



Neuroliderança e gestão de pessoas: impactos e estratégias da Neurociência na liderança

Neuroleadership and people management: impacts and strategies of Neuroscience in leadership

(Pabllo Barcellos Soares Ferreira - Universidade Federal do Rio Grande do Norte – fpabllo24@gmail.com)

(Marcelo Henrique Neves Pereira - Universidade Federal do Rio Grande do Norte – marcelohenrique09@hotmail.com)

Resumo

Este estudo propõe-se a identificar e categorizar estratégias baseadas em evidências neurocientíficas aplicáveis à gestão de pessoas. Esta abordagem visa contribuir tanto para o avanço teórico quanto para a aplicabilidade prática da Neuroliderança em ambientes organizacionais, estabelecendo bases sólidas para seu desenvolvimento como disciplina científica. Neste sentido, realizou-se uma busca em oito bases de dados (Web of Science, Science Direct, Scopus, Springer, Wiley Online, Sage, Taylor & Francis online e Google Acadêmico). Assim, 27 estudos foram incluídos na revisão. Como resultados, esta revisão trouxe avanços no conhecimento sobre Neuroliderança aplicada à gestão de pessoas, oferecendo contribuições tanto teóricas quanto práticas. No âmbito teórico, a pesquisa sistematizou o estado da arte na interseção entre neurociência, liderança e gestão organizacional, mapeando equipamentos neurocientíficos relevantes e integrando conceitos fundamentais da neurociência comportamental, autoconhecimento e liderança adaptativa. Ademais, identificou nove estratégias práticas baseadas em evidências neurocientíficas, esta estruturação oferece um framework conceitual robusto para futuras investigações e intervenções organizacionais.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas; Liderança; Neuroliderança; Neurolider.

Abstract

This study aims to identify and categorize strategies based on neuroscientific evidence applicable to people management. This approach aims to contribute to both theoretical advancement and practical applicability of Neuroleadership in organizational environments, establishing a solid foundation for its development as a scientific discipline. In this sense, a search was conducted in eight databases (Web of Science, Science Direct, Scopus, Springer, Wiley Online, Sage, Taylor & Francis online, and Google Scholar). Thus, 27 studies were included in the review. As a result, this review brought advances in knowledge about neuroleadership applied to people management, offering both theoretical and practical contributions. Theoretically, the research systematized the state of the art at the intersection of neuroscience, leadership, and organizational management, mapping relevant neuroscientific equipment and integrating fundamental concepts of behavioral neuroscience, self-awareness, and adaptive leadership. Furthermore, it identified nine practical strategies based on neuroscientific evidence, this structuring offers a robust conceptual framework for future organizational investigations and interventions.

Keywords: People Management; Leadership; Neuroleadership; Neurolider.

Recebido em 18/02/2025

Revisado em 27/05/2025

Aceito em 03/07/2025



1. Introdução

A integração entre neurociência e gestão empresarial tem se intensificado significativamente nos últimos anos, estabelecendo novas perspectivas para a compreensão e potencialização do capital humano nas organizações (Alsharif et al., 2021; Blazquez et al., 2022). Este fenômeno emerge em resposta à complexidade dos ambientes corporativos contemporâneos, onde a neurociência apresenta-se como via promissora para o desenvolvimento de competências gerenciais mais efetivas (De La Nuez et al., 2023).

Portanto, o entendimento das dinâmicas relacionais constitui um elemento crucial para o sucesso da liderança, tanto nas interações internas quanto nas relações com *stakeholders* externos (Pittman, 2020). Pesquisas em neurociência cognitiva têm revelado discrepâncias entre as pressuposições tradicionais sobre comportamento organizacional e os reais mecanismos neurológicos subjacentes, explicando parcialmente o insucesso de diversas iniciativas de mudança organizacional (Kaur, 2024).

Neste contexto, o panorama laboral atual experimenta transformações profundas, impulsionadas pela evolução geracional e emergência de novos desafios. Bratianu e Staneiu (2024) evidenciam que a força de trabalho global atual compreende 38% de profissionais das gerações Z e Millennials, com projeção de alcançar 58% até 2030. Este cenário, caracterizado pela crescente predominância de "trabalhadores do conhecimento", demanda abordagens inovadoras de liderança para preservação da vantagem competitiva e retenção de talentos.

Assim, sendo, os ambientes organizacionais apresentam pressões e conflitos diversos, exigindo gestão eficaz das dimensões emocionais e comportamentais (De La Nuez et al., 2023). A velocidade das transformações e a emergência de desafios sem precedentes, como pandemias globais, *quiet quitting* (demissão silenciosa) e avanços da IA generativa, têm impulsionado organizações bem-sucedidas a adotarem abordagens gerenciais inovadoras, incluindo estratégias aprimoradas de gestão do estresse (Bratianu & Staneiu, 2024).

À luz dessas mudanças, a obsolescência dos modelos tradicionais de gestão (Turabaevich & Ikbol, 2023) tem catalisado a incorporação de perspectivas multidisciplinares na gestão de Recursos Humanos (Alina et al., 2023). Nas últimas décadas, a convergência entre psicologia e neurociência proporcionou compreensões mais profundas sobre o comportamento humano (Turabaevich & Ikbol, 2023).

Consequentemente, a evolução teórica da liderança reflete um processo contínuo de adaptação às novas compreensões do comportamento humano e dinâmicas organizacionais (Lopes et al., 2025). As abordagens iniciais, centradas em habilidades interpessoais e teorias comportamentais, fundamentavam-se principalmente em constructos psicossociais como extroversão, carisma e capacidade cognitiva (Guarnier & Chimenti, 2023).

Por sua vez, a interface neurociência e liderança ganhou proeminência no final dos anos de 1990, impulsionada pelo desenvolvimento de tecnologias de neuroimagem, especialmente a ressonância magnética funcional (fMRI). Estas inovações possibilitaram visualizações inéditas dos substratos neurológicos do comportamento e tomada de decisão, introduzindo nova dimensão à compreensão da liderança (Boyatzis et al., 2014).

Neste sentido, o termo usado para esse campo interdisciplinar que integra as neurociências, psicologia e liderança é referido como Neuroliderança, que se propõe a aplicar conhecimentos neurocientíficos no aprimoramento de competências gerenciais (Gama &



Saraiva, 2023). Esta abordagem revoluciona paradigmas tradicionais da dinâmica líder-equipe, enfatizando processos cerebrais de processamento informacional, regulação emocional e adaptabilidade. Rock (2008) destaca-se entre os precursores ao propor um *framework* integrando princípios neurocientíficos à prática da liderança, esse *framework* é nomeado como modelo SCARF (Status, Certeza, Autonomia, Relacionamento, Justiça) e é uma das principais teorias que sustentam o campo da Neuroliderança, uma abordagem que integra conhecimentos da neurociência, psicologia e estudos de liderança para otimizar a eficácia da liderança em ambientes organizacionais (Lopes et al., 2025).

Neste contexto, Aithal e Satpathy (2024) ressaltam as contribuições da compreensão neurocientífica para o desenvolvimento de intervenções organizacionais, programas de treinamento e estratégias de otimização decisória, gestão emocional e mitigação do estresse. A Neuroliderança constitui um processo fundamentado em evidências neurocientíficas para o aprimoramento do comportamento individual, desenvolvimento humano, engajamento e processos de decisão (Guarnier & Chimenti, 2023).

Esta abordagem transcende ferramentas ou estilos gerenciais convencionais, representando constructo processual que aplica conhecimentos neurocientíficos para potencialização da eficácia da liderança (Pittman, 2019). Incorpora conceitos como neuroplasticidade, motivação e empatia, focalizando a aplicação do entendimento de mecanismos cognitivos e neurais na transformação das dinâmicas organizacionais (Lopes et al., 2025).

A implementação da Neuroliderança apresenta potencial para otimização de resultados individuais, coletivos e organizacionais, promovendo culturas empresariais resilientes e saudáveis (Pittman, 2020). Contudo, ainda persiste uma lacuna significativa relacionada à escassez de proposições empíricas práticas e modelos validados, especialmente em contextos organizacionais (Guarnier & Chimenti, 2023).

Este cenário evidencia uma demanda por estudos sistematizadores das estratégias de Neuroliderança identificadas na literatura, visando fundamentar intervenções organizacionais. Tal sistematização mostra-se essencial para o amadurecimento do campo e fortalecimento das conexões entre avanços neurocientíficos e práticas de liderança corporativa.

Considerando a crescente relevância da Neuroliderança no contexto acadêmico e seu processo de consolidação como campo de investigação, esta revisão integrativa orienta-se pela seguinte questão norteadora: **Quais são as estratégias emergentes da Neuroliderança e seus respectivos impactos na gestão de pessoas em contextos organizacionais?**

A escassez de revisões publicadas no último quinquênio que sistematizem estratégias e impactos desta nova ciência evidencia lacuna significativa na literatura. Este estudo propõe-se a endereçar esta demanda através do objetivo geral de identificar e categorizar estratégias baseadas em evidências neurocientíficas aplicáveis à gestão de pessoas. Esta abordagem visa contribuir tanto para o avanço teórico quanto para a aplicabilidade prática da Neuroliderança em ambientes organizacionais, estabelecendo bases sólidas para seu desenvolvimento como disciplina científica.



2. Método

A metodologia deste estudo caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, abrangendo análises de investigações experimentais e não-experimentais sobre estratégias de Neuroliderança e suas aplicações em gestão de pessoas. Esta abordagem metodológica possibilita a síntese e integração de dados provenientes tanto da literatura teórica quanto empírica (Souza et al., 2010).

O delineamento metodológico incorpora dimensões qualitativas. A vertente qualitativa se expressa na interpretação analítica dos resultados obtidos. Esta integração metodológica permite uma compreensão mais abrangente e aprofundada do fenômeno estudado (Dalfovo et al., 2008).

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”.

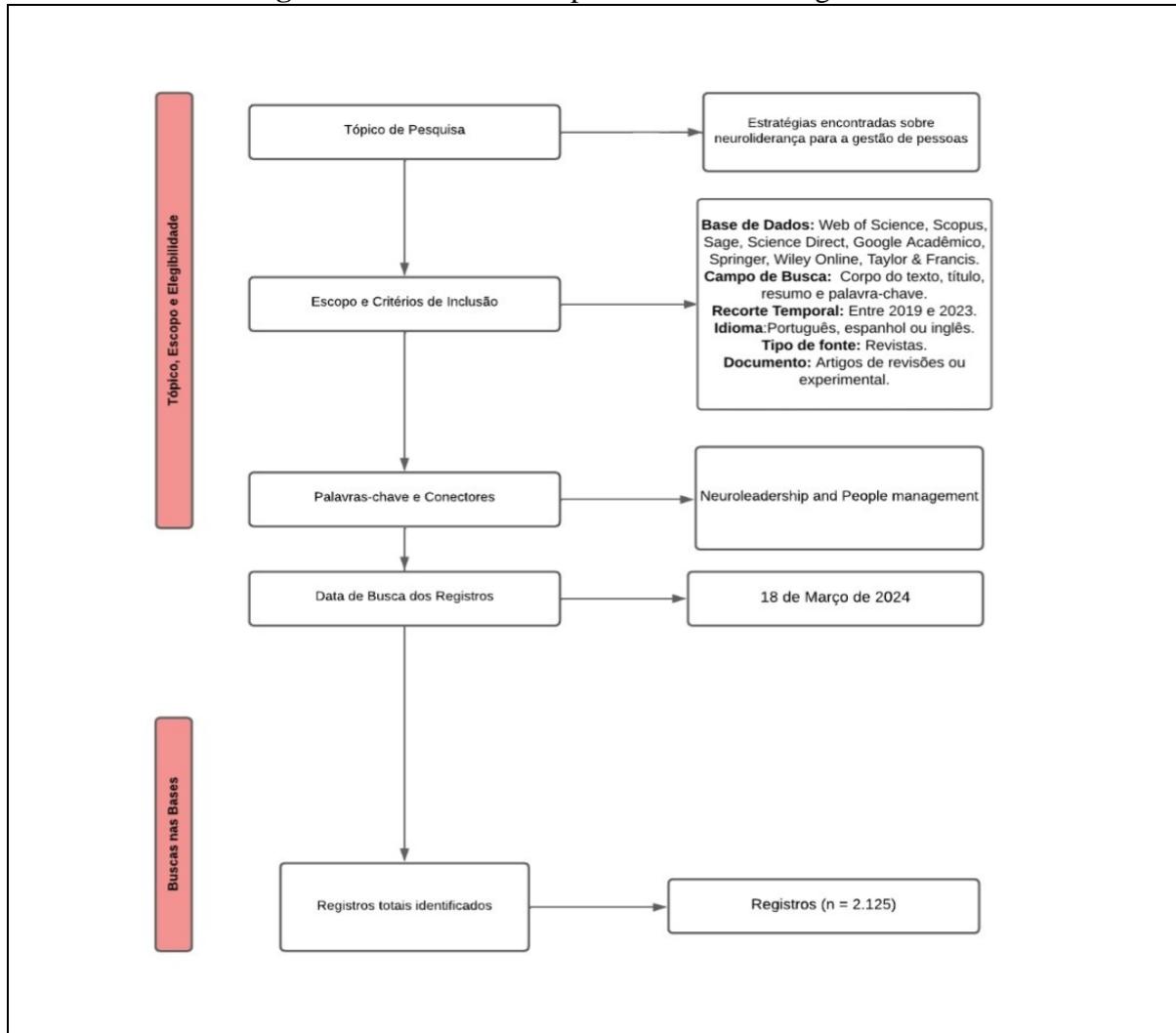
Os estudos incluídos nesta revisão atenderam aos seguintes critérios: (a) escrito em inglês, espanhol ou português; (b) publicado nos últimos cinco anos (entre 2019 e 2023); (c) investigou estudos com estratégias e impactos da Neuroliderança na gestão de pessoas em empresas privadas (d) consistiu em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

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.

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).

Dois 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 ambos os revisores.

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, as etapas foram auxiliadas com o uso do software Microsoft Excel 2019. 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

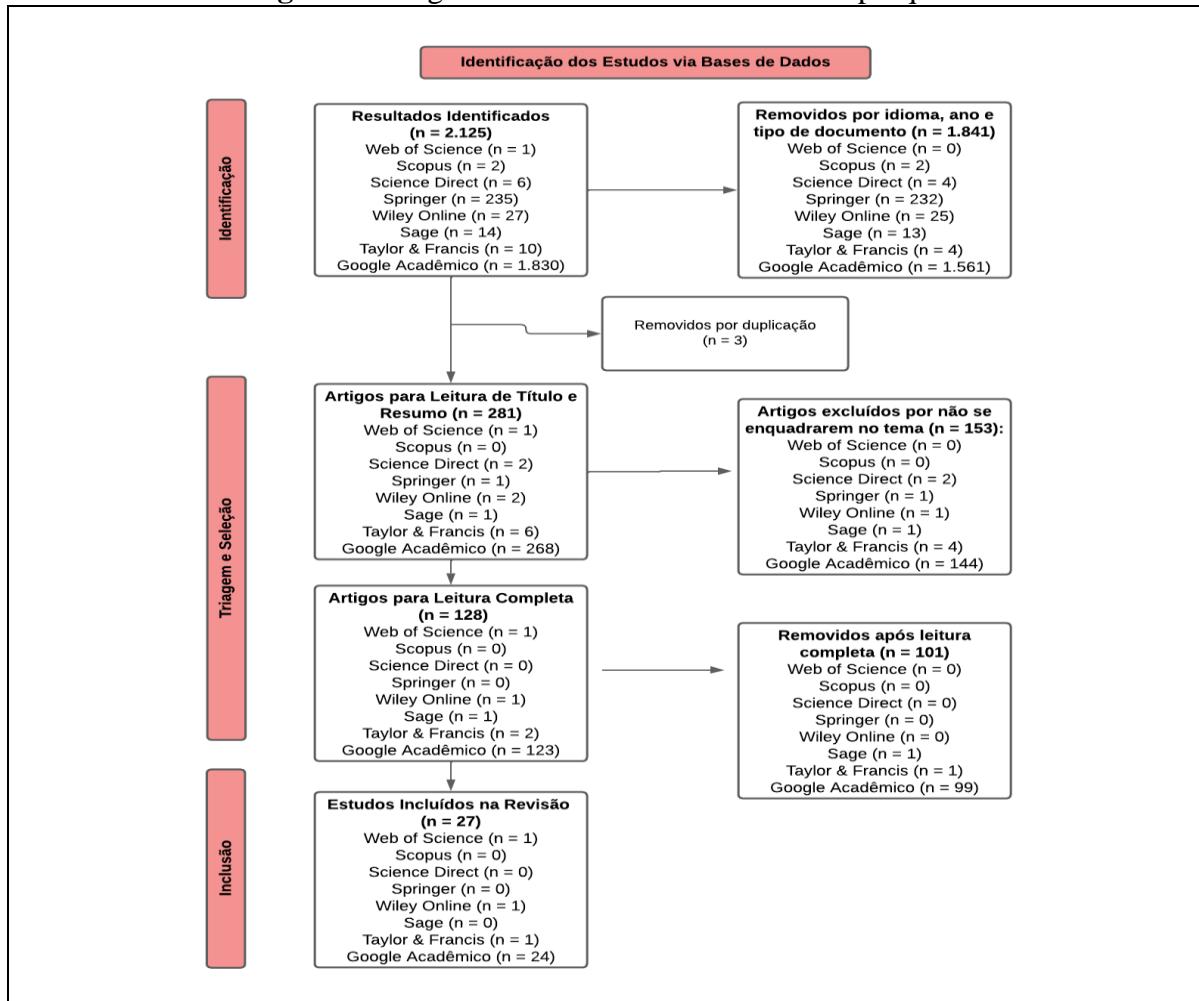


artigos, foram registrados e serão apresentados na seção de resultados, por meio da apresentação de um fluxograma.

3. Análise e 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 enquadarem 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 enquadarem 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).

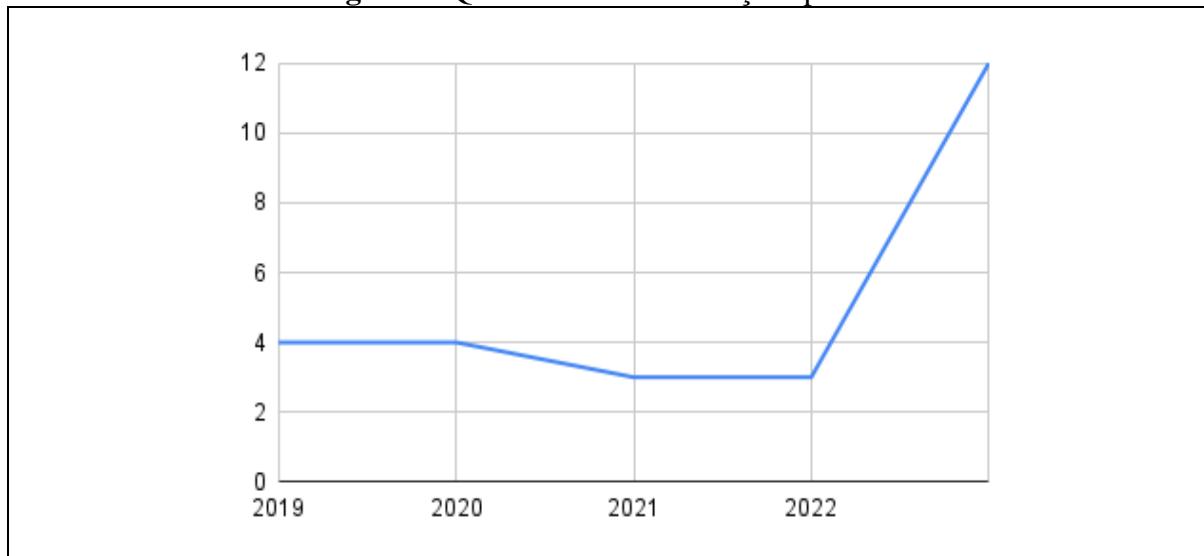


Ao final da seleção, as bases SCOPUS, SCIENCE DIRECT, SPRINGER e SAGE não apresentaram estudos incluídos na revisão. O maior número de artigos sobre Neuroliderança e sua aplicação nos estudos de Gestão de Pessoas foi identificado no Google Acadêmico (88,89%). As demais bases apresentaram menor incidência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

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

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.

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

A análise dos 27 documentos revelou significativa ênfase na instrumentação neurocientífica aplicada à compreensão das reações cerebrais e fisiológicas em contextos organizacionais. Sete estudos destacaram-se nesta investigação: Teacu et al. (2020), Henryk e Szymusiak (2019), Mansur et al. (2023), Alexander e Lizeth (2021), Nihan e Hazal (2023) e Valesi et al. (2023).

O instrumental neurocientífico predominante, conforme Teacu et al. (2020) e Mansur et al. (2023), compreende: Eletroencefalografia (EEG), Magnetoencefalografia (MEG), Estável Topografia Estadual (SST), Imagem por Ressonância Magnética Funcional (fMRI) e Tomografia por Emissão de Pósitrons (PET). Henryk e Szymusiak (2019) enfatizam a relevância particular dos hiperscanning via fMRI e EEG na investigação dos mecanismos cerebrais interpessoais durante interações sociais, aspecto crucial para a Neuroliderança.



A Resposta Galvânica da Pele (GSR) emerge como ferramenta complementar valiosa na análise das respostas emocionais em ambientes organizacionais (Nihan & Hazal, 2023). Valesi et al. (2023) demonstraram a eficácia da combinação GSR-EEG na avaliação das dinâmicas relacionais durante apresentações de liderança.

Além dessas evidências, Nihan e Hazal (2023) identificaram uma lacuna significativa referente à aplicação da Espectroscopia Funcional no Infravermelho Próximo (FNIRS) em estudos de Neuroliderança. Esta técnica, que utiliza espectroscopia no infravermelho próximo para imageamento cerebral funcional, apresenta potencial significativo para análise de carga laboral, processos decisórios e aspectos cognitivo-emocionais, oferecendo superior resolução espacial e temporal comparativamente ao EEG.

Em continuidade a essa evolução tecnológica, Alexander e Lizeth (2021) ressaltam como tecnologias de neuroimagem, particularmente tomografias cerebrais e FMRI, possibilitam a mensuração objetiva do desempenho da liderança e a otimização de processos motivacionais organizacionais.

3.3. Competências-chave de um Neurolíder

A implementação efetiva da Neuroliderança nas organizações pressupõe o desenvolvimento de competências específicas do Neurolíder, conforme evidenciado por diversos pesquisadores (Amoretti, 2022; Kerns, 2019; Alexander & Lizeth, 2021; Rama et al., 2021; Ramírez et al., 2023; Valdés et al., 2020; Kruk et al., 2023; Teacu et al., 2020).

Nessa perspectiva, o Neurolíder caracteriza-se pela compreensão aprofundada dos mecanismos cerebrais, fundamentos biológicos e fatores comportamentais humanos, demonstrando capacidade superior de gestão emocional (Amoretti, 2022).

Em consonância com essa abordagem, Kerns (2019) identificou correlação positiva entre eficácia na gestão de pessoas e desenvolvimento do autoconhecimento, enfatizando a necessidade de flexibilidade comportamental. De forma complementar, Alexander e Lizeth (2021) e Melanie e Ivanova (2021) ressaltam a importância do gerenciamento emocional do líder, especialmente de emoções negativas, para preservação do desempenho organizacional.

Sob o ponto de vista neurobiológico, o impacto das expressões emocionais e comportamentais da liderança sobre o desempenho coletivo encontra fundamentação nos neurônios-espelho, que possibilitam processos de espelhamento comportamental (Kruk et al., 2023). A neurociência oferece insights sobre diversos aspectos do funcionamento cerebral, incluindo processos cognitivos, inteligência socioemocional e dinâmicas relacionais (Teacu et al., 2020).

Além disso, Valdés et al. (2020) destacam a plasticidade neural como fundamento para o desenvolvimento contínuo da regulação emocional e reconhecimento de expressões. Alexander e Lizeth (2021) enfatizam que a compreensão dos estados emocionais e intuitivos dos liderados é crucial, dada sua influência nos processos decisórios.

Por outro lado, Kruk et al. (2023) explicita como estados de ameaça prejudicam funções cognitivas superiores, reduzindo recursos dos circuitos corticais, especialmente regiões pré-frontais responsáveis por criatividade, insight, resolução de problemas e comportamentos colaborativos. Por fim, Ramírez et al. (2023) evidenciam a necessidade de adaptação dos estilos de liderança e comunicação às características geracionais distintas, com impactos diretos sobre a gestão da qualidade organizacional.



Os resultados demonstram que a efetividade da Neuroliderança está fundamentada no domínio de conhecimentos neurocientíficos específicos pelos gestores. Este conhecimento abrange o funcionamento cerebral, mecanismos de autorregulação emocional e compreensão dos fatores biocomportamentais que modulam as interações laborais. A pesquisa identificou que a capacidade de gestão emocional dos líderes influencia diretamente o ambiente organizacional através da ativação dos neurônios-espelho, estabelecendo padrões comportamentais que se propagam entre os colaboradores.

Um achado central refere-se à correlação entre ambientes psicologicamente seguros e otimização das funções executivas cerebrais. Os resultados dessa pesquisa evidenciam que estados emocionais de ameaça ou insegurança reduzem a atividade do córtex pré-frontal, impactando negativamente processos críticos como criatividade, capacidade analítica e tomada de decisão.

Portanto, práticas gerenciais baseadas em pressão excessiva ou ambiente punitivo demonstraram comprometer tanto o desempenho individual quanto a inteligência coletiva das equipes. Os estudos apontam a necessidade de adequação dos estilos de liderança às características neuropsicológicas específicas de diferentes gerações presentes no ambiente corporativo. Esta adaptabilidade demanda compreensão aprofundada dos perfis cognitivos, emocionais e culturais dos colaboradores, fundamentando uma abordagem de liderança personalizada e empática. A análise identificou competências-chave para o desenvolvimento de Neurolíderes efetivos:

- Inteligência emocional aplicada;
- Capacidade de regulação de impulsos;
- Habilidade de leitura e interpretação de estados emocionais;
- Gestão de emoções negativas no ambiente organizacional;
- Comunicação adaptativa baseada em perfis neuropsicológicos.

Os resultados evidenciam que a incorporação de princípios neurocientíficos nos programas de desenvolvimento de lideranças transcende o aspecto de diferenciação competitiva, constituindo-se como elemento estratégico fundamental para a gestão da complexidade humana nas relações laborais atuais.

3.4 Estratégias Práticas de Neuroliderança para Gestão de Pessoas

A análise da literatura revelou um conjunto estruturado de estratégias práticas aplicáveis ao aprimoramento da Gestão de Pessoas através da Neuroliderança:

- Flexibilidade Organizacional: A implementação de horários flexíveis e intervalos sistemáticos, alinhados às especificidades funcionais, emerge como estratégia eficaz, desde que preservada a consecução de objetivos organizacionais estabelecidos (Valdés et al., 2020).
- Comunicação Estruturada: O estabelecimento de processos comunicacionais claros, objetivos e transparentes constitui elemento fundamental. A literatura evidencia



correlação positiva entre comunicação multidirecional frequente e fortalecimento da confiança nas relações profissionais (Pittman, 2019).

- Reconhecimento Profissional: A valorização do desempenho através de incentivos monetários e oportunidades de desenvolvimento profissional potencializa o mindset de crescimento e engajamento organizacional (Valdés et al., 2020).
- Reconhecimento Público (*Ovation*): Manifestações espontâneas de reconhecimento em contextos coletivos estimulam a produção de ocitocina, correlacionando-se positivamente com incrementos em desempenho e motivação (Pittman, 2019).
- Alocação Estratégica (Transferência): O posicionamento de colaboradores em iniciativas compatíveis com suas competências fortalece autonomia e reduz estresse crônico, favorecendo engajamento e bem-estar organizacional (Pittman, 2019).
- Engajamento Interpessoal: A prática de questionamentos pessoais potencializa vínculos interpessoais e comunicação empática bidirecional, contribuindo para humanização da cultura organizacional (Pittman, 2019).
- Expressões Não-verbais: Manifestações faciais positivas constituem elemento crucial na construção de ambientes não-ameaçadores. Sua ausência pode ativar mecanismos neurológicos defensivos, impactando negativamente interações sociais (Saruhan, 2023).
- Cultura de Inovação: O estabelecimento de ambientes receptivos a ideias e sugestões, livres de punições, fortalece suporte sociopsicológico e confiança interníveis hierárquicos (Forbes, 2022).
- Experiências Coletivas: A promoção de eventos integrativos positivos influencia estados emocionais e percepções sobre liderança, correlacionando-se com incrementos em disposição, cooperação e produtividade (De La Nuez et al., 2023).

4. Discussão dos Resultados

Os resultados evidenciam que o ambiente organizacional, caracterizado por incertezas, frequentemente induz decisões baseadas em heurísticas (França, 2022). Entretanto, a eficácia da neuroliderança fundamenta-se no desenvolvimento do autoconhecimento e na compreensão dos mecanismos cerebrais, permitindo decisões mais racionais e equilibradas em contextos de pressão. Esta perspectiva alinha-se à proposição de Juhro e Aulia (2017), que destacam a capacidade do líder em influenciar neurologicamente sua equipe através do autogerenciamento cerebral.

Neste sentido, o líder é um mestre do controle dentro da organização. Um líder pode influenciar o cérebro de outras pessoas gerenciando seu próprio cérebro. Dessa forma, os cérebros dos colaboradores podem ser sintonizados com o do líder. Quando o cérebro do líder e os seguidores estão alinhados, ambos colaboram de maneira eficaz para alcançar os objetivos compartilhados.

Campos et al. (2023), que citam a Neurociência Comportamental, como uma possibilidade de 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 lideranças e gestões 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).

A pesquisa também demonstrou que ambientes organizacionais seguros psicologicamente potencializam o desempenho das equipes através de uma comunicação estruturada e o reconhecimento, tanto profissional como público. Este achado corrobora com o modelo SCARF (Rock, 2009), que estabelece conexões entre status, justiça e motivação. A liberação de dopamina associada ao reconhecimento profissional emerge como elemento crucial para a satisfação e engajamento organizacional.

Os resultados ainda revelam uma correlação significativa entre ambiente organizacional ameaçador e comprometimento do desempenho cognitivo. Ellington (2013) e Aithal e Satpathy (2024) demonstram que o estresse, através da ativação do eixo HPA e liberação de cortisol, impacta negativamente o córtex pré-frontal, prejudicando processos cruciais como criatividade e resolução de problemas. Bratianu e Staneiu (2024) complementam esta análise ao evidenciar o papel da amígdala na modulação emocional e seu impacto nos comportamentos organizacionais.

A neurociência mostra que existem circuitos sociais no cérebro. Esses circuitos estão intimamente ligados em como interagimos uns com os outros e ligados à motivação e ao engajamento (Barros & Bittencourt, 2023). Neste sentido, referente aos circuitos sociais do cérebro as estratégias: Expressões Não-verbais, Engajamento Interpessoal e Alocação Estratégica (Transferência), têm como objetivo aumentar as relações sociais dentro das empresas, tanto entre os colegas, como também entre o líder e liderado.

A investigação identificou estratégias específicas baseadas em princípios neurocientíficos para aprimoramento do ambiente organizacional: Experiências Coletivas; Implementação de Sistemas de Reconhecimento; Flexibilização de horários, pausas estratégicas e o Desenvolvimento de uma Comunicação Estruturada. Estas estratégias fundamentam-se também na compreensão dos circuitos sociais cerebrais (Barros & Bittencourt, 2023) e sua relação com motivação e engajamento organizacional.

A Comunicação Estruturada funciona como a força vital que circula pelas unidades dinâmicas, garantindo que todos os membros estejam alinhados, cientes dos pontos fortes uns dos outros e dos objetivos coletivos da equipe. A comunicação clara e transparente permite que as equipes alinhem objetivos, expectativas e responsabilidades, minimizando mal-entendidos e conflitos (Lopes et al., 2025).

“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” (Campos et al., 2023, p. 6445).



Esta discussão evidencia que a efetividade organizacional contemporânea depende significativamente da compreensão e aplicação de princípios neurocientíficos na gestão de pessoas, estabelecendo bases sólidas para o desenvolvimento de práticas gerenciais mais alinhadas ao funcionamento cerebral humano.

5. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo identificar e categorizar estratégias baseadas em evidências neurocientíficas aplicáveis à gestão de pessoas. Para alcançar o objetivo, foi realizado uma revisão integrativa da literatura sobre as estratégias e os impactos da Neuroliderança na gestão de pessoas, com foco em pesquisas publicadas entre 2019 e 2023. A partir da análise de estudos nacionais e internacionais, esta abordagem conseguiu sintetizar os principais achados teóricos e práticos, como também foi possível identificar lacunas existentes e propor uma agenda para pesquisas futuras.

Neste contexto, esta revisão integrativa contribuiu significativamente para o avanço do conhecimento sobre Neuroliderança aplicada à gestão de pessoas, oferecendo contribuições tanto teóricas quanto práticas. No âmbito teórico, a pesquisa sistematizou o estado da arte na interseção entre neurociência, liderança e gestão organizacional, mapeando equipamentos neurocientíficos relevantes (EEG, FMRI, MEG, PET, GSR e FNIRS) e integrando conceitos fundamentais de neurociência comportamental, autoconhecimento e liderança adaptativa.

A investigação identificou nove estratégias práticas baseadas em evidências neurocientíficas, incluindo flexibilidade organizacional, reconhecimento (*ovation*), comunicação transparente e promoção de experiências coletivas. Esta estruturação oferece um framework conceitual robusto para futuras investigações e intervenções organizacionais. O estudo também estabeleceu a relevância do domínio de processos neurobiológicos e comportamentais para o desenvolvimento do Neurolíder, especialmente em aspectos como regulação emocional, tomada de decisão sob estresse e gestão dos circuitos sociais cerebrais.

As implicações práticas desta revisão se manifestam em múltiplas dimensões organizacionais. Para gestores e líderes, o estudo fornece estratégias concretas e implementáveis, como flexibilidade de horários, comunicação assertiva, reconhecimento multidimensional (financeiro e emocional), realocação estratégica de talentos e cultivo de ambientes psicologicamente seguros. Estas práticas, fundamentadas em evidências neurocientíficas, favorecem o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis, colaborativos e produtivos.

A pesquisa também revelou lacunas significativas no campo, particularmente a escassez de estudos experimentais em contextos organizacionais práticos, estabelecendo direcionamentos precisos para futuras investigações. Esta identificação constitui uma base sólida para o desenvolvimento de agendas de pesquisa mais robustas e empiricamente orientadas.

Em síntese, este estudo amplia substancialmente a compreensão acadêmica sobre Neuroliderança, simultaneamente oferecendo ferramentas práticas para o desenvolvimento de lideranças mais capacitadas para gerenciar as complexidades emocionais e cognitivas das organizações contemporâneas. As contribuições apresentadas estabelecem fundamentos tanto para o avanço teórico do campo quanto para a implementação de práticas organizacionais mais alinhadas aos princípios neurocientíficos de gestão humana.



Limitações e Direções Futuras

Esta investigação apresenta limitações metodológicas e contextuais que merecem consideração. A principal restrição refere-se ao escopo da análise, que não contemplou organizações do setor público, um segmento com particularidades significativas na dinâmica de liderança e gestão de pessoas. Adicionalmente, observou-se uma carência expressiva de estudos experimentais que utilizam instrumentação neurocientífica em contextos organizacionais reais.

Do ponto de vista metodológico, embora a revisão integrativa tenha permitido uma sistematização abrangente do conhecimento, identificam-se oportunidades para validação empírica das estratégias de Neuroliderança propostas. A ausência de estudos longitudinais que avaliem a efetividade destas práticas em diferentes contextos organizacionais constitui uma lacuna significativa na literatura. Para investigações futuras, sugerem-se as seguintes direções:

1. Condução de estudos experimentais em ambientes organizacionais, utilizando instrumentação neurocientífica (EEG, fMRI, fNIRS) para mensurar respostas neurobiológicas às práticas de liderança;
2. Desenvolvimento de pesquisas comparativas entre organizações públicas e privadas, analisando as especificidades da Neuroliderança em diferentes contextos institucionais;
3. Realização de estudos de validação das estratégias de Neuroliderança identificadas, com desenhos metodológicos robustos e métricas objetivas de efetividade;
4. Embora a seleção dos estudos tenha seguido critérios metodológicos rigorosos, reconhece-se como limitação a possibilidade de ampliação do escopo de busca por meio da inclusão de novos descritores e termos relacionados ao tema investigado. Essa ampliação poderá, em futuras revisões sistemáticas, favorecer uma maior diversidade de estudos;
5. Aprofundamento da caracterização do perfil do Neurolíder, incluindo competências cognitivas, emocionais e comportamentais específicas;
6. Investigações sobre a aplicabilidade e adaptação das práticas de Neuroliderança em diferentes culturas organizacionais e setores econômicos;
7. Desenvolvimento de estudos longitudinais para avaliar o impacto das intervenções baseadas em Neuroliderança no desempenho organizacional e bem-estar dos colaboradores.

Estas direções de pesquisa contribuirão para a consolidação do campo da Neuroliderança, fornecendo evidências empíricas robustas para sua aplicação efetiva no contexto organizacional.

Referências

- Aithal, P. S., & Satpathy, C. P. D. J. (2024). Exploring Neuro Management: Bridging science and leadership – an overview. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters*, 39–73. <https://doi.org/10.47992/ijaeml.2581.7000.0223>



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

Moretti, G. (2022). The contribution of cognitive and neurological sciences to the study of leadership. *Geopolitical, Social Security and Freedom Journal*, 5(2), 53–62. <https://doi.org/10.2478/gssfj-2022-0013>

Boyatzis, R. E., Rochford, K., & Jack, A. I. (2014). Antagonistic neural networks underlying differentiated leadership roles. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8, 114. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2014.00114>

Bratianu, C., & Staneiu, R. M. (2024). The Emergence of neuroleadership in the Knowledge Economy. *Encyclopedia*, 4(3), 1100–1116. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4030071>

Campos, E. A. S., Medeiros, G., Souza, É. A. L., Scodelario, R., Vieira, S., & Rodrigues, F. 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. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6644

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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103554>

Ellington, L. (2013). *The neuroscience of leadership in systems of care: Transforming the way we lead systems change with insights from brain science*. Researchgate.net. <https://www.researchgate.net/publication/257118354>

Forbes, R. (2022). A Theory of Brain-Based Followership: None. *Advances in social sciences research journal*, 9(5), 389–395. <https://doi.org/10.14738/assrj.95.12458>

Frunza, G., Lapsneanu, D. M., & Nacu, G., (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. <https://doi.org/10.35219/rce20670532127>

Gama, C. B., & Saraiva, W. B. (2023). Neuroleadership as a promoter of motivation and engagement in companies. *Revista Gênero e Interdisciplinaridade*, 4(05), 387–411. <https://doi.org/10.51249/gei.v4i05.1628>

Gheerawo, R., Flory, M., & Ivanova, N. (2020). Creative Leadership: Design meets neuroscience to transform leadership. *Design Management Journal*, 15(1), 102–117. <https://doi.org/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. <https://doi.org/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), 1–8. <https://www.riksawan.com/IJGC-RI/index.php/IJGC-RI/article/view/56>

Juhro, S. M., & Aulia, A. F. (2017). Transformational leadership through applied neuroscience: Transmission mechanism of the thinking process. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3015686>

Kaur, V. (2024). Neurostrategy: A scientometric analysis of marriage between neuroscience and strategic management. *Journal of Business Research*, 170(114342), 114342. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114342>

Kruk, O., Ugnivenko, A., Antoniuk, T., Kolisnyk, O., Nosevych, D., Tolok, S., Kolesnikova, O., Zhurenko, V., Brovenko, T., & Vakulenko, V. (2023). *Quality of bull beef of the Ukrainian black and white dairy breed in dependence on the development of subcutaneous adipose tissue*. *Potravinarstvo*, 17, 997–1008. <https://doi.org/10.5219/1917>

Lopes, G. C. D., Barbosa, E. S., & Ribeiro, F. S. (2025). Neuroliderança: Impactos Cognitivos nas Equipes de Alta Performance. *COGNITIONIS Scientific Journal*, 8(1), e633. <https://doi.org/10.38087/2595.8801.633>

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). <https://doi.org/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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.3390/systems12020050>

Ribeiro, D. C. (2024). Contribuições da neuromodulação para o desenvolvimento pessoal e profissional. *Revista científica da UNIFENAS*, 6(2). <https://revistas.unifenas.br/index.php/revistaunifenas/article/view/952>

Rock, D. (2009). *Managing with the brain in mind*. *Strategy+business*. <https://www.strategy-business.com/article/09306?gko=5df7f>

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. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01642-w>



Santos, R. B. A., Silva, I. M. S., & Borges, D. C. S. (2024). Liderança: o papel do líder e seus desafios diante das exigências dos novos tempos para o século XXI. *ALTUS Ciência*, 22(22), 177–191. <http://revistas.fcjp.edu.br/ojs/index.php/altusciencia/article/view/225>

Souza, M. T., Silva, M. D., & Carvalho, R. (2010). Integrative review: what is it? How to do it? *Einstein (São Paulo)*, 8(1), 102–106. <https://doi.org/10.1590/s1679-45082010rw1134>

Stiliadi, S. (2024). Personality and individual differences in leadership behavior. A review. *Technium Business and Management*, 7, 49–61. <https://doi.org/10.47577/business.v7i.10329>

Turabaevich, R. L., & Ikbol, A. (2023). Neuroleadership as a factor in successful management in organizations. *Academia Science Repository*, 4(04), 679–684. <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. *Revista CEA*, 9(21), e2600. <https://doi.org/10.22430/24223182.2600>

Valesi, R., Gabrielli, G., Zito, M., Bellati, M., Bilucaglia, M., Caponetto, A., Fici, A., Galanto, A., Falcone, M. G., & 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. <https://doi.org/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. <https://doi.org/10.1177/1094428116642013>

Wirdayanti, Y. N., & Ghoni, M. A. (2020). Neuromanagement under the light of maqasid sharia. *Al Tijarah*, 5(2), 63. <https://doi.org/10.21111/tijarah.v5i2.3452>