a organismos orgânicos, seu emprego metafórico neste ensaio é pertinente porque os princípios que caracterizam esse processo, estão diretamente alinhados a dinâmicas centrais da gestão e do desenvolvimento profissional em nossos dias atuais.

A desidratação de alimentos envolve remoção do excesso, concentração do essencial, eliminação de contaminantes e aumento da durabilidade, gerando produtos mais puros, estáveis e versáteis, conforme discutido por Boyer & Huff (2008) e Fluxo (2025). Tais elementos encontram equivalência simbólica em práticas profissionais voltadas à otimização, como a eliminação de tarefas redundantes, o fortalecimento de competências-chave, a redução de interferências externas e a ampliação da capacidade de adaptação.

Outrossim, componentes específicos do processo, como a eliminação de odores e agentes indesejáveis, a impossibilidade de ação bacteriana e a posterior transformação do material em farinha altamente funcional, reforçam a pertinência da metáfora.

Dessa forma, a metáfora não apenas ilustra, mas aprofundada e conceitualmente explica como processos de reestruturação, foco, economia de energia e reaproveitamento de potencial podem ser entendidos dentro de um ciclo de melhoria continuada. Assim, o uso dessa metáfora

se torna adequado enquanto recurso analítico e comunicativo, capaz de sintetizar de modo acessível e significativo fenômenos complexos relacionados à eficiência, sustentabilidade e reinvenção no ambiente de trabalho.

Esses aspectos remetem a uma depuração que afasta “ruídos” organizacionais (pressões improdutivas, desgastes, interferências), preserva o que há de valioso (conhecimentos, habilidades, experiências) e permite a reconfiguração do indivíduo (profissional) para novos usos, papéis e contextos, mantendo sua utilidade e valor.

4.1 O Elo Entre a Metáfora e a Gestão

Quando transposta ao campo da gestão, essa metáfora dialoga diretamente com princípios clássicos de racionalização, organização e controle. Na perspectiva de Taylor (1911-1997), a eficiência resulta da identificação e eliminação de movimentos desnecessários, o que reduz desperdícios e aumenta a produtividade (p. 32). Em um sentido ampliado, a “desidratação profissional” pode ser interpretada como uma analogia cognitiva dessa racionalização, uma vez que envolve identificar comportamentos improdutivos, reduzir dispersões e otimizar recursos mentais. Do mesmo modo, o princípio de Fayol (1916) segundo o qual, organizar significa estruturar elementos essenciais para o funcionamento de um sistema (p. 44), também encontra paralelo na ideia de concentrar esforços nas atividades de maior valor.

O conceito igualmente dialoga com teorias contemporâneas de gestão que enfatizam fluxo, foco e melhoria contínua. Modelos como *lean management* destacam a eliminação de desperdícios como condição para alcançar resultados superiores (WOMACK & JONES, 2003, p. 17). De forma semelhante, metodologias ágeis como *Scrum* orientam equipes a inspecionar e adaptar processos, identificando “ruídos” que comprometem a entrega incremental de valor (SCHWABER & SUTHERLAND, 2020, p. 12). A metáfora da desidratação, nesse sentido, traduz para o campo subjetivo a lógica de melhoria contínua e priorização, que já constitui elemento central na prática gerencial.

Ao ser aplicada ao aprendizado pessoal, a metáfora adquire contornos mais amplos. O processo de aprendizado pode ser compreendido como um esforço de redução de ruídos cognitivos, isto é, distrações, conteúdos irrelevantes, hábitos improdutivos e ansiedade antecipatória que dificultam a concentração. Zimmerman (2002, p. 67) descreve o aprendizado autorregulado como prática que envolve controle consciente de estratégias, monitoramento e

ajustes sucessivos. A desidratação, nesse enquadramento, consiste em alinhar o comportamento de aprendizado e às metas estruturadas, selecionando somente elementos que favorecem o avanço real no conhecimento.

Ao priorizar o essencial, o indivíduo reorganiza seu próprio sistema interno de recursos. Knowles et al. (2020) afirma que o adulto aprende melhor quando compreende por que precisa aprender algo e quando é capaz de integrar novos conhecimentos à sua própria experiência (andragogia). A metáfora da desidratação traduz esse princípio, pois envolve reconhecer o que realmente tem valor para o desenvolvimento, eliminando demandas externas desnecessárias, expectativas excessivas e conteúdos que não dialogam com os objetivos centrais do aprendizado.

Outro aspecto relevante dessa metáfora é sua dimensão ambiental. Ambientes profissionais e acadêmicos frequentemente apresentam estímulos externos que dispersam, geram carga cognitiva excessiva e reduzem a capacidade de foco. Goleman (2011, p. 101-103). aponta que o desempenho depende de atenção sustentada e da capacidade de regular estímulos internos e externos. A metáfora, ao enfatizar filtragem ambiental, pode ser interpretada como estratégia de criar condições favoráveis ao desempenho, eliminando interferências e direcionando energia mental para tarefas prioritárias.

Portanto, a metáfora da “desidratação profissional” opera como mecanismo conceitual que integra teorias de gestão, modelos de desempenho e práticas de aprendizado autorregulado (ZIMMERMAN, 2002; KNOWLES *et al.*, 2020; KOLB, 1984). Ela articula eficiência, foco, organização e motivação no nível micro, permitindo compreender o desenvolvimento pessoal como processo intencional de concentrar, purificar e direcionar recursos internos. Dessa maneira, estabelece um elo entre a racionalidade organizacional e a subjetividade do estudo, oferecendo um modelo interpretativo coerente com os fundamentos apresentados nos capítulos anteriores.

4.2 Elementos Negativos e Necessidade da “Filtragem”

A metáfora da “Desidratação Profissional” emerge não como desperdício de complexidade, mas como uma resposta estratégica e necessária aos seguintes fatores:

- Sobrecarga de estímulos;
- Pressão por produtividade e resultados imediatos;
- Ruído informacional e organizacional;

- Multitarefas e interrupções constantes;
- Ambientes psicossociais tóxicos;
- Desgaste cognitivo e emocional.

A “filtragem” proposta pela metáfora funciona como uma forma de resiliência, permitindo aos indivíduos (profissionais e aprendizes) selecionarem o que lhes é essencial, preservar energia mental, manter foco e clareza, priorizar bem-estar e aprendizagem, e evitar o desgaste progressivo. É uma defesa, consciente e intencional, contra o esgotamento provocado pelo excesso e pela desorganização generalizada.

Essa filtragem não implica renúncia do profissional ao desempenho, mas redefinição de prioridades como: garantir sustentabilidade, produtividade saudável e crescimento consciente. Ao final, possibilita um ciclo mais equilibrado de trabalho e aprendizado, com maturidade progressiva, em contraponto à degradação de motivação e saúde que ocorre quando os estímulos não são filtrados adequadamente.

4.2.1 Elementos críticos da gestão e do ambiente organizacional que justificam a metáfora

Devemos considerar, na atualidade, os diversos fatores negativos (estruturais, organizacionais e cognitivos) que atuam como agentes que sobrecarregam os indivíduos (área profissional), exigindo altos níveis de adaptação, provocando o desgaste emocional e cognitivo continuado. São esses fatores que justificam a emergência da metáfora da “desidratação profissional”, ou seja, a necessidade de “filtrar” estímulos, preservar energia cognitiva e restabelecer um espaço de ação pessoal produtivo e sustentável. Os elementos críticos são:

1) Sobrecarga, pressão e excesso de demandas:

- A sobrecarga de trabalho — caracterizada por horas excessivas, excesso de tarefas, pressão por resultados e multitarefa, é um dos agentes chave de estresse ocupacional (PREVINA, 2024);
- Quando a carga excede a capacidade de processamento do indivíduo, ocorre desgaste físico e mental, fadiga, exaustão e queda no desempenho profissional (FERREIRA *et al* 2019);
- Em muitos ambientes, a pressão se intensifica pela expectativa de produtividade contínua, sem permitir pausas adequadas para reflexão, aprendizagem ou descanso,

com isso, impedindo o desenvolvimento cognitivo saudável e a criatividade. Esse tipo de ambiente reforça a necessidade de um “funil de seleção” de estímulos, como a metáfora sugere (FERREIRA *et al.*, 2019).

2) Ruído organizacional, demandas confusas e falta de clareza estratégica:

- Muitas vezes, o ambiente organizacional impõe demandas múltiplas, conflitantes ou mal definidas, gerando ambiguidade nas expectativas. Isso gera insegurança, ansiedade e a sensação de estar constantemente “apagando incêndios” (ZOTESSO, 2022);
- A falta de reconhecimento, *feedback* deficiente e políticas de valorização frágeis agravam o desconforto. O profissional se sente desvalorizado, o que mina motivação e aumenta vulnerabilidade ao estresse (GONÇALVES, 2025);
- Sob essas condições, o trabalhador pode se sentir obrigado a canalizar energia cognitiva em autopreservação, priorizando apenas tarefas essenciais, com isso reforçando a analogia da “filtragem” de estímulos.

3) Fragmentação de tarefas, multitarefas e interrupções contínuas:

- A prática de multitarefa ou constante alternância de contextos (*context-switching*¹⁷) compromete a concentração, a consistência no trabalho e a qualidade das entregas. Em ambientes como desenvolvimento de *software*, por exemplo, troca frequente de tarefas diminui a produtividade real (KOHL; VASILESCU & PRIKLADNICKI, 2020);
- Esse tipo de fragmentação impõe elevado custo cognitivo, pois o cérebro precisa se reorientar a cada tarefa, recarregar foco e reconstruir contexto, gerando assim o desgaste mental e reduz a eficiência no longo prazo (BORJA, 2003, p. 8 e 236).

4) Ambiente social e psicológico tóxico (falta de suporte, competitividade e baixa segurança psicológica):

- Estruturas organizacionais com cultura de medo, competitividade extrema, ausência de apoio emocional ou social, falta de empatia ou reconhecimento criam um ambiente de insegurança e desgaste psicológico. Essas condições favorecem estresse crônico, insatisfação e, em última instância, *burnout*¹⁸ (OLIVEIRA *et al.*, 2025);

¹⁷ *Context-switching* (troca de contexto) – se refere à prática de alternar a atenção entre diferentes tarefas, projetos ou contextos de trabalho em um ambiente corporativo. Embora o termo tenha origem na computação (onde a *CPU* alterna entre processos), no contexto humano, descreve o custo cognitivo e a ineficiência resultantes da multitarefa ou de interrupções frequentes (KOHL; VASILESCU & PRIKLADNICKI, 2020).

¹⁸ *Burnout* (síndrome do esgotamento profissional) - é um distúrbio emocional causado por estresse crônico e prolongado no trabalho, que leva à exaustão extrema, cansaço físico e mental, e sentimentos de cinismo ou incompetência. Os sintomas podem incluir exaustão, insônia, dores musculares, irritabilidade e dificuldade de

- A sobrecarga associada à pressão por performance, combinada com relações interpessoais conflituosas, alimenta desmotivação, sensação de subutilização ou de estar sempre “correndo atrás”, ou seja, a contrapartida da promessa das metodologias ágeis de produtividade e eficiência.

4.2.2 Consequências para a saúde ocupacional, motivação e aprendizado

- i. O conjunto de fatores estressores (sobrecarga, ruído, demandas conflitantes, multitarefa e ambiente psicossocial adverso) favorece o aparecimento de sintomas físicos e psicológicos: fadiga, ansiedade, irritabilidade, esgotamento emocional, diminuição da motivação e queda da capacidade cognitiva (BENDER & SILVA, 2016). Conforme Oliviera *et al.* (2025), em seu estudo, abordando sobre a saúde mental dos profissionais nos ambientes corporativos, avaliaram que:

“[...] pode ser tanto uma fonte de realização pessoal quanto um fator de risco para transtornos mentais, dependendo de sua estrutura e das condições impostas [e que] no ambiente corporativo é um fator determinante para a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores. O aumento dos casos de estresse ocupacional e burnout exige uma abordagem integrada, que combine intervenções psiquiátricas e mudanças organizacionais para a promoção de um ambiente de trabalho mais equilibrado e sustentável [...]”.

- ii. Estudos mostram que o estresse ocupacional não afeta apenas o desempenho imediato, mas reduz a capacidade de aprendizado, manutenção de foco e retenção de conhecimento. Com o tempo, isso diminui a evolução profissional e o bem-estar do indivíduo, podendo levar a desistências de carreira ou adoecimento (ZOTESSO, 2022).

Podemos considerar então que, em vez de produzir mais ou melhor, como prometido por métodos de gestão ágil; o ambiente saturado, fragmentado e psicologicamente hostil expõe o indivíduo a uma forma de “desidratação cognitiva e motivacional”. Brandão (2025), acompanhando essa mesma linha de pensamento sobre motivação e saúde emocional, afirma:

“[...] que a preservação da saúde mental e emocional no ambiente de trabalho, especialmente em cenários de pressão constante, comunicação deficiente e ausência de apoio, exige muito mais do que simples resistência passiva. É um processo ativo que envolve autoconhecimento, fortalecimento da resiliência e inteligência emocional [...] Ao invés de buscar controlar cada aspecto da realidade, aceitar o imprevisível e

concentração, impactando o comportamento e a produtividade. O *burnout* é crônico e pode levar a problemas de saúde mental como depressão e ansiedade (OLIVEIRA et al., 2025).

moldar expectativas de forma consciente pode ser o caminho mais saudável para a preservação da saúde mental [...]” (p. 11).

Para uma melhor compreensão, elaboramos o quadro 2, organizado, sintetizando de uma forma visual mais clara sobre os quatro aspectos negativos (citado no tópico 4.2.1, deste), já conectando cada um deles à metáfora.

Quadro 2 – Aspectos dos elementos negativos e o vínculo com a metáfora

Aspecto Crítico	Descrição Sintética (com referências)	Efeitos no Profissional	Como Contribui para a Metáfora da “Desidratação Profissional”
Sobrecarga, pressão e excesso de demandas	• Sobrecarga de tarefas, horas excessivas e pressão por resultados (PREVINA, 2024); • Quando a demanda ultrapassa a capacidade de processamento, surgem desgaste físico e mental, exaustão e queda do desempenho (FERREIRA <i>et al.</i>, 2019); • Falta de pausas impede reflexão, aprendizagem e criatividade.	• Exaustão, fadiga, redução da produtividade; • Sensação de saturação e limitação cognitiva.	A sobrecarga funciona como evaporação acelerada de energia: quanto maior a exposição à pressão, mais rapidamente os “reservatórios internos” se esvaziam, provocando perda de vitalidade e de foco, sendo exatamente como um corpo que perde água além do que consegue repor.
Ruído organizacional, demandas confusas e falta de clareza estratégica	• Demandas múltiplas, conflitantes ou mal definidas geram ambiguidade e insegurança (ZOTESSO, 2022); • Falta de reconhecimento e feedback fragilizam motivação e bem-estar (GONÇALVES, 2025).	• Confusão, ansiedade, sensação de estar sempre “apagando incêndios”; • Queda da motivação e aumento do estresse.	Em ambientes ruidosos, o profissional precisa gastar energia para filtrar, decodificar e se proteger do excesso de estímulos, consumindo seus recursos internos. Isso equivale à perda de “hidratação mental”, pois se consome mais energia do que se recupera, levando à secura motivacional e emocional.
Fragmentação de tarefas, multitarefas e interrupções contínuas	• Multitarefa e trocas frequentes de contexto prejudicam concentração e qualidade do trabalho (KOHL; VASILESCU & PRIKLADNICKI, 2020); • Fragmentação gera alto custo cognitivo: reconstrução constante de foco e contexto.	• Perda de fluidez mental, cansaço cognitivo; • Redução da eficiência, sensação de dispersão.	Cada interrupção “quebra” o ciclo de foco e retira microdoses de energia cognitiva, como pequenas perdas de líquido ao longo do dia. O acúmulo desses “microvazamentos” esgota a capacidade mental e intensifica a “desidratação profissional”.
Falta de tempo para recuperação, reflexão e processamento profundo	• Ambientes que impedem pausas e recuperação prejudicam o desenvolvimento cognitivo saudável (FERREIRA <i>et al.</i>, 2019).	• Drenagem de energia mental, perda de clareza e criatividade.	A ausência de repouso impede a “reidratação” mental dos profissionais: sem reposição adequada, a mente seca, cristaliza, perde elasticidade cognitiva, que reforça diretamente a metáfora.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme podemos observar no Quadro 2, a metáfora representa a condição em que o profissional perde progressivamente sua energia cognitiva, motivacional e emocional devido à perda contínua de recursos internos e à ausência de mecanismos de reposição. Esse cenário representa o esgotamento dos “recursos internos” do profissional (tais como foco, energia mental, clareza cognitiva e capacidade de processamento). A metáfora representa a condição em que o profissional perde progressivamente sua energia cognitiva, motivacional e emocional devido à perda contínua de recursos internos e à ausência de mecanismos de reposição. Todos os quatro elementos relacionados no tópico 4.2.1, consomem energia, foco e clareza .

4.3 Sistematização das Relações Entre Gestão, Aprendizado e a Metáfora da “Desidratação Profissional”

A presente seção organiza, de forma sintética, as aproximações conceituais entre os princípios de gestão, as teorias do aprendizado e a metáfora da desidratação. Embora discutidos separadamente nos capítulos anteriores, elaboramos o Quadro 3 para evidenciarmos a convergência entre os três eixos (gestão, aprendizado e desidratação profissional), mostrando como diferentes autores dialogam com os elementos centrais da proposta analítica. A sistematização cumpre dupla função: oferecer uma visão relacional dos conceitos e apresentar um instrumento interpretativo que orienta a transposição dos princípios de gestão para o autodesenvolvimento. Assim, o Quadro 3 reforça o elo teórico-metafórico construído ao longo do ensaio, permitindo visualizar com maior clareza os pontos de interseção entre os três domínios.

Quadro 3 – Convergências entre “gestão, aprendizado e desidratação profissional”

Dimensão	Gestão (Autores e Conceitos)	Aprendizado (Conceitos)	O elo da Metáfora
Foco e Essencialidade	Taylor (1911-1997): eliminação de movimentos inúteis; Fayol (1916): seleção e organização do essencial; Womack & Jones (2003) <i>Lean</i> : remoção de desperdícios.	Zimmerman (2002): foco estratégico e controle atencional; Knowles et al.(2020): identificação do que é relevante para a aprendizagem adulta.	Remoção de excessos cognitivos, emocionais e ambientais; concentração de esforços nos elementos essenciais do desenvolvimento.
Organização e Estrutura	Fayol (1916): planejamento e estruturação; Weber (1922): ordenação racional de papéis e normas; Chiavenato (2004): organização de recursos humanos.	Planejamento do estudo, definição de metas, estruturação do tempo e organização das estratégias.	Reorganização interna do indivíduo; estabelecimento de rotinas estruturadas; delimitação de prioridades.

Dimensão	Gestão (Autores e Conceitos)	Aprendizado (Conceitos)	O elo da Metáfora
Eficiência e Melhoria Contínua	Taylor (1911-1997): eficiência operacional; <i>Lean e Kaizen</i> : refinamento progressivo; Schwabe & Sutherland (2020) <i>Scrum</i> : ciclos iterativos de aperfeiçoamento.	Monitoramento e autorregulação (ZIMMERMAN, 2002); revisão contínua de estratégias.	Ajustes regulares de comportamento; processo constante de “purificação” interna para ampliar desempenho.
Ambiente e Condições de Trabalho	Weber (1922): regras e estabilidade; Chiavenato (2004): teorias modernas de clima e cultura organizacional,	Importância do ambiente para concentração e motivação; redução de distrações externas.	Filtragem ambiental; redução de ruídos profissionais e estímulos que comprometem o foco.
Motivação e Energia Psicológica	Goleman (2011): gestão da atenção e das emoções; Collins (2001): disciplina sustentada como caminho para resultados.	Motivação intrínseca (KNOWLES <i>et al.</i> , 2020); manutenção de estados mentais favoráveis ao aprendizado.	Conservação de “nutrientes internos”: motivação, ética, energia e clareza de objetivos.
Política, Poder e Adaptação	Weber (1922): relações de poder e autoridade; análises contemporâneas sobre cultura e adaptação organizacional.	Adaptação estratégica do estudante; capacidade de negociar recursos e reorganizar prioridades.	Capacidade de resistir a pressões externas; manutenção da integridade do desenvolvimento diante de ambientes hostis.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A estrutura comparativa apresentada no Quadro 3 permitiu sintetizar a argumentação central deste ensaio ao evidenciar que os princípios “clássicos” e “contemporâneos” da gestão possuem correspondências diretas com as principais “teorias do aprendizado”, revelando um território conceitual compartilhado entre esses dois campos. Ao estabelecer tais paralelos, o quadro demonstra que a metáfora proposta não é apenas um recurso ilustrativo, mas um “mecanismo conceitual integrador”, capaz de articular práticas administrativas, processos de aprendizagem e dinâmicas subjetivas do trabalho contemporâneo. Essa convergência oferece um suporte visual e analítico que reforça a coerência interna do ensaio, mostrando que a transposição dos fundamentos administrativos para o aprendizado pessoal não é arbitrária, mas sustentada por bases teóricas robustas e consistentes.

Para a seleção dos autores presentes no Quadro 3, foram considerados critérios de relevância histórica, teórica e metodológica, de modo a contemplar tanto a tradição quanto a contemporaneidade e permitir que diferentes vertentes dialogassem com a metáfora da “desidratação profissional” e com sua articulação entre “gestão” e “desenvolvimento pessoal”.

Nesse sentido, elaboramos a Figura 2 foi como extensão visual desse raciocínio, oferecendo uma síntese gráfica da metáfora ao representar, por meio de um ciclo, o movimento contínuo entre estímulos, filtragem, ação e maturação, que expressa simultaneamente os princípios gerenciais, os processos de aprendizagem e os mecanismos que conduzem ao desgaste cognitivo no ambiente profissional.



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 2: Metáfora da desidratação profissional e filtragem de excessos para concentração de recursos.

Conforme podemos observar na Fig. 2, ela ilustra a metáfora e justifica (pelo ciclo da representação), mostrando um conjunto de estímulos dos ambientes externos e internos, os excessos que são direcionados a um “funil”, simbolizando o “processo de filtragem” e “desidratação” que elimina ruídos e mantém apenas o essencial. O conteúdo filtrado segue para um “recipiente”, representando o “espaço de ação do indivíduo”, o processo, resultando em foco, clareza e uso mais racional da energia cognitiva. Ao final a maturidade adquirida que indica que essa filtragem compõe um “ciclo contínuo de trabalho e aprendizado”, motivado por eliminação dos seguintes componentes:

- Sobrecarga = evaporação rápida de energia;
- Ruído e ambiguidade = gasto excessivo para filtrar estímulos;
- Fragmentação = vazamentos cognitivos constantes;
- Falta de recuperação = impossibilidade de reidratar.

4.4 Casos Reais Relevantes que Dialogam com a Metáfora Estudada

Para embasar este ensaio, selecionamos publicações que dialogam com a metáfora proposta. No Quadro 4, reunimos cinco casos reais recentes, extraídos de notícias e reportagens, que ilustram problemas de gestão, sobrecarga, toxicidade e burnout, alinhados ao paradigma discutido. Esses exemplos que abordam casos reais recentes, reportam situações públicas (caso, ambiente ou contexto) que ilustram problemas de gestão.

Quadro 4: Exemplos e casos reais de problemas de gestão

Caso /Ambiente/ Contexto	Principais problemas / o que ilustra
Estudo global 2024/2025: pesquisa Grant Thornton / “State of Work in America” (GRANT THORNTON, 2024).	51 % dos trabalhadores entrevistados relataram <i>burnout</i> , com grande parcela apontando estresse mental e emocional, longas horas de trabalho, escassez de pessoal e falhas de comunicação como causas.
Cenário no Brasil 2024-2025: recorde de afastamentos por saúde mental (FORBES, 2025).	Em 2024, o país viveu o maior número de afastamentos por transtornos mentais em 10 anos (incluindo <i>burnout</i> , depressão, ansiedade). O dado mostra o impacto sistêmico da sobrecarga, pressão e más condições de trabalho. Sendo então, atualizada a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) ¹⁹ por exigência do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).
Setor de tecnologia/informática: estudo 2025 sobre <i>burnout</i> e instabilidade em engenharia de software (RIBEIRO, 2025).	Pesquisa aponta relação significativa entre instabilidade de tarefas/tecnologia, cultura de equipe e <i>burnout</i> entre desenvolvedores. Isso reflete como ambientes fragmentados, com mudanças constantes e instabilidade, drenam energia cognitiva.
Setor de cibersegurança : estudo recente 2024 sobre estresse e <i>burnout</i> em profissionais de segurança digital (ARORA & HSTINGS, 2024).	O estudo encontrou níveis elevados de estresse e <i>burnout</i> em profissionais de <i>cybersecurity</i> , associados a expectativas irreais, suporte insuficiente e cultura organizacional inadequada, evidenciando o impacto da pressão extrema e exigência contínua.
Tendência global 2024: pesquisa Boston Consulting Group (BCG, 2024).	Estudo mostra que quase metade dos trabalhadores pesquisados já enfrentaram <i>burnout</i> — e que ambientes inclusivos reduzem em cerca de 50% a probabilidade de <i>burnout</i> . Isso destaca como ambiente organizacional e cultura de equipe influenciam diretamente o desgaste.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 4 e suas referências ajudam a sustentar os argumentos de que excesso de estímulos, más práticas de gestão e ambientes de trabalho disfuncionais causam estresse, desgaste e declínio de motivação, exatamente o terreno onde a se justifica.

¹⁹ NR-1 - é a Norma Regulamentadora número 1 do Brasil, que estabelece as diretrizes gerais e os princípios fundamentais para a segurança e saúde no trabalho (SST) em todas as empresas. Ela define as obrigações de empregadores e empregados, a base para a implementação de programas de prevenção e, com a atualização de 2024, passou a exigir a gestão de riscos psicossociais, como estresse e assédio, para garantir um ambiente de trabalho mais seguro e saudável (BRASIL, 2020/2025).

5 METODOLOGIA APLICADA

O presente ensaio se caracteriza como uma pesquisa teórico-reflexiva, de natureza qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica e análise conceitual sobre gestão, aprendizagem e desenvolvimento profissional. Foram utilizados autores clássicos da administração, como Taylor, Fayol e Weber, e pensadores contemporâneos como Chiavenato, Drucker, Mintzberg, Deming, Goleman, Nonaka e Takeuchi, além de referências da aprendizagem autorregulada, como Zimmerman e Knowles. A reflexão também integra a metáfora da “desidratação profissional”, compreendida como filtragem de excessos cognitivos e comportamentais que prejudicam o crescimento. Por se tratar de uma investigação conceitual, não foram utilizados métodos empíricos; a análise se concentrou na interpretação crítica de teorias consolidadas e suas interfaces com a prática profissional.

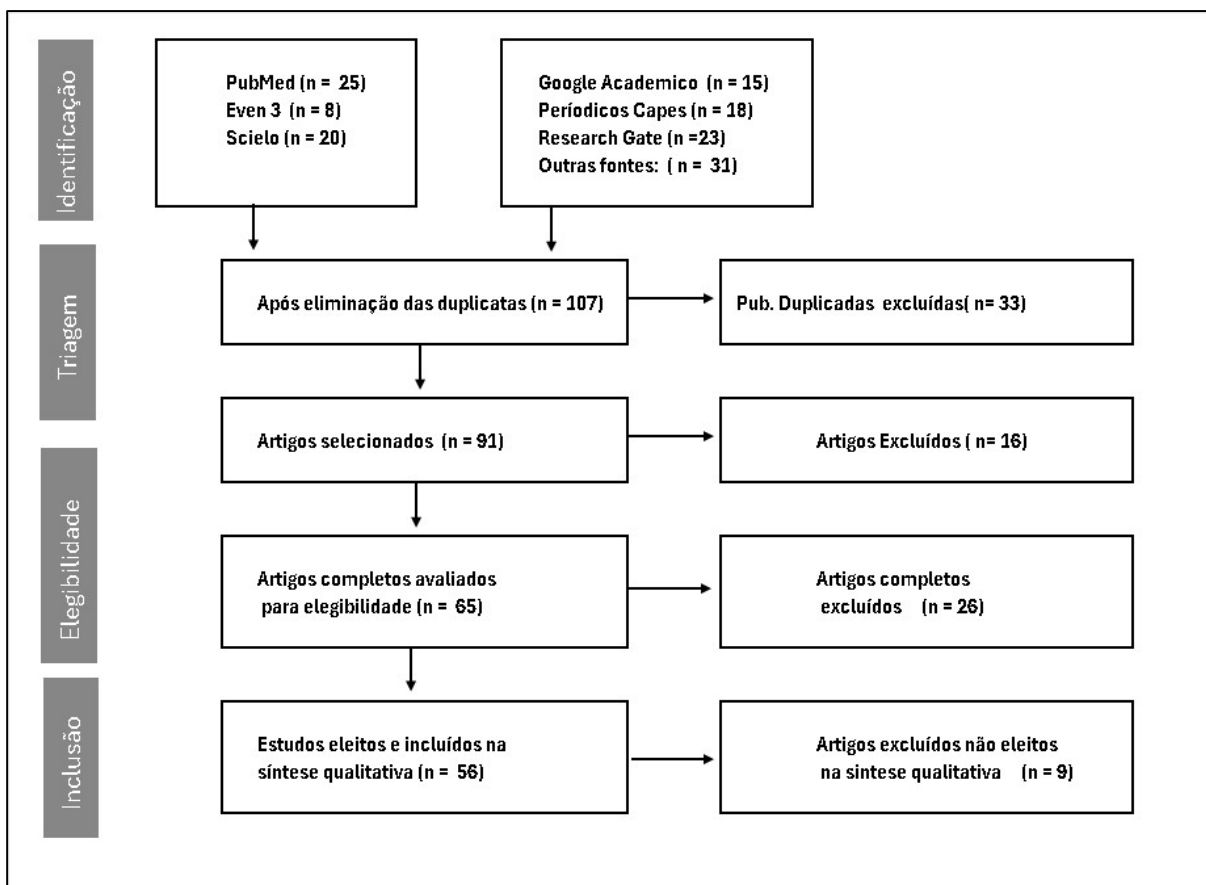
A metodologia foi organizada em três etapas:

- 1) Análise conceitual: com leitura crítica para identificar convergências entre princípios de gestão e teorias de aprendizado, além de sua relação com a metáfora da desidratação profissional;
- 2) Levantamento bibliográfico: reunindo obras clássicas e contemporâneas sobre gestão, competências, comportamento organizacional e aprendizagem;
- 3) Síntese teórica: integrando os conceitos por meio de quadros comparativos e estabelecendo um eixo interpretativo que articula fundamentos clássicos, metodologias modernas e implicações para o foco, o comportamento e o desempenho no trabalho.

As buscas bibliográficas foram executadas em bases e plataformas acadêmicas e profissionais relevantes, incluindo *Scielo*, *Google Scholar*, *Scopus*, *Web of Science*, *ResearchGate* e *Even3*, além de catálogos de bibliotecas universitárias e recursos de domínio público. Complementarmente, realizamos consulta a fontes secundárias digitais (artigos de divulgação, relatórios setoriais e materiais de treinamento).

Entre os achados, foram analisadas 140 referências (livros, capítulos, artigos acadêmicos, teses, anais e materiais digitais), as quais passaram por triagem criteriosa quanto à relevância, atualidade e aderência aos eixos temáticos. A seleção final e a interpretação dos achados foram submetidas a revisão por pares internos ao projeto, realizada em duas rodadas de leitura crítica, conforme apresentado no fluxograma da Figura 3. Esse processo, conduzido

ao longo de 60 dias, contribuiu para mitigar vieses interpretativos e assegurar coerência entre as dimensões cultural, teórica e prática. Ao final, foram eleitas 56 publicações consideradas centrais para este ensaio.



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 3: fluxograma quantitativo de pesquisa bibliográfica acadêmica

A escolha por uma abordagem teórico-reflexiva se justifica pela natureza do fenômeno estudado, que envolve aspectos complexos e multidimensionais da prática profissional e aprendizado, exigindo compreensão conceitual aprofundada. A reflexão teórica possibilitou integrar gestão, aprendizagem e metáforas interpretativas sem a necessidade de coleta empírica, favorecendo a elaboração de um modelo explicativo mais amplo.

Entre as limitações da metodologia estão: (a) ausência de dados empíricos, restringindo a generalização dos resultados; (b) dependência de literatura consolidada, o que deixou de contemplar práticas emergentes; (c) subjetividade inerente à análise conceitual; e (d) predominância de autores ocidentais. Ainda assim, a metodologia adotada ofereceu suporte consistente para o desenvolvimento de uma compreensão integrada sobre práticas de gestão e aprendizado aplicadas ao contexto profissional no dias atuais.

6 DISCUSSÃO

A metáfora da “desidratação profissional”, desenvolvida ao longo do ensaio, se consolidou como eixo interpretativo capaz de articular princípios da administração clássica, abordagens psicológicas sobre autorregulação e teorias contemporâneas de aprendizagem e gestão. A partir dos fundamentos de Taylor (1911-1997), Fayol (1916) e Weber (1947), se observou que o aprendizado e o desenvolvimento profissional podem ser compreendidos como processos estruturados, que envolvem divisão de tarefas, racionalização, organização do essencial e fluxos de acompanhamento, bases que dialogam diretamente com a autorregulação descrita por Zimmerman (2002). Entretanto, quando interpretada sob a ótica da subjetividade, essa racionalidade administrativa adquire novos contornos: aquilo que nos sistemas organizacionais é classificado como “desperdício”, no campo cognitivo se transforma em excesso de estímulos, ruídos, interrupções, dispersão e fragmentação da atenção.

Nesse ponto, a metáfora desempenha função central ao deslocar a lógica de eliminação de excessos (típica do lean management) de Womack & Jones (1996), para dentro do indivíduo, reconhecendo que aprender, produzir e se desenvolver exige preservar recursos internos como atenção, motivação e estabilidade emocional. A literatura comportamental e gerencial moderna reforça essa compreensão. Chiavenato (2004) aponta que o desenvolvimento depende de condições internas de motivação e competência; Knowles *et al.* (2020) destaca que a autonomia do adulto no aprendizado requer foco e intencionalidade; Goleman (2011) demonstra que a autorregulação emocional é condição para o desempenho; e Schein (2010) evidencia que contextos culturais moldam comportamentos, podendo tanto nutrir quanto desgastar o indivíduo. A metáfora, nesse quadro, funciona como síntese dessas abordagens, permitindo compreender a gestão interna de estímulos como forma de preservar a energia necessária à aprendizagem.

A incorporação das metodologias ágeis, como o Manifesto Ágil (BECK *et al.*, 2001), o Scrum (SCHWABER & SUTHERLAND, 2020) e o Kanban (ANDERSON, 2010), reforça essa interpretação ao introduzir princípios de adaptação contínua, iteração, limitação de demandas e clareza visual. Esses modelos ajudam a explicar a necessidade de filtragem cognitiva, que é priorizar o que importa, reduzir o acúmulo desnecessário e criar ciclos curtos

de revisão e replanejamento, todos elementos que convergem com o conceito de desidratação como depuração do excesso.

A pertinência dessa metáfora se intensifica quando confrontada com os casos reais recentes que evidenciam uma crise global de desgaste. O estudo global da *Grant Thornton* (2024/2025) aponta que 51% dos trabalhadores relatam *burnout*; dados do BCG (2024) mostram que quase metade já enfrentou esgotamento; no Brasil, segundo a *Forbes* (2025), 2024 registrou o maior número de afastamentos por transtornos mentais em uma década, levando o MTE a atualizar a NR-1. Em setores críticos, como tecnologia (RIBEIRO, 2025) e cibersegurança (ARORA & HASTINGS, 2024), pesquisas identificam que instabilidade, pressão constante e expectativas irreais drenam energia cognitiva e emocional. Esses dados validam empiricamente a metáfora ao demonstrar que ambientes saturados provocam vazamentos cognitivos, perdas por dispersão e desgaste acelerado, desmontando um fenômeno que vai além da quantidade de trabalho e atinge sua qualidade emocional e psicológica.

A discussão também ressaltou que a metáfora transcende explicações individuais e adquire dimensão sistêmica. Como aponta Schein (2010), ambientes desestruturados drenam energia enquanto contextos claros a preservam, mostrando que a “hidratação” cognitiva resulta da interação entre autorregulação, motivação e inteligência emocional (ZIMMERMAN, 2002; KNOWLES *et al.*, 2020; GOLEMAN, 2011) e fatores externos como cultura, ritmo e suporte. Esse entendimento dissolve leituras moralizantes do esgotamento e revela um ciclo contínuo de estímulos, filtragem e ação semelhante aos processos de melhoria contínua e redução de desperdícios descritos por Womack & Jones (1996) e pelas metodologias ágeis (BECK *et al.*, 2001; ANDERSON, 2010; SCHWABER & SUTHERLAND, 2020).

Como observado neste ensaio, podemos considerar que a metáfora se afirma como modelo interpretativo robusto ao integrar tradições gerenciais (TAYLOR, 1911-1997; FAYOL, 1916; WEBER, 1947), perspectivas humanas (CHIAVENATO, 2024; SCHEIN, 2010; GOLEMAN, 2011) e evidências contemporâneas de *burnout* (GRANT THORNTON, 2024/2025; BCG, 2024; FORBES, 2025; RIBEIRO, 2025; ARORA & HASTINGS, 2024), esclarecendo que aprendizagem, desempenho e saúde dependem tanto dos recursos internos quanto das condições organizacionais que os sustentam. Esses casos reforçam, baseando em casos reais, a necessidade de mecanismos de filtragem, priorização e redução de ruídos — exatamente o campo semântico da metáfora da desidratação profissional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Aplicação de princípios de gestão à vida profissional e aos processos de aprendizagem pessoal, se mostra especialmente pertinente diante da complexidade dos contextos atuais, que exigem foco, clareza e uso econômico dos recursos cognitivos. A articulação entre teorias clássicas como Taylor (1911-1997), Weber (1946) e Mayo (1933); metodologias ágeis, e abordagens contemporâneas de aprendizagem autorregulada como Zimmerman (2000) e Knowles *et al.* (2020); evidenciando que organizar, monitorar e ajustar o próprio desenvolvimento fortalece autonomia, eficácia e capacidade adaptativa. Se recomenda, portanto, que indivíduos adaptem tais referenciais às suas realidades, estruturando sistemas pessoais de aprendizagem compatíveis com as demandas crescentes do trabalho contemporâneos.

Nesse cenário, a metáfora da “desidratação profissional” opera como recurso interpretativo para explicar a remoção de excessos e ruídos que atravessam o cotidiano laboral, convergindo com a lógica de eliminação de desperdícios presente nas abordagens enxutas e nos fundamentos do *Kanban*. De forma complementar, princípios do *Agile* e a sistematização do *Scrum* reforçam a importância de ciclos curtos, inspeção contínua e priorização rigorosa como estratégias para lidar com ambientes voláteis e demandas simultâneas.

A metáfora também explicita a necessidade crescente de enfrentar sobrecargas organizacionais, ruídos cognitivos e práticas de gestão inadequadas, que drenam foco, clareza e produtividade, gerando um “ambiente poluído” que exige filtragem interna. Assim, o modelo não decorre de uma simplificação metafórica, mas de necessidades humanas reais como: recuperar foco, reencontrar propósito, reconquistar autonomia, reduzir interferências, reaprender a trabalhar de modo consciente, reestruturar energia cognitiva e operar com maturidade progressiva; ciclo este representado na Figura 2.

Nessa perspectiva, a desidratação profissional emerge como uma resposta ao colapso da experiência de trabalho em nossos dias atuais, ao mesmo tempo em que se alinha aos princípios das abordagens enxutas e dos métodos ágeis. Esses referenciais convergem ao reconhecer que o desempenho sustentável depende menos do acúmulo de tarefas e mais da clareza, da adaptação contínua e da capacidade de aprender enquanto se faz, reforçando a utilidade da metáfora para reorganizar práticas diante da sobrecarga informacional e emocional atual.

No decorrer da análise, se verificou que as três hipóteses propostas foram satisfatoriamente atendidas. A hipótese [H1] foi confirmada ao demonstrar que princípios

clássicos de gestão oferecem, de fato, bases estruturais úteis para o planejamento e a organização do ensaio, especialmente no que diz respeito à clareza de objetivos, padronização de processos e racionalização do esforço. A hipótese [H2] também se confirmou, uma vez que as metodologias ágeis mostraram capacidade de favorecer adaptação, ritmo sustentável e maior autonomia no aprendizado, sobretudo por meio de ciclos curtos, priorização contínua e inspeção frequente. Por fim, a hipótese [H3] foi corroborada ao evidenciar que a integração entre fundamentos clássicos e métodos ágeis potencializa a construção de sistemas pessoais de aprendizagem mais eficientes, flexíveis e alinhados às demandas cognitivas contemporâneas. Assim, o conjunto dos resultados reforça a pertinência das hipóteses e sustenta a validade teórico-interpretativa do estudo.

Ao longo do percurso analítico, se verificou que as questões norteadoras foram respondidas: a primeira, ao demonstrar como princípios de gestão podem estruturar e otimizar o aprendizado pessoal; a segunda, ao evidenciar que a metáfora em foco contribui para compreender processos de foco, filtragem e priorização. Ainda assim, tais respostas preservam seu caráter interpretativo, reafirmando a natureza teórico-reflexiva do estudo.

Como limitação, se destaca que a proposta apresentada não constitui uma regra nem pretende oferecer um modelo universal de gestão da aprendizagem, pois deriva de uma leitura interpretativa e situada. Se Trata, antes, de um referencial conceitual que auxilia na compreensão de processos de foco, filtragem e organização cognitiva, podendo inspirar práticas, mas não as prescrever. Sua utilidade depende da adaptação crítica às realidades individuais e organizacionais, reconhecendo que diferentes contextos exigem diferentes formas de estruturar o aprendizado e o trabalho.

Por fim, o conjunto de ideias aqui articuladas não busca encerrar o debate, mas inaugurar um campo interpretativo fértil para pesquisas futuras. A compreensão das relações entre foco, gestão, aprendizagem e práticas ágeis permanece em evolução, e sua consolidação dependerá de estudos subsequentes que explorem implicações práticas, limitações e potencialidades da metáfora da “desidratação profissional” no contexto organizacional contemporâneo. Nesse sentido, permanece aberta a questão sobre como operacionalizar tal metáfora em ferramentas, rituais ou indicadores capazes de orientar práticas reais de gestão e aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ALLEN, D. ***Getting Things Done: he Art of Stress-Free Productivity***. Idoma inglês. New York: Penguin Books, 2015, 352 p. ISBN: 978-0143126560,

ANDERSON, D. J. ***Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business***. Idioma inglês. Sequim: Blue Hole Press, 2010, 261 p. ISBN: 9780984521401.

ARORA, S.; & HSSTINGS, J. D. ***A Survey-Based Quantitative Analysis of Stress Factors and Their Impacts Among Cybersecurity Professionals***. [online]. arXiv:2409.12047 [cs.CR], Ithaca, New York: Coronell Univesity, 2024, 10 p. Disponível em: <<https://arxiv.org/abs/2409.12047>>. Acesso em: 05 nov. 2025.

BECK, K. ***Extreme Programming Explained: Embrace Change***. Boston: Idioma ingles. Addison-Wesley, 2004, 224 p. ISBN: 978-0321278654.

BECK, K. et al. ***Manifesto for Agile Software Development***. [online]. Idioma inglês, 2001, Snowbird, Utah: Manifesto.Org, [n.p.]. Disponível em: <<https://agilemanifesto.org>>. Acesso em: 20 nov. 2025.

BENDER, F. K.; & SILVA, D. Q. da. **Estresse profissional, gênero e trabalhadores de tecnologia de informações: Uma revisão sistemática**. [online]. v. 37 , n. 03, Caracas: Revista Espacios, 2016, p. 5. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370305.html>>. Acesso em: 02 nov. 2025.

BORJA, E. M. B. de. **A Violência Simbólica e o Estresse em Saúde Pública: reflexão ergonômica/abordagens com propostas de “mudança” das políticas de saúde pública no universo feminino**. [online]. Tese de doutorado em Engenharia de Produção na UFSC. Florianópolis: UFSC, 2003, 477 p. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86594/202750.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2025.

BOYER, R.; & HUFF, K. ***Using Dehydration to Preserve Fruits, Vegetables, and Meats***. [online] Download PDF. Idioma ingles. VCE Publications, Blacksurg, Virginia: Cooperative Extension, pub. 348-597, J2008, 5 p. Disponível em: <<https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstreams/d252052d-5e2e-4638-8f07-38afd692aac8/download>>. Acesso em: 15 out. 2025.

BRANDÃO, I. C. **Entre a Pressão e Resiliência: perseverando na saúde mental no ambiente organizacional**. [online] [Pdf]. Recife: Even3 Publicações, 2025, August 10, 13 p. DOI: 10.29327/7633174. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/394631097_entre_pressao_e_resiliencia_persevera_nao_na_saude_mental_no_ambiente_organizacional>. Acesso em: 10 nov. 2025.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora No. 1 (NR-1)**. [online]. Brasília: Presidência da República, 2020/2025, [n.p.]. Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao->

social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-1>. Acesso em: 15 nov. 2025.

CIRILLO, F. *The Pomodoro Technique: The Acclaimed Time-Management System That Has Transformed How We Work*. [online]. Idioma inglês. Google Book, Manhattan, New York: Crown, 2009, 160 p. ISBN: 9781524760717. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/The_Pomodoro_Technique.html?id=rinKDQAAQBAJ&redir_esc=y>. Acesso em: 10 out. 2025.

COCKBURN, A. *Crystal Clear: A Human-Powered Methodology for Small Teams*. Idioma ingles. Boston: Addison-Wesley, 2005. 312 p. ISBN: 9780201699470

COCKBURN, A. *Agile Software Development*: [online] Pdf. Highsmith Series Editors, Draft version: 3b, 2000, 220 p. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Alistair-Cockburn/publication/235616359_Agile_Software_Development/links/56d434b408ae2ea08cf8e077/Agile-Software-Development.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2025.

DEMING, W. E. *Out of the Crisis*. Idioma inglês. Cambridge: Massachusetts Inst Technology Press, 1986, 520 p. ISBN: 978-0911379013.

DOERR, J. *Measure What Matters: Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. [eBook Kindle]. Idioma inglês. New York: Penguin, 2018, 320 p.

DUTRA, J. S. *Gestão por Competências*. São Paulo: Ed. Gente, 2001, 120 p. ISBN: 978-8573123463.

FAYOL, H. *Administration industrielle et Générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Idioma francês. Paris: Dunod, 1916, 174 p. ISBN: 978-2100044238.

FERREIRA, C. H. R. et al. *Estresse e desempenho do colaborador da indústria*. [Pdf], GETEC, v.8, n.21, 2019, p.1-11 Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/1687/1112>>. Acesso em: 23 nov. 2025.

FLAVELL, J. H. *Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry*. [online] *American Psychologist*, v. 34. n. 10. 1979, pp. 906-911. DOI: 10.1037/0003-066X.34.10.906. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/232599909_Metacognition_and_cognitive_monitoring_A_new_area_of_cognitive-developmental_inquiry>. Acesso em: 27 nov. 2025.

FLUXO. *Tudo o que você precisa saber sobre a Desidratação de alimentos*. [online]. Engenharia Química e Alimentos. Rio de Janeiro: Fluxo, 2025, [n.p.]. Disponível em: <<https://fluxoconsultoria.poli.ufrj.br/blog-engenharia-quimica-e-alimentos/desitradatacao-de-alimentos/>>. Acesso em: 18 out. 2025.

FORBES. *Crise de Saúde Mental no Brasil: Empresas Terão Que Adotar Medidas de Prevenção*. [online]. Por KRUNFIL, Mariana., São Paulo: Forbes Brasil, 2025, [n.p.]. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2025/03/crise-de-saude-mental-no-brasil-empresas-terao-que-adotar-medidas-de-prevencao/>>. Acesso em: 23 out. 2025.

FOWLER, M. ***Refactoring: Improving the Design of Existing Code***. Idioma inglês. Boston: Addison-Wesley Professional, 2018, 448 p. ISBN: 978-0134757599.

GEORGE, M. L. ***Lean Six Sigma for service: How to use lean speed and Six Sigma quality to improve services and transactions***. Idioma inglês. New York: McGraw-Hill, 2003, 300 p.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. [recurso eletrônico]. Traduzido por Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011, 420 p. ISBN: 978-8539001910. Disponível em: <<https://ceaf.mpac.mp.br/wp-content/uploads/10-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2025.

GOLDRATT, E. ***The Goal: A Process of Ongoing Improvement***. Idioma: inglês. New York: North River Press, 1992, 274 p.

GONÇALVES, D. A. **Estresse ocupacional no ambiente de trabalho**. [online]. Pdf. TCC Especialização Medicina do Trabalho do Depto. Saúde Coletiva, Curitiba: UFPR, 2025, 26 p. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/98766>>. Acesso em: 05 nov. 2025.

GRANT THORNTON. ***Grant Thornton survey: Employee burnout continues to surge as mental and emotional stress mount***. [online]. Idioma inglês. Londres: Grant Thornton Advisors, 2024, [n.p.]. Disponível em: <<https://www.grantthornton.com/insights/press-releases/2024/november/employee-burnout-continues-to-surge-as-mental-and-emotional-stress-mount>>. Acesso em: 05 nov. 2025.

HARMON, P. ***Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals***. [online]. Pdf. Ed. 3, Burlington: Morgan Kaufmann, 2014, 525 p. Disponível em: <https://bpmtraining.net/wp-content/uploads/2019/01/Business_Process_Change.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2025.

HERZBERG, F. ***The Motivation to Work***. Idioma inglês. New York: John Wiley & Sons Inc, 1959, 158 p. ISBN: 978-0471373896

HIGHSMITH, J. ***Agile Software Development Ecosystems***. Idioma inglês. Boston: Addison-Wesley, 2002.

KAPLAN, R. S; & NORTON, D. P. ***The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action***. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p. ISBN: 978-0875846514.

KNOWLES, M. S. et al. ***The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development***. Idioma inglês, [paperback]. 9. ed, Londres: Routledge Taylor & Francis Group, 2020, 406 p. ISBN: 9780429299612. Disponível em: <<https://doi.org/10.4324/9780429299612>>. Acesso em: 10 nov. 2025.

KOLB, D. A. ***Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development***. [online] Idioma inglês. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984, 22 p. ISBN: 0132952610. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235701029_Experiential_Learning_Experience_As_The_Source_Of_Learning_And_Development>. Acesso em: 27 nov. 2025.

KOHL, K.; VASILESCU, B.; & PRIKLADNICKI, R. **Multitasking Across Industry Projects: A Replication Study**. [online]. Pdf. arXiv:2006.12636 [cs.SE] , Korea: Cornell University, 2020, 8 p. Disponível em: <<https://doi.org/10.48550/arXiv.2006.12636>>. Acesso em: 05 nov. 2025.

LAKATOS, E. M.; & MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Edit. Gen Atlas, 2021. 368 p. ISBN: 978-8597026566.

LARMAN, C.; VODDE, B. **Large-Scale Scrum: More with LeSS**. Idioma inglês. Boston: Addison-Wesley, 2015, 272 p. ISBN: 978-0321985712.

KNASTER, R.; & LEFFINGWELL, D. **SAFe 5.0 Distilled: Achieving Business Agility with the Scaled Agile Framework**. Idioma inglês. 1ST. ed, Boston: Addison-Wesley, 2020, ISBN: 978-0136823407.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. [online] [Pdf]. Idioma inglês. New York: Harper, 1954, 394 p. Disponível em: <<https://www.holybooks.com/wp-content/uploads/Motivation-and-Personality-Maslow.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2025.

MCGREGOR, D. M. **The Human Side of Enterprise**. Idioma inglês. Londres: The University of Chicago Press, 1960, p. 310-321. Disponível em: <https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2025.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Ed.1, Porto Alegre: Bookman, 2008, 320 p. ISBN: 978-8577801916.

OHNO, T. **Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production**. [online] Pdf. Idioma inglês. Portland: Productivity Press, 1988, 195 p. ISBN: 0-915299-14-3. Disponível em: <<https://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/2021/12/toyota-production-system-beyond-large-scale-production.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2025.

OLIVEIRA, A. L. A. de et al. **Burnout e Estresse Ocupacional: intervenções psiquiátricas e mudanças organizacionais para um ambiente de trabalho saudável**. [online]. ISSN 1678-0817 Ciências da Saúde, V. 29. ed. 143, Rio de Janeiro: Revista FT, 2025, [n.p.]. DOI: 10.69849/revistaft/ra10202502210952. Disponível em: <<https://revistaft.com.br/burnout-e-estresse-ocupacional-intervencoes-psiquiatricas-e-mudancas-organizacionais-para-um-ambiente-de-trabalho-saudavel/>>. Acesso em: 05 nov. 2025.

PALMER, S. R; & FELSING, J. M. **A Practical Guide to Feature-Driven Development**. Idioma inglês. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002, 304 p. ISBN: 978-0130676153.

PREVINA, **Clínica de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho**. [online]. Pinhais, PR: Previna, 2024, [n.p.]. Disponível em: <<https://previna.saudeocupacional.com.br/>>. Acesso em: 15 out. 2025.

PRIBERAM. **"Desidratação"**. [online]. In: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (DPLP) [em linha], 2008-2025, [n.p.]. Disponível em: <<https://dicionario.priberam.org/desidracao>>. Acesso em: 15 out. 2025.

PYZDEK, T.; & KELLER, P. A. ***The Six Sigma Handbook***. Idioma inglês. 4ª ed., New York: McGraw-Hill, 2014, 704 p. ISBN: 9780071840538.

RIBEIRO, D. M. ***Understanding the relationships between the perceptions of burnout and instability in Software Engineering***. [online] Pdf. Idioma inglês. 2-25, Washington, DC: arXiv:2502.10249 [cs.SE], 2025, 7 p. Disponível em: <<https://arxiv.org/abs/2502.10249>>. Acesso: 27 out. 2025.

RYAN, R. M.; & DECI, E. L. ***Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness***. Idioma inglês. New York: Guilford Press, 2018, 756 p. ISBN: 9781462538966.

SCHWABER, K. ***Agile Project Management with Scrum***. Idioma inglês. Redmond: Microsoft Press, 2004.

SCHWABER, K.; & SUTHERLAND, J. ***The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game***. [online] Pdf. Idioma inglês, [s.l.]: Scrum Guides, 2020, 14 p. Disponível em: <<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2025.

STAPLETON, J. ***DSDM: Business Focused Development***. Idioma inglês, 2nd ed., Londres: Pearson Education, 2003, 272 p. ISBN: 978-0321112248.

TAYLOR, F. W. ***The Principles of Scientific Management***. Idioma inglês. New York: Dover Publications, 1911-1997, 80 p. ISBN: 978-0486299884.

WEBER, M. ***Economy and Society***. [online] Internet Archive. Idioma inglês. Berkeley: University of California Press, 1922. Disponível em: <<https://dn790001.ca.archive.org/0/items/MaxWeberEconomyAndSociety/MaxWeberEconomyAndSociety.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2025.

WOMACK, J.; JONES, D. ***Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation***. [online] Pdf Research, 2nd. ed, 2003, New York: Simon & Schuster, 1996, 8 p. DOI: 10.1038/sj.jors.2600967. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/200657172_Lean_Thinking_Banish_Waste_and_Create_Wealth_in_Your_Corporation>. Acesso em: 26 nov. 2025.

ZIMMERMAN, B. J. ***Becoming a Self-Regulated Learner: An Overview***. [online] Idioma inglês. *Theory Into Practice*, v. 41, n. 2, 2002, p. 64-70. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/237065878_Becoming_a_Self-Regulated_Learner_An_Overview>. Acesso em: 27 nov. 2025.

ZOTESSO, M. C. (2022). Saúde ocupacional dos trabalhadores no contexto das organizações: estresse percebido e estresse avaliado. ***Revista Psicologia, Diversidade E Saúde***, 2022, 11, e4593. Disponível em: <<https://doi.org/10.17267/2317-3394rpds.2022.e4593>>. Acesso em: 29 out. 2025.

Sobre os autores



IRAÊ CÉSAR BRANDÃO

ⁱ Graduado em Gestão de TI pela UNICSUL; MBA Executivo em Segurança Cibernética pela FI; MBA Executivo em Gestão Estratégia de Marketing, Planejamento e Inteligência Competitiva pela FI. Especialista em: Sociologia (FAAL), Filosofia (FAAL), Linguagens e suas Tecnologias e o Mundo do Trabalho pela UFPI, Matemática e suas Tecnologias pela UFPI, Uso Educacional da Internet pela UFLA, Docência do Ensino Superior e Neuropsicologia pela Faculeste, Docência em Administração pela Faculeste, Docência para Educação Profissional e Tecnológica pela Faculeste. Contabilista e Empresário no ramo de Tecnologia e Segurança da Informação, Desenvolvedor Web e Gestor de TI (2001-2025); Docente na rede Estadual de Ensino em Curso Técnico e no Novo Ensino Médio em Escola Particular



GUSTAVO BORGES DE OLIVEIRA

ⁱⁱ Bacharel em Relações Internacionais (UNESA). Especialista em Comércio Exterior e em Administração de Redes (Faculdade Líbano). Cursa Sistemas de Computação (UFF), Aperfeiçoamento em Análise de Dados (UFMA), Docência na EPT (IFTO) e Análise de Marketing Digital (IF Sudeste MG). Pesquisador independente.