



NEUROLIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Pablo Barcellos Soares Ferreira¹

Maria Alessandra Nunes da Silva²

José Veraldo Alves Neto³

Mario Sergio Silva de Souza⁴

Synara Lucien de Lima Cavalcanti⁵

RESUMO

Este estudo teve como objetivo avançar na discussão sobre a aplicação da neurociência como possibilidade de melhorar os líderes na Gestão de Pessoas em organizações públicas, bem como os possíveis resultados encontrados na literatura. Neste sentido, realizou-se uma revisão integrativa utilizando cinco bases de dados (Scopus, Wiley Online, Sage, Taylor & Francis online e Emerald Insights), para selecionar artigos publicados entre 2004 e 2024. Assim, 7 estudos foram incluídos na revisão. Como resultados, esta pesquisa trouxe o entendimento da Neuroliderança 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 em órgãos públicos.

Palavras-chave: Neuroliderança; Gestão de Pessoas; Organizações Públicas

¹ Graduado em Administração, com Especialização em Neurociências Aplicadas aos Negócios pela UFRN. Pesquisador Bolsista do Parque Científico e Tecnológico Augusto Severo – PAX | RN/ FAPERN. E-mail: fpablo24@gmail.com

² Mestranda e Graduada em Ciências Econômicas na UFRN. Pesquisadora Bolsista do Parque Científico e Tecnológico Augusto Severo – PAX | RN/FAPERN. E-mail: alessanunes.94@gmail.com

³ Graduado em Ciência e Tecnologia C&T pela UFRN. Mestrando no Programa de Ciências e Tecnologia na UFRN. Pesquisador Bolsista do Parque Científico e Tecnológico Augusto Severo – PAX | RN/FAPERN. E-mail: joseveraltoneto@gmail.com

⁴ Graduado em Ciências Econômicas pela UFRN. Pesquisador Bolsista do Parque Científico e Tecnológico Augusto Severo – PAX | RN/ FAPERN. E-mail: mariopotiguarsergio@gmail.com

⁵ Doutora em Engenharia Mecânica pela UFRN. Coordenadora Técnica de Projetos em Ciência, Tecnologia e Inovação do Parque Científico e Tecnológico Augusto Severo – PAX | RN/FAPERN. E-mail: synarallc@gmail.com

INTRODUÇÃO

Liderar organizações públicas em um ambiente tão diversificado como os de hoje exige inovação nas estratégias de liderança para atender às demandas contemporâneas. Os líderes precisam ser hábeis no uso de dados, comunicar-se de maneira eficaz e navegar em contextos políticos polarizados, tudo isso enquanto mantêm a prestação de serviços de qualidade (PITTMAN, 2020).

Nesse contexto, as organizações públicas, inseridas em ambientes altamente complexos, exigem que os gestores possuam conhecimentos capazes de potencializar as capacidades humanas. A neurociência, nesse sentido, surge como uma oportunidade promissora para alcançar tais objetivos (DE LA NUEZ; NIEVES; OSORIO, 2023).

Nos últimos anos, observou-se um aumento significativo na integração da neurociência com as áreas de gestão de pessoas (FERREIRA; PEREIRA, 2024). Modelos de gestão tradicionais já não atendem às demandas atuais, tornando necessária a implementação de mudanças nos ambientes de trabalho (TURABAEVICH; IKBOL, 2023). Nesse cenário, a gestão de pessoas tem buscado perspectivas inovadoras, incorporando tendências oriundas de outras disciplinas (ZHANG *et al.*, 2023).

Estudos da neurociência demonstram que o comportamento humano no local de trabalho não funciona como muitos líderes acreditam, o que explica o fracasso de diversas iniciativas de liderança e mudanças organizacionais. Ambientes de trabalho frequentemente geram pressão e conflitos, tornando a gestão das emoções e do humor dos funcionários um desafio para a liderança (DE LA NUEZ; NIEVES; OSORIO, 2023).

A convergência entre neurociência e liderança tem dada origem ao conceito de Neuroliderança (FERREIRA; PEREIRA, 2024). Essa abordagem tem o potencial de promover o bem-estar organizacional, por meio de estratégias como inteligência emocional, empoderamento dos funcionários, estímulo às emoções positivas e resiliência (RUIZ; ORTIZ; RAVINA, 2023).

Ferreira e Pereira (2024), em uma revisão integrativa sobre as estratégias de Neuroliderança em ambientes corporativos, identificaram lacunas importantes na literatura, como a escassez de estudos sobre o tema em países emergentes, como o Brasil, e em organizações públicas.

Nesse sentido, uma revisão integrativa de estudos sobre o uso de estratégias de Neuroliderança na gestão de pessoas em organizações públicas pode contribuir teoricamente para sintetizar os impactos dessa abordagem inovadora e as principais variações apresentadas na literatura.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Diante do exposto e considerando que os debates acadêmicos sobre a Neuroliderança e sua aplicação estão em ascensão e ainda em fase de amadurecimento, este estudo de revisão integrativa parte da



seguinte questão de pesquisa: **quais são as estratégias e os impactos da Neuroliderança na gestão de pessoas em organizações públicas?** Assim, diante da ausência de revisões que abordem estratégias dessa abordagem inovadora no contexto das organizações públicas, esta pesquisa tem como objetivo preencher essa lacuna, contribuindo para a melhoria da gestão de pessoas nos órgãos públicos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neuroliderança

A Neuroliderança incorpora insights da neurociência e da psicologia para oferecer uma nova perspectiva sobre uma liderança eficaz (BRATIANU; STANEIU, 2024). Nesse contexto, nas últimas duas décadas, cientistas adquiriram compreensões mais aprofundadas sobre o comportamento humano por meio da união entre essas duas disciplinas, a psicologia e a neurociência (TURABAEVICH; IKBOL, 2023).

Ao compreender como o cérebro funciona e como os processos psicológicos influenciam os resultados, a Neuroliderança oferece uma visão mais aprofundada sobre o comportamento humano, explicando como esse conhecimento pode ser aplicado para aprimorar o processo de liderança de pessoas (BRATIANU; STANEIU, 2024).

A Neuroliderança tem como objetivo fortalecer o campo da liderança com o suporte de descobertas científicas da neurociência. O conceito foi desenvolvido sob a liderança de David Rock, que definiu o termo no final da década de 1990, motivado pelo interesse em integrar conhecimentos da neurociência às práticas de liderança (RUIZ-RODRÍGUEZ; ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO; RAVINA-RIPOLL STANEIU, 2023).

De forma abrangente, a Neuroliderança pode ser definida como um processo baseado na neurociência que aborda elementos-chave da liderança para melhorar a compreensão do comportamento humano. Esse processo integra aspectos como desenvolvimento humano, engajamento e tomada de decisão (GUARNIER; CHIMENTI, 2023). Segundo Pittman (2020), o foco nos colaboradores, por meio da implementação de práticas de Neuroliderança, contribui para a criação de um clima organizacional saudável e resiliente.

É importante ressaltar que a Neuroliderança não substitui as práticas e teorias tradicionais de liderança, mas como complementar, ampliando a capacidade dos líderes em um contexto disruptivo. Nesse sentido, o conhecimento cognitivo emerge como um elemento essencial (BRATIANU; STANEIU, 2024).

A aplicação da Neuroliderança nas organizações possibilita a melhoria dos resultados individuais e coletivos (FERREIRA; PEREIRA, 2024). Além disso, ela promove a integração entre desenvolvimento humano, engajamento e tomada de decisão, influenciando diretamente a obtenção de melhores resultados organizacionais (GUARNIER; CHIMENTI, 2023).

A Neuroliderança é considerada um campo interdisciplinar que combina neurociência, gestão, educação organizacional e desenvolvimento de lideranças. Segundo Kuhlmann e Kadgien (2018), ela surgiu com o propósito de identificar traços de liderança eficazes, aprimorar habilidades de liderança e compreender fatores inconscientes que influenciam comportamentos organizacionais.

METODOLOGIA

Este estudo é uma revisão integrativa, nele inclui estudos experimentais e não-experimentais sobre estratégias de Neuroliderança e sua aplicação na gestão de pessoas, esta revisão combina também informações da literatura teórica e empírica (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

Ademais, este artigo se enquadra como quantitativo por utilizar-se de dados estatísticos. Segundo Dalfovo; Lana e Silveira (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.

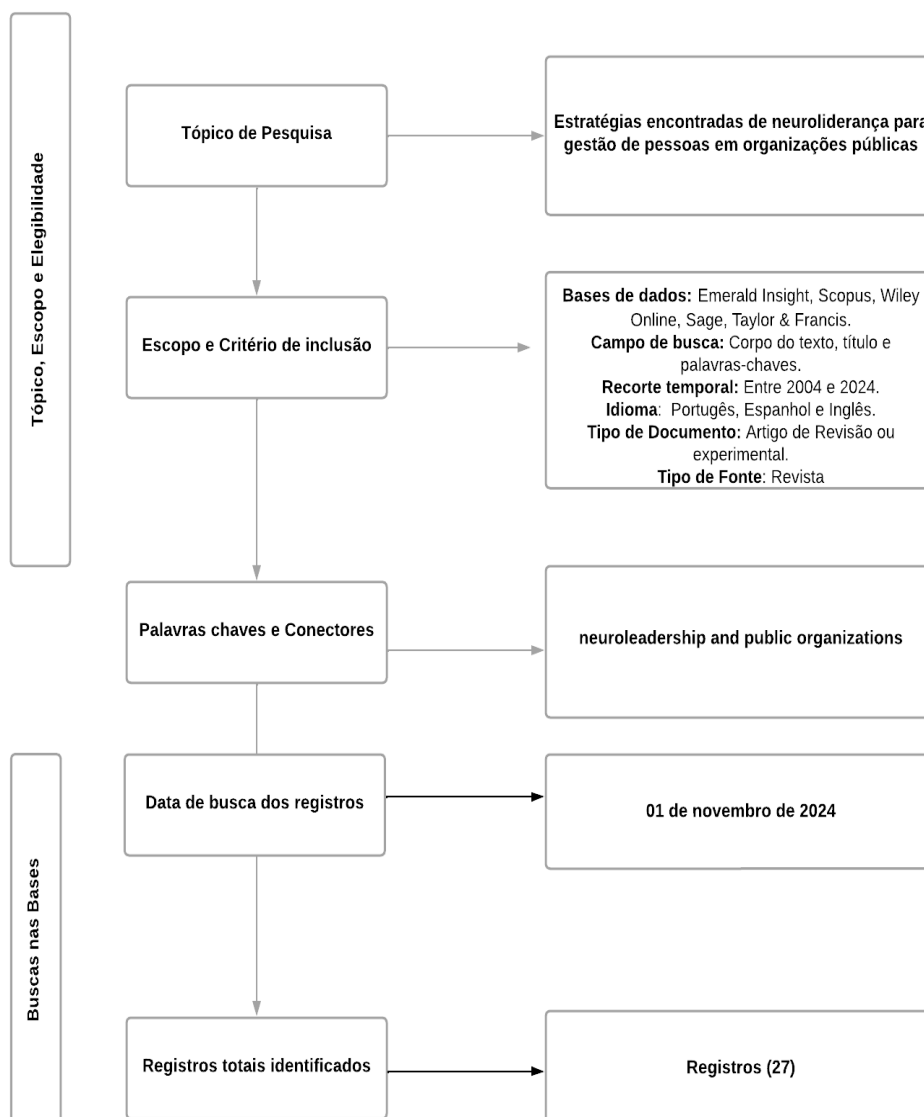
Estratégias de Busca e Seleção

A busca dos artigos foi realizada em cinco bases de dados: *Scopus*, *Wiley Online*, *Taylor & Francis online*, *Sage* e *Emerald Insights*. Assim, para identificação dos registros, os termos de pesquisa utilizados foram “*Neuroleadership*” e “*Public Organizations*”.

Os estudos incluídos nesta revisão atenderam aos seguintes critérios: (a) escrito em inglês, espanhol ou português; (b) publicado nos últimos vinte anos (entre 2004 e 2024); (c) investigou estudos com estratégias e impactos da Neuroliderança na gestão de pessoas e em organizações públicas (d) consistiu em estudos de revisões ou empírico/experimental.

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 e organizações públicas, como também estudos que não foram publicados.

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 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. Desta forma, foram extraídos dados sobre autores, ano de publicação, objetivo do trabalho, design metodológico, características da população, objeto, tipo 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.

RESULTADOS

A fase de identificação, que contou com pesquisas nas cinco bases de dados destacadas, resultou em 27 registros. Desse total, nenhum foi excluído nos filtros: ser artigo, nos idiomas Português, Espanhol ou Inglês. Assim, continuaram 27 artigos. Desta forma, os 27 artigos passaram para a primeira fase de triagem, com a leitura dos títulos e resumos, onde 20 foram removidos por não se enquadrarem no campo de pesquisas em Neuroliderança, gestão de pessoas e organizações públicas.

Por conseguinte, 7 artigos passaram para a segunda triagem, com a leitura completa, mas nenhum foi excluído. Por fim, 7 artigos foram incluídos na revisão.

Ao final da seleção, a base *Emerald Insights*, não apresentou estudos incluídos na revisão. O maior número de artigos sobre Neuroliderança e sua aplicação nas organizações públicas foi identificado na *Taylor & Francis* (3). As demais bases apresentaram menor incidência de trabalhos relacionados aos termos de busca: *Sage* (2) *Scopus* (1) *Wiley* (1).

Análise Descritiva dos resultados

Esta seção apresenta a análise descritiva dos achados da revisão. Dentre outras variáveis, os principais resultados encontrados que podem contribuir para melhorar a gestão de pessoas nas organizações públicas.

Estratégias da Neuroliderança para Organizações Públicas

O estudo de Gheerawo, Flory e Ivanova (2020) explora a interseção entre liderança criativa e neurociência, apresentando um modelo fundamentado em três pilares principais: Empatia, definida como a capacidade de compreender e refletir sobre os pensamentos e emoções dos outros; Clareza, que envolve a comunicação clara da visão e direção; e a Criatividade, representando a habilidade de encontrar soluções inovadoras e relevantes. Esses atributos são descritos como essenciais para navegar em ambientes complexos e incertos.

De acordo com os autores, a neurociência contribui para compreender como os processos envolvidos apoiam a criatividade, a



empatia e a clareza. Esses atributos podem ser desenvolvidos por meio de experiências de aprendizagem projetadas para ativar redes neurais específicas. Organizações que incorporam esses pilares tendem a alcançar maior alinhamento de objetivos e engajamento dos colaboradores.

No estudo de Pittman (2020), o autor explora como a neurociência pode informar práticas de liderança para melhorar a confiança organizacional, a retenção de talentos e os resultados no setor público. Pittman destaca o papel da ocitocina na promoção de relações de trabalho mais fortes e engajadas, evidenciando a importância da confiança como elemento-chave nas relações organizacionais.

A Neuroliderança, alinhada aos valores do trabalho social, como justiça, dignidade e integridade, promove relações personalizadas e práticas centradas nas pessoas. Um ambiente organizacional positivo reflete diretamente no sucesso dos serviços prestados, impactando significativamente os resultados para os clientes.

O estudo experimental de Fingelkurts e Neves (2020) aborda o uso de neurotriagem (EEG) para personalizar e monitorar instruções externas ao desenvolvimento de lideranças transformacionais eficazes. A principal contribuição deste estudo é destacar como o cérebro media comportamentos de liderança eficazes, indicando que a exploração dos pontos fortes e fracos individuais pode aprimorar o potencial de liderança. Essa abordagem, baseada na extensão neurocientífica, estabelece um novo padrão para programas de desenvolvimento de líderes, ajudando a oferecer ofertas objetivas e cientificamente embasadas.

O artigo de revisão de Corbett (2008) examina a evolução das práticas de gestão influenciadas por descobertas neurocientíficas e tecnológicas. O autor argumenta que é fundamental explorar o inconsciente humano no contexto da gestão, criticando abordagens que ignoram a complexidade emocional e subjetiva do trabalho. Embora posicione a gestão neurocientífica como uma evolução natural das práticas anteriores, Corbett alerta para as implicações éticas e sociais do uso de tecnologias que acessam o inconsciente humano no ambiente organizacional.

Por sua vez, a pesquisa de Kuhlmann e Kadgien (2018) explora a neurociência aplicada à liderança como um tema emergente, destacando suas limitações e implicações. Tecnologias como estimulação magnética transcraniana (TMS) e neurofeedback estão sendo investigadas para potencializar habilidades cognitivas, embora enfrentem desafios éticos e práticos. Os resultados sugerem que atitudes implícitas podem fortalecer laços dentro de grupos semelhantes, mas também perpetuar a discriminação contra grupos externos. Os autores concluem que, apesar da promessa, a Neuroliderança requer maior rigor metodológico e uma abordagem crítica para superar essas limitações.

David Rock (2018) apresenta um modelo para promover mudanças organizacionais com base na neurociência. Segundo o autor, a maior dificuldade na gestão organizacional não reside em identificar mudanças possíveis, mas em implementá-las e sustentá-las por um longo prazo.



As abordagens tradicionais focadas na conscientização são insuficientes para alterar comportamentos. Para superar essa lacuna, Rock propõe o modelo PHS, que integra três elementos: Prioridades: A conscientização é o primeiro passo para a mudança de hábitos organizacionais. É necessário comunicar claramente os comportamentos desejados, criando uma "mudança de foco atencional" nos colaboradores; Hábitos: Novos comportamentos precisam ser automatizados para evitar a exaustão cognitiva associada à tomada constante de decisões. A formação de hábitos exige reprodução e recompensa.

Por fim o Sistema: Estruturas externas que facilitam e sustentam novos comportamentos, como incentivos sociais, remoção de barreiras e reforço positivos. O modelo PHS combina princípios da neurociência e da psicologia comportamental, propondo um caminho viável para mudanças organizacionais.

Além disso, Kerns (2019) identificou que os líderes podem aumentar sua eficácia na Gestão de Pessoas quando eles aprendem sobre o autoconhecimento. O autor menciona que um neurolíder 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.

CONCLUSÃO

Conclui-se que esta revisão integrativa buscou trazer a compreensão dessa nova ciência a Neuroliderança e expor estratégias práticas de Neuroliderança, que podem ser aplicadas para melhorar a Gestão de Pessoas em organizações públicas.

A Neuroliderança, ao integrar princípios da neurociência e psicologia com práticas de gestão, apresenta-se como uma abordagem inovadora para o desenvolvimento da liderança em um mundo organizacional cada vez mais complexo e dinâmico. Os resultados destacam a relevância desse campo interdisciplinar, que promove uma compreensão mais aprofundada dos processos cognitivos e emocionais que influenciam comportamentos e decisões.

Os pilares fundamentais da Neuroliderança, como empatia, clareza e criatividade, demonstram ser essenciais para a construção de ambientes organizacionais resilientes e engajados. Além disso, o uso de ferramentas neurocientíficas, como neurotriagem e tecnologias como TMS e neurofeedback, aponta para novas possibilidades de personalização e monitoramento de orientações específicas ao desenvolvimento de lideranças inovadoras.

No setor público, a aplicação desses conceitos ganha especial relevância. Modelos como o PHS, propostos por David Rock, destacam a importância de alinhar mudanças comportamentais às prioridades organizacionais, garantindo sua sustentabilidade a longo prazo.

Contudo, a expansão da Neuroliderança enfrenta desafios éticos e metodológicos que requerem atenção. Dessa forma, a Neuroliderança

surge como uma ferramenta promissora para potencializar o desempenho individual e coletivo em organizações públicas.

Ao promover uma liderança mais consciente e adaptada às necessidades humanas, oferece não apenas uma vantagem estratégica, mas também a oportunidade de transformar concretamente o ambiente de trabalho e os resultados organizacionais.

Neste sentido, este estudo demonstra a relevância de integrar a neurociência à liderança, pois compreender os fatores inconscientes que influenciam o comportamento e as motivações no ambiente de trabalho oferece uma oportunidade excepcional para melhorar o clima organizacional e aumentar a produtividade das pessoas.

Por fim, percebe-se como limitações a quantidade de estudos encontrados com os descritores dessa pesquisa, abrindo assim uma lacuna para futuras investigações que possam usar outras palavras-chaves ou descritores na busca.

REFERÊNCIAS

BRATIANU, C.; STANEIU, R.-M. The Emergence of neuroleadership in the Knowledge Economy. **Encyclopedia**, v. 4, n. 3, p. 1100–1116, 2024.

CORBETT, J. M. Towards neuroscientific management? Geometric chronophotography and the thin-slicing of the labouring body. **Management & organizational history**, v. 3, n. 2, p. 107–125, 2008.

DE LA NUEZ, H.; NIEVES, J.; OSORIO, J. Neuroleadership: Affective experiences in the workplace and their influence on employees' evaluative judgements. **International journal of hospitality management**, v. 114, n. 103554, p. 103554, 2023.

FERREIRA, P. B. S.; PEREIRA, M. H. N. **Equipamentos, Comportamento E Estratégias: Uma Revisão Integrativa Da Neurociência Aplicada À Liderança. XV Congresso de Administração e Contabilidade.** Disponível em: <<https://cdn.congresse.me/7bchltg2h9m68uvk3dbwxahp7bn7>>. Acesso em: 19 nov. 2024.

FINGELKURTS, A. A.; FINGELKURTS, A. A.; NEVES, C. F. H. Neuro-assessment of leadership training. **Coaching An International Journal of Theory Research and Practice**, v. 13, n. 2, p. 107–145, 2020.

GHEERAWO, R.; FLORY, M.; IVANOVA, N. Creative leadership: Design meets neuroscience to transform leadership. **Design management journal**, v. 15, n. 1, p. 102–117, 2020.



GOCEN, A. Neuroleadership: A conceptual analysis and educational implications. **International Journal of Education in Mathematics Science and Technology**, v. 9, n. 1, p. 63–82, 2020.

GUARNIER, K.; CHIMENTI, P. Avançando no campo da neuroliderança: uma revisão sistemática e integrativa. **Cadernos EBAPE BR**, v. 21, n. 6, 2023.

KUHLMANN, N.; KADGIEN, C. A. Neuroleadership: Themes and limitations of an emerging interdisciplinary field. **Forum gestion des soins de sante [Healthcare management forum]**, v. 31, n. 3, p. 103–107, 2018.

PITTMAN, A. Leadership rebooted: Cultivating trust with the brain in mind. **Human service organizations, management, leadership & governance**, v. 44, n. 2, p. 127–143, 2020.

ROCK, D. A neuroscience-based approach to changing organizational behaviour. **Forum gestion des soins de sante [Healthcare management forum]**, v. 31, n. 3, p. 77–80, 2018.

RUIZ-RODRÍGUEZ, R.; ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, M.; RAVINA-RIPOLL, R. Neuroleadership: a new way for happiness management. **Humanities & social sciences communications**, v. 10, n. 1, p. 139, 2023.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. D. **Integrative review: what is it? How to do it? Einstein**. Sao Paulo, Brazil: Einstein, 2010. v. 8

TURABAEVICH, R. L.; IKBOL, A. Neuroleadership as a factor in successful management in organizations. **Academia Science Repository**, v. 4, n. 04, p. 679–684, 2023.

ZHANG, W. et al. Understanding how organizational culture affects innovation performance: A management context perspective. **Sustainability**, v. 15, n. 8, p. 6644, 2023.