

Equipamentos, comportamento e estratégias: Uma revisão integrativa da neurociência aplicada à liderança

PABLO BARCELLOS SOARES FERREIRA

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
pablo.barcellos.120@ufrn.edu.br

MARCELO HENRIQUE NEVES PEREIRA

Universidade Federal do Rio Grande do Norte
marcelo.henrique@ufrn.br

Resumo

Este estudo teve como objetivo avançar na discussão acadêmica sobre a aplicação da neurociência como forma de previsão do comportamento humano e como tal ciência vem possibilitando a melhoria de líderes na Gestão de Pessoas, bem como os possíveis resultados empresariais. Neste sentido, realizou-se uma revisão integrativa utilizando oito bases de dados (Web of Science, Science Direct, Scopus, Springer, Wiley Online, Sage, Taylor & Francis online e Google Acadêmico), para selecionar artigos publicados entre 2019 e 2023. Assim, 27 estudos foram incluídos na revisão. Como resultados, esta pesquisa trouxe os equipamentos neurocientíficos usados em estudos da Neuroliderança e Gestão de Pessoas, também contribuiu com o entendimento do comportamento de um Neurolíder e, por fim, uniu as principais estratégias encontradas nos últimos anos sobre neurociência aplicada à liderança. As contribuições teóricas/metodológicas desta revisão são avanços na compreensão do estado da arte sobre Neuroliderança.

Palavras chave: Gestão de Pessoas, Liderança, Neuroliderança, Neurolíder.

1. Introdução

Nos últimos anos houve uma crescente integração da neurociência com áreas de gestão e negócios (Alsharif et al. 2021 e Blazquez et al. 2022). Neste contexto, em um ambiente tão complexo como são as empresas, os gestores precisam de novos conhecimentos que possam potencializar o ser humano. Sendo assim, é perceptível que a neurociência pode ser o caminho para alcançar este objetivo (De La Nuez et al., 2023).

Uma das chaves para o sucesso de um líder, é a compreensão de que os relacionamentos são de suma importância para as pessoas fazerem negócios, seja dentro da força de trabalho ou com os clientes (Pittman, 2020). Portanto, estudos da neurociência cognitiva revelam que o comportamento humano no local de trabalho não funciona da forma que muitos líderes pensam, o que ajuda a explicar porque muitos esforços de liderança e tentativas de mudança organizacional falham (Kaur, 2024).

Realização

Os ambientes de trabalho geram todos os tipos de pressões e conflitos, sendo assim, gerir as emoções e o humor dos funcionários é um desafio para a liderança (De La Nuez et al., 2023). Logo, modelos de gestões antigas não são mais eficazes, tornando necessário inserir mudanças nos ambientes de trabalho das empresas atuais (Turabaevich & Ikbol, 2023).

Em seus estudos, Alina et al. (2023), concluiu que os últimos anos têm sido caracterizados por tentativas de inserir na disciplina de gestão de Recursos Humanos uma perspectiva inovadora, incluindo outras disciplinas com tendências atuais. Nesta perspectiva, nas últimas duas décadas, os cientistas adquiriram novas compreensões e análises mais profundas sobre o comportamento humano, através da união de ciências como a psicologia e neurociência (Turabaevich & Ikbol, 2023).

Neste sentido, os autores Gama & Saraiva (2023) definem o campo de estudo que combina as neurociências, psicologia e liderança como Neuroliderança. Essa nova disciplina busca compreender como o cérebro funciona e como os líderes podem usar esse conhecimento para melhorar suas habilidades de liderança.

Em vista disso, é possível definir a Neuroliderança como um processo baseado na neurociência que compreende os elementos chaves da liderança, para melhorar a compreensão do comportamento individual, integrando o desenvolvimento humano, o engajamento e as tomadas de decisões (Guarnier & Chimenti, 2023). Os autores ainda citam que ao incluir esse campo de estudo, os profissionais conseguem alcançar melhores resultados e aprimorar a cultura organizacional.

Sendo assim, ao praticar a Neuroliderança nas organizações, é possível alavancar os resultados individuais, das equipes e dos negócios. Em concordância, Pittman (2020) menciona que ao concentrar-se nos colaboradores, através da implementação da Neuroliderança, é possível promover uma cultura nas empresas, e também um clima saudável e resiliente.

Vale ressaltar que a Neuroliderança integra as relações entre desenvolvimento humano, engajamento e tomada de decisão, obtidas a partir da análise temática. Assim, o processo proposto influencia na produção de melhores resultados. No entanto, a maior concentração de estudos de Neuroliderança foram produzidos nos Estados Unidos da América (EUA), seguido pelo Reino Unido. Neste sentido, corrobora-se a necessidade de outros países se engajarem no tema (Guarnier & Chimenti, 2023).

Portanto, nesse contexto, uma revisão integrativa de estudos sobre a utilização de estratégias de Neuroliderança e sua aplicação dentro do campo empresarial, contribui teoricamente para sintetizar os impactos dessa nova ciência, e as principais variáveis analisadas na literatura, as amostras, métodos e tipos de estudos adotados, bem como as lacunas e direcionamentos para pesquisas futuras, colaborando para o fornecimento de uma agenda de pesquisa.

Frente ao exposto e considerando que os debates acadêmicos sobre a Neuroliderança e sua aplicação estão em ascensão e fase de amadurecimento, este estudo de revisão integrativa parte da seguinte questão de pesquisa: Quais as estratégias e os impactos da Neuroliderança para a gestão de pessoas nas empresas? Assim, dada a ausência de revisões integrativas publicadas demonstrando estratégias e seus impactos com a introdução dessa nova ciência nos

últimos cinco anos, esta pesquisa tem como objetivo preencher esta lacuna, com o intuito de contribuir na melhoria da gestão de pessoas nas empresas.

Este estudo avança na discussão acadêmica sobre a aplicação da neurociência como forma de previsão do comportamento humano e como tal ciência vem possibilitando a melhoria de líderes na gestão de pessoas, bem como os possíveis resultados empresariais. Os resultados lançam luz sobre caminhos metodológicos e tendências de estudos e com essa visão concisa pode-se apoiar o desenvolvimento de pesquisas sobre o tema.

2. Metodologia

Este estudo é considerado uma revisão integrativa, pois inclui estudos experimentais e não-experimentais sobre estratégias de Neuroliderança e sua aplicabilidade na gestão de pessoas. Esta revisão combina também dados da literatura teórica e empírica (Souza et al. 2010).

Ademais, este artigo se enquadra como quantitativo por utilizar-se de dados estatísticos. Segundo Dalfovo et al. (2008), o estudo quantitativo é baseado em números e estatísticas. Trata-se ainda de uma pesquisa qualitativa por também se basear em interpretações dos resultados obtidos pelo pesquisador.

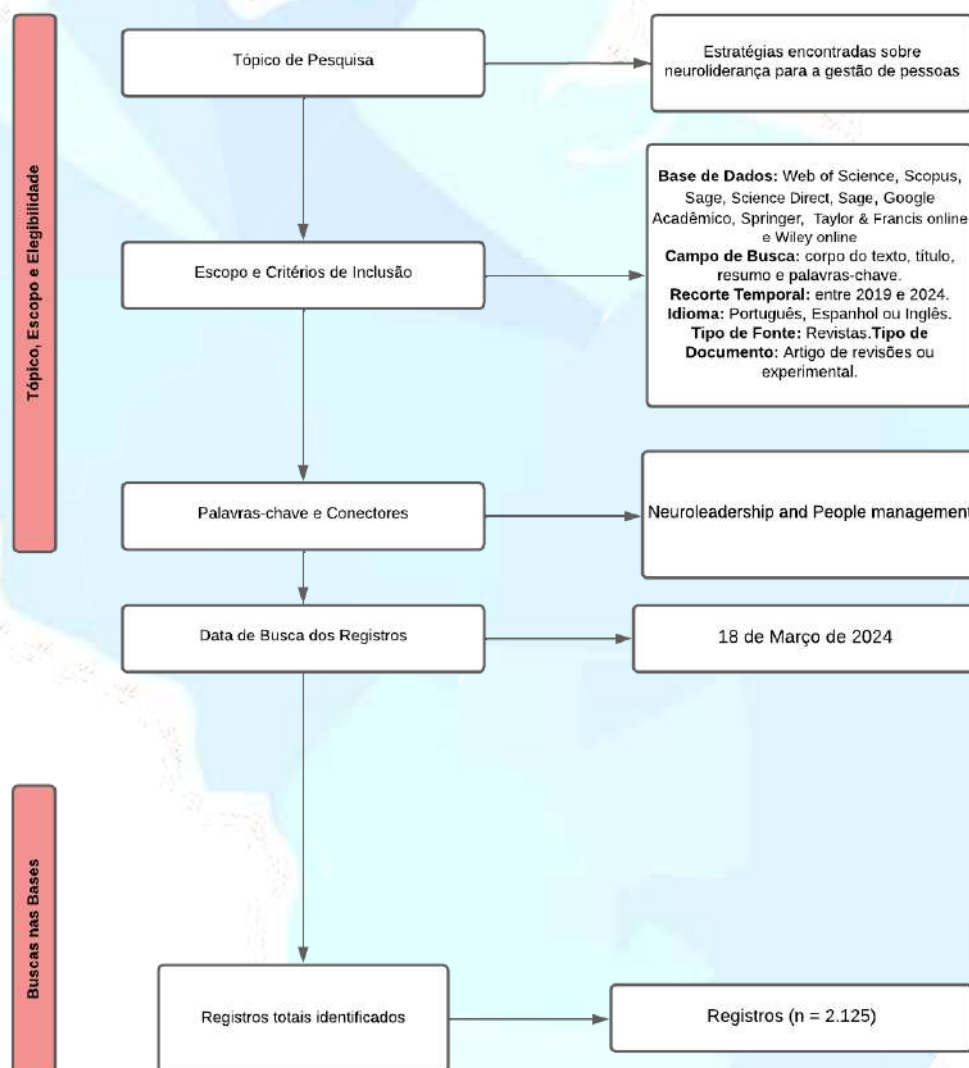
Estratégia De Busca E Seleção

A busca dos artigos foi realizada em oito bases de dados: Web of Science, Science Direct, Scopus, Springer, Wiley Online, Taylor & Francis online e Google Acadêmico. Assim, para identificação dos registros, os termos de pesquisa utilizados foram “Neuroleadership” e “People management”.

Os estudos incluídos nesta revisão atenderam aos seguintes critérios: (a) escrito em inglês, espanhol ou português; (b) publicado nos últimos cinco anos (entre 2019 e 2023); (c) investigou estudos com estratégias e impactos da Neuroliderança na gestão de pessoas em empresas privadas (d) consistiu em estudos de revisões ou empírico/experimental e (e) se enquadra no campo de pesquisas em Neuroliderança e gestão de pessoas.

Com relação ao tipo de amostra, esta revisão não se limitou a uma população em particular, incluindo, neste caso, pesquisas que foram realizadas com jovens e adultos de qualquer gênero, etnia e/ou grupo socioeconômico. A Figura 1 resume o tópico, escopo e critérios de elegibilidade envolvidos na estratégia de busca.

Figura 1 – Síntese do escopo e critérios de elegibilidade



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Como consequência dos critérios de inclusão apresentados na Figura 1, foram excluídos os estudos de narrativas, resumos de conferências, análises de conteúdo, livros e capítulos de livros, artigos editoriais e de opinião e afins ou fontes não acadêmicas. Além disso, também foram excluídos estudos que não se enquadram no campo das pesquisas em Neuroliderança e gestão de pessoas na administração, estudos que não foram publicados ou que apresentavam técnicas em empresas públicas.

Os revisores avaliaram independentemente títulos, resumos e artigos de texto completo para decidir se um artigo seria relevante para a revisão com base nos critérios de

Realização

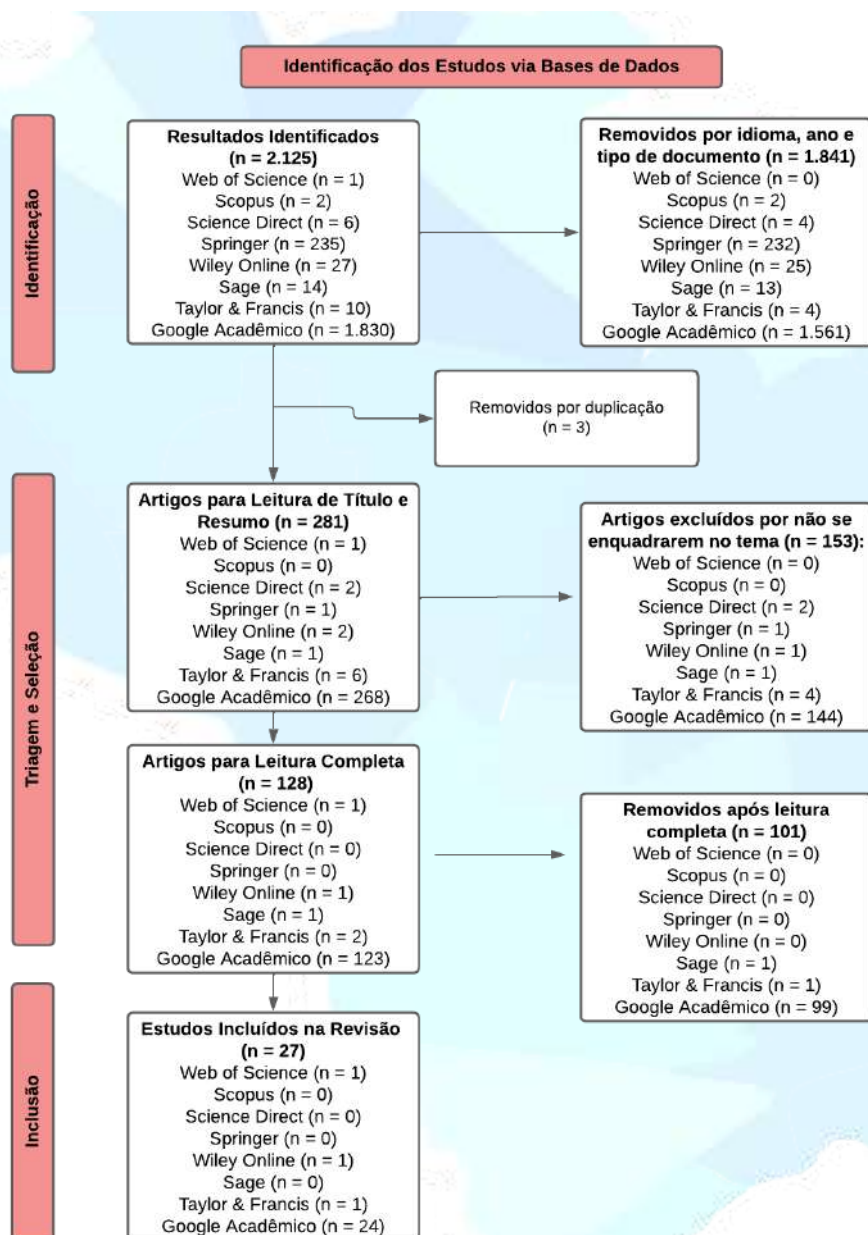
inclusão e exclusão. Desta forma, após a remoção dos artigos duplicados, uma primeira triagem foi realizada através da leitura de todos os títulos e resumos, para verificar a elegibilidade e seleção para leitura completa. Esta etapa foi feita por mais de um revisor.

Adicionalmente, após a leitura dos títulos e resumos, um novo procedimento de triagem foi realizado com a leitura dos artigos completos. Dessa forma, foram extraídos dados sobre autores, ano de publicação, objetivo do trabalho, design metodológico, características da população, objeto, tipos e especificações da tecnologia usada, estratégia de análise, principais resultados, conclusões e recomendações. Em síntese, os motivos que justificam eventuais exclusões na fase de avaliação do texto completo, ou em qualquer fase desde a identificação até a inclusão dos artigos, foram registrados e serão apresentados na seção de resultados, por meio da apresentação de um fluxograma.

3. Resultados

A fase de identificação, que contou com pesquisas nas oito bases de dados destacadas, resultou em 2.125 registros. Todavia, desse total foram excluídos 1.841 estudos, que não passaram pelos filtros: ser artigo, nos idiomas Português, Espanhol ou Inglês e publicados entre 2019 e 2024. Assim, restaram 284 artigos. Adicionalmente, 3 resultados foram excluídos por estarem duplicados. Desta forma, 281 artigos passaram para a primeira fase de triagem, com a leitura dos títulos e resumos, onde 153 foram removidos por não se enquadrarem no campo de pesquisas em Neuroliderança e gestão de pessoas. Por conseguinte, 128 artigos passaram para a segunda triagem, com a leitura completa, mas 101 deles foram excluídos por falta de acesso ao arquivo completo ou por não se enquadrarem no campo de pesquisa em questão. Por fim, 27 artigos foram incluídos na revisão. A Figura 2 ilustra as etapas, por meio de um Fluxograma.

Figura 2 - Diagrama de fluxo dos resultados da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024

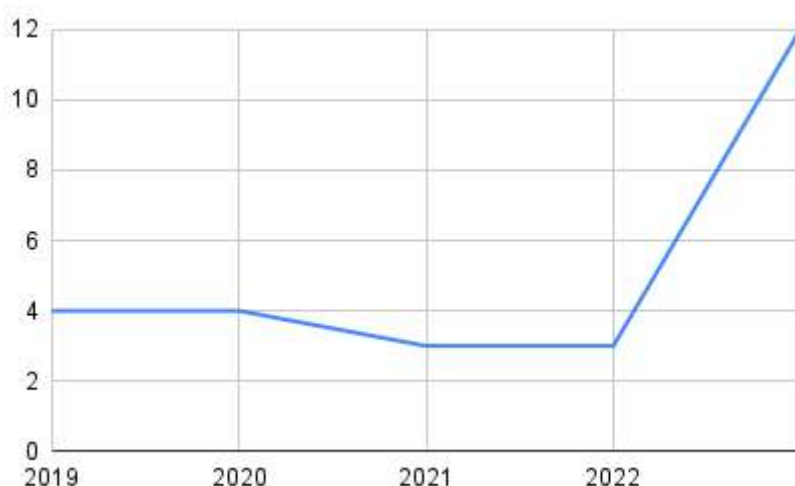
Ao final da seleção, as bases SCOPUS, SCIENCE DIRECT, SPRINGER e SAGE não apresentaram estudos incluídos na revisão. O maior número de artigos sobre Neuroliderança e sua aplicação nos estudos de Gestão de Pessoas foi identificado no Google Acadêmico (88,89%). As demais bases apresentaram menor incidência de trabalhos relacionados aos termos de busca: Web of Science (3,7%), Wiley (3,7%) e Taylor & Francis (3,7%).

Realização

3.1 Análise Descritiva dos resultados

Esta seção apresenta a análise descritiva dos achados da revisão. Dentre outras variáveis, foram analisadas a tendência de publicação por ano, o método de pesquisa utilizado, principais estratégias encontradas e possíveis equipamentos neurocientíficos que podem ser utilizados nos estudos que abordam a Neuroliderança. A Figura 3 apresenta os tipos de estudos a tendência de publicações por ano, entre 2019 e 2023, com base nos documentos incluídos nesta revisão.

Figura 3 – Quantidade de Publicações por ano:



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024

Como ilustrado na Figura 3, existe um significativo aumento no número de estudos ao longo do tempo. O ano de 2023 apresentou o maior número de registros. Em comparação com os anos iniciais do recorte temporal considerado, percebe-se um crescente interesse acerca da utilização de Neuroliderança e gestão de pessoas entre 2019 e 2023, dado a sua relevância para o entendimento do comportamento do consumidor. Esses resultados confirmam os argumentos de diversos autores, que destacam a crescente tendência de publicação sobre tal tema (Valencia & Rojas, 2023; Santos et al., 2024; Ribeiro, 2024; Guimarães et al., 2023).

No tocante ao método de pesquisa utilizado nos artigos incluídos na revisão integrativa, foram identificados estudos que se enquadram em cinco categorias: (I) Quase Experimental (não randomizado); (II) Estudo Experimental (III) Estudo de Revisão Sistemática; (IV) Estudo de Revisão bibliográfica; (V) Estudo de Revisão Integrativa. A Tabela 1 apresenta a distribuição de frequência dos tipos de pesquisa.

Tabela 1 – Categorias de Estudos Identificados

Tipo de Estudo	Frequência	Autores
Estudo	3	Moravanská et al. (2023); Valdés et al., (2020); Valesi et al. (2023).
Quase experimental		
Estudo	1	De La Nuez et al. (2023).
Experimental		
Estudo	4	Guarnier & Chimenti, (2023); Carlos & Kerns, (2019); Ramírez et al. (2023); Martínez & Rojas, (2023).
Revisão Sistemática		
Estudo	16	Ruiz et al. (2023); Barros & Bittencourt, (2023). Saruhan, (2023); Ikrar & Amboro, (2020); Amoretti, (2022); Laurie Ellington, (2023); Teacu et al. (2020); Alexander & Lizeth, (2021); Wirdayanti e Ghoni, (2020); Lypuyneanu, (2021); Mansur et al. (2023); Satpathy & Mund, (2023); Waldman et al. (2019); Raymond, (2022); Rama, Melanie & Ivanova, (2021); Pittman, (2019).
Revisão Bibliográfica		
Estudo	3	Henryk e Szymusiak, (2019); Nihan & Duman, (2019); Teacu et al, (2020).
Revisão Integrativa		

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Dentre os métodos de pesquisa, o mais utilizado foi a Revisão Bibliográfica, que aparece em cerca de 59% dos estudos. Ademais, aproximadamente 15% dos trabalhos foram do tipo Revisão Sistemática. No que diz respeito aos métodos Quase Experimental (não randomizado) e Revisões Integrativas, os métodos aparecem em 11% dos artigos. Por fim, os métodos experimentais foram utilizados, em cerca de 4% dos artigos. Esses resultados indicam que há um amplo campo a ser explorado no que diz respeito aos estudos experimentais, que possam realizar análises robustas com grupos de tratamento (expostos à determinada intervenção) e controle (não expostos à intervenção). Desta forma, as evidências poderiam ser ampliadas, comparando grupos específicos, bem como pesquisas de Neuroliderança com e sem determinadas técnicas da área, sobretudo com ênfase nos usos de equipamentos neurocientíficos.

Os resultados dos estudos analisados estão sintetizados no tópico a seguir, que é acompanhado pelas estratégias encontradas.

Realização

3.1 Equipamentos neurocientíficos usados em estudos da Neuroliderança e Gestão de Pessoas

Por meio dos 27 documentos analisados, identificou-se que sete estudos buscaram averiguar quais os equipamentos da Neurociência podem ser usados para entender as reações cerebrais e fisiológicas dos colaboradores em tempo real. Foram eles: Teacu et al. (2020); Henryk; Szymusiak, (2019); Mansur et al. (2023); Alexander; Lizeth, (2021); Nihan; Hazal, (2023) e Valesi et al. (2023).

Como resultados, segundo os autores Teacu et al. (2020) e Mansur et al. (2023) os principais equipamentos usados para estudos da neurociência e Neuroliderança são: Eletroencefalografia (EEG), Magnetoencefalografia (MEG), Estável Topografia Estadual (SST), Imagem por Ressonância Magnética Funcional (fMRI), Tomografia por emissão de pósitrons (PET).

Em concordância, Henryk & Szymusiak, (2019) apresentam que, entre as diversas técnicas e métodos utilizados na pesquisa em neurociências, os hyperscanning: Magnética Funcional (fMRI) e Eletroencefalografia (EEG), são os mais usados pois permitem entender os mecanismos cerebrais interpessoais gerados por interações sociais, que são de interesse para a Neuroliderança.

Vale ressaltar que Nihan & Hazal (2023) revelam como a Resposta Galvânica da Pele (GSR) também pode ser útil na compreensão das respostas emocionais de gestores e funcionários. Geralmente o GSR é utilizado com outras técnicas de forma complementar, como por exemplo, o EEG. De acordo com essa proposição, Valesi et al. (2023) fizeram um estudo quase experimental usando o GSR e o EEG e durante uma palestra de um líder para compreender as mudanças nos níveis de relacionamento durante a apresentação.

Os autores Nihan & Hazal (2023) revelam que no processo de busca, não encontraram nenhum estudo de Espectroscopia Funcional no Infravermelho Próximo (FNIRS) no âmbito da Neuroliderança. No entanto, o FNIRS é uma técnica de monitoramento óptico do cérebro que usa espectroscopia no infravermelho próximo para imagens funcionais do cérebro.

Portanto nota-se como essa técnica pode ser eficaz para explicar a carga de trabalho, a tomada de decisões e os processos emocionais e cognitivos (Nihan & Hazal, 2023). Além disso, os resultados dos seus estudos apontaram que o FNIRS possui melhor resolução espacial e temporal em comparação com o EEG.

Por fim, Alexander & Lizeth (2021) explicam que, com a ajuda de tecnologias como tomografias cerebrais ou ressonância magnética funcional (FMRI), é possível contabilizar o desempenho de um líder diante de seu grupo e revisar aspectos a serem melhorados nos processos motivacionais.

3.2 Comportamento de um neurolíder

Nos estudos de Amoretti (2022); Kerns (2019); Alexander; Lizeth (2021), Rama et al. (2021), Ramírez et al. (2023); Valdés et al. (2020); Laurie & Ellington (2023), e Teacu et al. (2020), é possível perceber que para conseguir implementar a Neuroliderança nas empresas,

primeiro é preciso ser um Neurolíder. Os Neurolíderes sabem como o cérebro funciona, compreendem os fundamentos biológicos das pessoas, e estão conscientes dos fatores comportamentais humanos e com isso conduzem a gestão das suas emoções de forma eficaz (Amoretti, 2022).

Neste contexto, Kerns (2019), identificou que os líderes podem aumentar sua eficácia na Gestão de Pessoas quando eles aprendem sobre o autoconhecimento e conseguem entender que em alguns casos é necessário que aconteçam mudanças comportamentais. Em concordância, Alexander & Lizeth (2021); Melanie & Ivanova, (2021), mencionam que um líder deve saber administrar suas emoções, principalmente as negativas, pois elas não podem ser transmitidas à equipe para não comprometer o desempenho de toda a organização.

As emoções como o humor, e os comportamentos de um líder impactam diretamente no desempenho de todo o grupo, porque células cerebrais, conhecidas como neurônios-espelho, dão às pessoas a capacidade de ver-se em outras pessoas (Laurie Ellington, 2023).

O autoconhecimento e autocontrole citados como necessário está ligado a como o cérebro funciona em determinadas situações. A neurociência fornece detalhes relacionados ao funcionamento do cérebro, abordando temas como: pensamento positivo e negativo, inteligência social e emocional e relacionamentos eficazes (Teacu et al. 2020). A regulação emocional é o reconhecimento das expressões e pode ser desenvolvido a qualquer momento Valdés et al. (2020);

Além do autoconhecimento, é necessário conhecer os seus liderados, porque também são os humores, emoções e intuições que medeiam as tomadas de decisões dos funcionários (Alexander & Lizeth, 2021).

Quando uma pessoa está em estado de ameaça, a capacidade do cérebro de acessar recursos cognitivos são prejudicados porque o cérebro retira recursos do circuito cortical, onde ocorre o pensamento de ordem, especificamente nas regiões pré-frontais, são a onde acontece a criatividade, insights, resolução de problemas e estados de funcionamento que apoiam a colaboração social, cooperação e trabalho em equipe (Laurie Ellington, 2023).

Em seus estudos, Ramírez et al. (2023) conseguiram observar as diferentes características em cada geração de funcionários, o que deve condicionar os estilos de liderança, e também o estilo de comunicação interna da empresa, condicionando os procedimentos do sistema de gestão da qualidade no ambiente de trabalho.

3.3 Estratégias Práticas de Neuroliderança para Gestão de Pessoas

Neste tópico, vamos expor as estratégias práticas encontradas nos estudos, que podem ser aplicadas para melhorar a Gestão de Pessoas nas empresas.

- **Flexibilidade:** Avalie por cargo se é possível ter horários flexíveis e pausas importantes de descanso. Porém, deve-se analisar se as atividades serão cumpridas (Valdés et al. 2020).
- **Comunicação:** Avalie a comunicação, ela tem que ser clara e objetiva (Valdés et al. 2020). Uma comunicação honesta, transparente, ampla e frequente é necessária para

criar organizações de alta confiança. A comunicação franca aumenta a confiança e reduz o medo que a força de trabalho possa ter sobre estratégias ou decisões tomadas dentro da organização. A comunicação deve fluir em todas as direções para que o verdadeiro intercâmbio e confiança se desenvolvam entre a liderança e a força de trabalho (Pittman, 2019).

- **Reconhecimento Trabalhista:** Reconhecer o trabalho dos colaboradores de alto desempenho com reconhecimento financeiro e proporcionar possível elevação de carreira, promovendo uma mentalidade de crescimento (Valdés et al. 2020).
- **Ovation:** É o ato de reconhecimento espontâneo e público. Ou seja, elogiar em ambientes públicos. Esse reconhecimento promove a produção de mais oxitocina, o que resulta em melhor desempenho. Estudos concluem que elogios, recompensas e reconhecimento são fatores motivadores para a força de trabalho de serviços humanos. (Pittman, 2019).
- **Transferência:** Consiste em incentivar a força de trabalho a utilizar seus pontos fortes em projetos ou em áreas onde possuem experiência. A transferência reduz o stress crônico através da promoção da autonomia e da capacitação dos trabalhadores para escolherem as equipes com as quais trabalham (Pittman, 2019).
- **Fazer Perguntas:** Líderes que perguntam algo pessoal ao funcionário melhoram a cultura por meio desse simples ato. Essa atitude resulta em relacionamentos afetuosos e abertura por meio de uma comunicação respeitosa e bidirecional. Compreender que a vida pessoal do assistente social tem impacto na sua vida profissional ajuda os líderes a concentrarem-se holisticamente no desenvolvimento e apoio (Pittman, 2019).
- **Sorrir:** O chefe não sorridente pode parecer para os funcionários uma ameaça, diminuindo o córtex pré-frontal e aumentando as funções da amígdala. Isto dá origem à inibição da percepção de sinais ou informações importantes necessárias. Além disso, quando a amígdala é ativada, a pessoa geralmente apresenta reações defensivas a um estímulo (Saruhan, 2023).
- **Saber Aceitar Sugestões:** Combinando uma ênfase na emoção com um ambiente de alta confiança, esta estratégia enfatiza o apoio sociopsicológico e o incentivo do líder. O liderado tem que se sentir à vontade para oferecer sugestões, sem medo de represálias. Caso contrário, o seguidor pode experimentar sentimentos de medo e rejeição (Forbes, 2022).
- **Promover Eventos Afetivos:** Experiências divertidas juntas mudam a percepção negativa de outros funcionários na empresa. Elas impactam positivamente o ambiente de trabalho, pois afetam o humor e também a avaliação sobre os líderes. Ao influenciar o humor dos colaboradores, estes ficam mais entusiasmados e mais dispostos a fazer um esforço maior para atingir objetivos coletivos (De La Nuez et al. 2023).

4. Discussão

Realização

Decisões baseadas em heurísticas podem acontecer com frequência nas empresas devido a ser um ambiente de incertezas. No entanto, nem sempre essas decisões tomadas rapidamente no automático são as ideais (França, 2022). Em concordância, os resultados obtidos neste estudo mostram que para ser um Neurolíder é necessário entender a si mesmo e buscar compreender como o cérebro funciona. Ao conseguir esse conhecimento, é possível conseguir tomar decisões racionalmente, deixando de lado as emoções e modulando-se para ter calma em momentos incertos.

Em relação a entender o comportamento dos seus liderados, os resultados deste estudo mostram que, quando o ambiente empresarial transmite incertezas e ameaças, as ações dos funcionários são prejudicadas. Neste sentido, conforme De Souza et al. (2023), a Neurociência Comportamental, possibilita identificar os comportamentos, que podem impedir o colaborador de avançar e desenvolver-se. Ainda segundo os autores, quando os líderes aprendem a melhorar seu relacionamento com os funcionários, entendendo seus sentimentos e sua posição em relação à empresa, eles conseguem, nas crises, terem orientações mais assertivas, trazendo mais segurança e envolvimento dos colaboradores.

Em concordância com as ideias citadas, Stiliadi (2024) argumenta que é necessário compreender as variações individuais nos traços de personalidade, valores e esquemas cognitivos no comportamento de cada colaborador para desenvolver liderança e gestão eficazes dentro de uma organização.

A Neuroliderança pode promover a felicidade organizacional, por meio da inteligência emocional, do empoderamento dos funcionários, das emoções positivas e da resiliência, minimizando possíveis medos e incertezas, já que esses sentimentos influenciam diretamente no comportamento humano, prejudicando a criatividade e a capacidade de ter melhores desempenhos (Ruiz et al. 2023; Kaur, 2024).

As estratégias encontradas nesta revisão para minimizar esses possíveis sentimentos foram: Promover Eventos Afetivos, Fazer Perguntas e Ovation, elas procuram reduzir o estresse, a desconfiança e busca aumentar a produtividade e o bem-estar nas empresas, por consequência também aumentam a criatividade e os desempenhos individuais e coletivos.

A neurociência mostra que existem circuitos sociais no cérebro. Esses circuitos estão intimamente ligados em como interagimos uns com os outros e também ligados à motivação e ao engajamento (Barros & Bittencourt, 2023). Referente aos circuitos sociais do cérebro as estratégias: Sorrir, Fazer perguntas e Transferência, têm como objetivo aumentar as relações sociais dentro das empresas, tanto entre os colegas, como também entre líder e liderado.

A neurociência explica que empresas com o clima pesado e excesso de horas de trabalho, faz com que o colaborador diminua sua produtividade. Portanto, se faz necessário proporcionar pausas em alguns momentos, elas podem ser benéficas para a estimulação da criatividade, pois são nas horas de repouso que áreas cerebrais são acionadas, onde o cérebro trabalha mais e de forma organizada. Ou seja, são em momentos assim que podem surgir ideias com alto valor de negócios (De Souza et al. 2023). De acordo com essa ideia, a estratégia de Flexibilidade busca trazer pausas e horários mais flexíveis nas organizações.

Realização

“Quando as estratégias do líder estão bem definidas e alinhadas aos Recursos Humanos seus colaboradores confirmam o resultado de eficácia, trabalhando mais motivados para se alcançar os objetivos colocados pela empresa” (De Souza et al. 2023 pág. 6445).

5. Conclusão

Conclui-se que esta revisão integrativa buscou trazer as ferramentas usadas e as que podem ser empregues em estudos da Neuroliderança, também proporcionou a compreensão sobre o comportamento de um Neurolíder e por fim encontrou e expôs estratégias práticas de Neuroliderança, que podem ser aplicadas para melhorar a Gestão de Pessoas.

Portanto, para ser um Neurolíder de acordo com os estudos analisados, é necessário se autoconhecer, conhecer seus liderados e entender as funcionalidades do cérebro humano para tomar as melhores decisões e melhorar o ambiente interno da empresa, tornando-o confiável e acolhedor. Sendo assim, o estudo trouxe estratégias da Neuroliderança que podem contribuir para o bem-estar das organizações, melhorar a criatividade, tornar o ambiente seguro, conectar os funcionários socialmente, motivar os colaboradores e incentivá-los a desempenhar seus papéis da forma mais produtiva.

As estratégias foram as seguintes: Flexibilidade, Comunicação, Reconhecimento Trabalhista, Ovation, Transferência, Fazer Perguntas, Sorrir, Saber Aceitar Sugestões e Promover Eventos Afetivos. Por fim, nota-se que este estudo é relevante para a literatura por trazer contribuições teóricas e práticas sobre o auxílio da neurociência na melhoria do relacionamento entre colaboradores, líderes e gestores, e por consequência, esse aprimoramento promove um maior desenvolvimento das empresas.

Este estudo também trouxe contribuições para a academia, uma vez que apresentou possíveis equipamentos que podem auxiliar na compreensão do comportamento humano em tempo real e também lacunas para próximas pesquisas.

Limitações e Direções Futuras

As limitações desta pesquisa, centra-se na não inclusão de estudos em organizações públicas. As futuras pesquisas podem explorar as organizações públicas. também percebeu-se a falta de estudos experimentais práticos dentro das organizações com o uso de ferramentas neurocientíficas. Com isso surge uma lacuna para possíveis estudos experimentais.

Referências

- Alsharif, A. H., Md Salleh, N. Z., Baharun, R., & Rami Hashem E, A. (2021). Neuromarketing research in the last five years: a bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, 8(1). doi:10.1080/23311975.2021.1978620

Realização



UFRJ
UNIVERSIDADE FEDERAL
DO RIO DE JANEIRO



**Universidade
Federal
Fluminense**



- Amoretti, G. (2022). The contribution of cognitive and neurological sciences to the study of leadership. *Geopolitical, Social Security and Freedom Journal*, 5(2), 53–62. doi:10.2478/gssfj-2022-0013
- Barros Gama, C., & Bittencourt Saraiva, W. (2023). Neuroleadership as a promoter of motivation and engagement in companies. *Revista Gênero e Interdisciplinaridade*, 4(05), 387–411. doi:10.51249/gei.v4i05.1628
- de la Nuez, H., Nieves, J., & Osorio, J. (2023). Neuroleadership: Affective experiences in the workplace and their influence on employees' evaluative judgements. *International Journal of Hospitality Management*, 114(103554), 103554. doi:10.1016/j.ijhm.2023.103554
- De Souza Campos, E. A., Garcia Medeiros, G., Leite de Souza, É. A., Scodelario, R., Vieira, S., & Agrela Rodrigues, F. de A. (2023). Neurorh: Aplicação Prática da Neurociência no Equilíbrio Corporativo e Bem-Estar de Seus Colaboradores. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 6443–6458. doi:10.37811/cl_rcm.v7i3.6644
- Forbes, R. (2022). A Theory of Brain-Based Followership: None. *Advances in social sciences research journal*, 9(5), 389–395. doi:10.14738/assrj.95.12458
- Frunza, G., University of Agronomic Sciences and Veterinary Medicine of Iasi, Romania, Lapusneanu, D. M., Nacu, G., University of Agronomic Sciences and Veterinary Medicine of Iasi, Romania, & University of Agronomic Sciences and Veterinary Medicine of Iasi, Romania. (2021). The impact of human resource management on Socio-emotional skills, health and wellbeing. *The International Conference "The Risk in Contemporary Economy"*, 1(1), 344–354. doi:10.35219/rce20670532127
- Gheerawo, R., Flory, M., & Ivanova, N. (2020). Creative Leadership: Design meets neuroscience to transform leadership. *Design Management Journal*, 15(1), 102–117. doi:10.1111/dmj.12063
- Guarnier, K., & Chimenti, P. (2023). Avançando no campo da neuroliderança: uma revisão sistemática e integrativa. *Cadernos EBAPE BR*, 21(6), e2022-0184. doi:10.1590/1679-395120220184
- Guimarães, C. Y. S., Silva, R. B. E., & Monteiro, W. (2023). Vista do A Influência do Clima Organizacional no desempenho dos Colaboradores. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação- Rease*, 1115–1127.

- Ikrar, T., & Amboro, R. T. (2020). Applied neuroleadership in Indonesia. *International Journal of Global Community*, 3(1(March)), 1–8. Recuperado de <https://www.riksawan.com/IJGC-RI/index.php/IJGC-RI/article/view/56>
- Kaur, V. (2024). Neurostrategy: A scientometric analysis of marriage between neuroscience and strategic management. *Journal of Business Research*, 170(114342), 114342. doi:10.1016/j.jbusres.2023.114342
- Nieto-Blázquez, M. E., Schreiber, D., Mueller, S. A., Koch, K., Nowak, C., & Pfenninger, M. (2022). Human impact on the recent population history of the elusive European wildcat inferred from whole genome data. *BMC Genomics*, 23(1). doi:10.1186/s12864-022-08930-w
- Pittman, A. (2020). Leadership rebooted: Cultivating trust with the brain in mind. *Human Service Organizations, Management, Leadership & Governance*, 44(2), 127–143. doi:10.1080/23303131.2019.1696910
- Ramírez-Herrero, V., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Medina-Merodio, J.-A. (2024). Intergenerational leadership: A leadership style proposal for managing diversity and new technologies. *Systems*, 12(2), 50. doi:10.3390/systems12020050
- Ribeiro, D. C. (2024). Contribuições da neuromodulação para o desenvolvimento pessoal e profissional. *Revista Científica da UNIFENAS - ISSN: 2596-3481*, 6(2). Recuperado de <https://revistas.unifenas.br/index.php/revistaunifenas/article/view/952>
- Ruiz-Rodríguez, R., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Ravina-Ripoll, R. (2023). Neuroleadership: a new way for happiness management. *Humanities & Social Sciences Communications*, 10(1), 1–14. doi:10.1057/s41599-023-01642-w
- Santos, R. B. A., da Silva, I. M. S., & Borges, D. C. S. (2024). LIDERANÇA Liderança: o papel do líder e seus desafios diante das exigências dos novos tempos para o século XXI. *ALTUS CIÊNCIA*, 22(22), 177–191. Recuperado de <http://revistas.fcjp.edu.br/ojs/index.php/altusciencia/article/view/225>
- Souza, M. T. de, Silva, M. D. da, & Carvalho, R. de. (2010). Integrative review: what is it? How to do it? *Einstein (Sao Paulo, Brazil)*, 8(1), 102–106. doi:10.1590/s1679-45082010rw1134
- Stiliadi, S. (2024). Personality and individual differences in leadership behavior. A review. *Technium Business and Management*, 7, 49–61. doi:10.47577/business.v7i.10329

- Teacu Parincu, A., Dunarea de Jos University of Galati, Romania, Varon, D. J., Recuerda, A. M., Micu, A. E., Capatina, A., ... Dunarea de Jos University of Galati, Romania. (2020). Neuroscience tools for human resource management in contemporary organisations. *The International Conference "The Risk in Contemporary Economy"*, 1(1), 13–21. doi:10.35219/rce2067053267
- Teacu Parincu, A. M., Capatina, A., Varon, D. J., Bennet, P. F., & Recuerda, A. M. (2020). Neuromanagement: the scientific approach to contemporary management. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 1046–1056. doi:10.2478/picbe-2020-0099
- Turabaevich, R. L., & Ikbol, A. (2023). Neuroleadership as a factor in successful management in organizations. *Academia Science Repository*, 4(04), 679–684. Recuperado de <https://academiascience.com/index.php/repo/article/view/152>
- Valencia-Martínez, L. Y., & Suárez-Rojas, M. S. (2023). Neuromanagement: implementación alternativa en la gestión organizacional. *Rev. CEA*, 9(21), e2600. doi:10.22430/24223182.2600
- Valesi, R., Gabrielli, G., Zito, M., Bellati, M., Bilucaglia, M., Caponetto, A., ... Russo, V. (2023). From coaching to neurocoaching: A neuroscientific approach during a coaching session to assess the relational dynamics between coach and coachee—A pilot study. *Behavioral Sciences*, 13(7), 596. doi:10.3390/bs13070596
- Waldman, D. A., Wang, D., & Fenters, V. (2019). The added value of neuroscience methods in organizational research. *Organizational Research Methods*, 22(1), 223–249. doi:10.1177/1094428116642013
- Wirdayanti, Y. N., & Ghoni, M. A. (2020). Neuromanagement under the light of maqasid sharia. *Al Tijarah*, 5(2), 63. doi:10.21111/tijarah.v5i2.3452