

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica**

Emiliana de Castro Braga Machado

**UMA REFLEXÃO DO PAPEL DA LIDERANÇA A PARTIR DE CONCEITOS DA  
NEUROCIÊNCIA**

BELO HORIZONTE 2021

Emiliana de Castro Braga Machado

**UMA REFLEXÃO DO PAPEL DA LIDERANÇA A PARTIR DE CONCEITOS DA  
NEUROCIÊNCIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão Estratégica da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Carlos Alberto Gonçalves

BELO HORIZONTE

2021

Ficha catalográfica

M149u Machado, Emiliana de Castro Braga.  
2021 Uma reflexão do papel da liderança a partir de conceitos da  
neurociência [manuscrito] / Emiliana de Castro Braga Machado. –  
2021.  
1 v..

Orientador: Carlos Alberto Gonçalves.  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas  
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Gonçalves, Carlos Alberto. II.  
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e  
Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora EMILIANA DE CASTRO BRAGA MACHADO, matrícula nº 2019728030. No dia 01/09/2021 às 14:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "UMA REFLEXÃO DO PAPEL DA LIDERANÇA A PARTIR DE CONCEITOS DA NEUROCIÊNCIA", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Carlos Alberto Gonçalves, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( ) APROVADO

( ) NÃO APROVADO

70 pontos (setenta) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 01/09/2021.

Prof. Carlos Alberto Gonçalves  
(CEPEAD/UFMG - Orientador)

Prof. João Luiz Soares

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Professor Carlos Alberto Gonçalves, a minha família, colegas de pós e todos aqueles que contribuíram para meu crescimento pessoal e acadêmico.

## RESUMO

A liderança desempenha um papel crucial na gestão organizacional, moldando tanto o desempenho quanto a cultura empresarial. A liderança estratégica, por sua vez, é uma abordagem centrada na formulação e execução de visões de longo prazo que visam alcançar os objetivos da organização. Uma tendência ascendente neste campo é a neuroliderança, que integra os princípios da neurociência com a liderança. Este trabalho tem como objetivo aprofundar a discussão sobre a liderança, explorando-a à luz dos conhecimentos da neurociência. A pesquisa, de natureza bibliográfica, começa com uma sólida definição de liderança estratégica. Em seguida, para uma compreensão mais completa do tópico, investiga os conceitos da neurociência que podem ser aplicados à liderança. Finalmente, são discutidos fatores relevantes relacionados à liderança, destacando como os princípios da neuroliderança podem contribuir para o desenvolvimento da empatia, aprimoramento da comunicação e estímulo à colaboração nas equipes. Essas práticas resultam em liderança mais eficaz e organizações alinhadas com seus objetivos estratégicos a longo prazo.

Palavras-chave: liderança; liderança estratégica; neurociência; neurociência; neuroliderança.

## **ABSTRACT**

Leadership plays a crucial role in organizational management, shaping both performance and corporate culture. Strategic leadership, in turn, is an approach centered on the formulation and execution of long-term visions aimed at achieving the organization's objectives. An emerging trend in this field is neuroleadership, which integrates the principles of neuroscience with leadership. This work aims to deepen the discussion on leadership, exploring it in light of the knowledge from neuroscience. The bibliographical research begins with a solid definition of strategic leadership. Then, for a more comprehensive understanding of the topic, it investigates the concepts of neuroscience that can be applied to leadership. Finally, relevant factors related to leadership are discussed, highlighting how the principles of neuroleadership can contribute to the development of empathy, improvement of communication, and promotion of collaboration within teams. These practices result in more effective leadership and organizations aligned with their long-term strategic objectives.

**Keywords:** leadership; strategic leadership; neuroscience; neuroscience; neuroleadership.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01: Resumo da Influência dos hormônios e Neurotransmissores (Duarte, 2020)..... 14

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	10
2.1 Liderança Estratégica.....	10
2.2 Neurociência contextualizada .....	12
2.3 A Liderança e a Neurociência .....	15
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	17
4. REFERÊNCIAS .....	18

## 1. INTRODUÇÃO

Mesmo que se saiba da importância e validade relacionada à aplicabilidade da Neurociência na prática de liderança, faz-se possível acessar uma gama de informações a serem coletadas a partir das características de diversos líderes inseridos em uma empresa, devido à inerente complexidade que se apresenta na execução da função e não envolve somente questões de característica ou aspecto de cada líder, conseqüentemente difundem variáveis advindas do contexto, incluindo os colaboradores inseridos, e subordinados ao processo direcionado pelo líder. A Neurociência vem apresentar como foco, caracteres da instância biológica de cada indivíduo, baseadas em seus comportamentos, todavia, percebe-se ser inevitável a ocorrência de uma complexa interação das variáveis e do contexto social em que o líder se encontra inserido.

Diversos estudos já podem ser alcançados, demonstrando a gama de relações possíveis de se correlacionar, perceber e agregar com os domínios da Neurociência, como por exemplo, na integração entre a psicologia moral e Neurociência, onde faz-se possível perceber que fatores como idealismo, relativismo e interação entre líderes vêm mediar de modo parcial impactos da ordem que rege o processo cerebral em seu funcionamento padrão quanto a execução da ética no exercício da liderança. A liderança pensada pelo viés ético já passa há alguns anos pela adaptação e utilização de pressupostos conceituais da ética e psicologia, enfatizando que se faz possível alcançar tal fazer pela via da presença de uma harmonia, representando equilíbrio, na junção do raciocínio socioemocional e a execução do raciocínio analítico; com isso, percebe-se nos estudos que o contexto organizacional pensado em sua cultura singular, fortalece traços de excessos em fatores de dependência de ordem não-emocional do raciocínio enquanto instância, afim de que se alcancem preceitos morais de juízo, logo, a liderança pode se não bem direcionada ou já aqui nos referimos, estrategicamente planejada, arriscar causar uma repressão da competência e potencial perante a prestação quanto ao atentar-se para o capital humano, em diálogo com instâncias de ordem moral, acarretando um processo de desumanização da instituição ou equipe, tendo como indivíduos afetados diretamente em particular, estando na posição de subordinados ou liderados, e conseqüentemente no produto final a que se preza, a sustentabilidade do negócio.

O presente estudo buscará construir a partir de uma metodologia firmada pela característica advindo de um levantamento correspondente a um referencial bibliográfico uma percepção relacionada à particularidade e atualização prática do papel do líder, que tem sido

convocado cada vez mais pelo inconstante ritmo social, a se apresentar como um recurso estratégico, logo, trata-se de definir o que se nomeia e particulariza como Liderança Estratégica, diferenciando-a das que seguem os preceitos que e as segregam como gerencial e visionária.

Com uma breve compreensão de alguns pontos particularmente específicos da Neurociência, firmar-se-á no intuito de pensar na liderança num momento de abrasamento da transformação digital e inovação bem como as novas metodologias sociais. Incluindo desse modo não só os novos modelos para se pensar no negócio e a relação de capital, mas também os desenhos institucionais/organizacionais após uma pesquisa realizada em plataformas como *Scielo* e *Google Scholar*, utilizando os descritores, Liderança, Liderança Estratégica, Neurociência, Liderança, Neurociência e Neuroliderança.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Liderança Estratégica**

Segundo Chiavenato (2002) cada pessoa possui aspirações pessoais em sua singularidade, âmbito que comporta perspectivas relacionadas aos objetivos pessoais, à própria personalidade, incluindo: habilidades, preferências e talentos; logo, cada sujeito é ímpar e único, fator que será determinante na constituição do mesmo em uma esfera referente a uma equipe de trabalho, pois neste cenário, se destacarão. Para que toda essa dimensão se estabeleça e articule de uma maneira coordenada, surge a fundamentação que determina a necessidade de um ‘mais um’ neste conjunto, eis o líder.

Tal posição não pode confundir-se com características conceituadas como gerenciamento ou direção, para que uma liderança se instaure de modo estratégico o sujeito-líder deverá se fazer presente em todos os níveis constituintes da instituição em que se encontra. Não se confundindo com a dimensão de líderes da instituição, cada um posicionado em seu nível hierárquico.

A função da liderança pode ser efetivada firmando-se por uma sucessão de conceitos ou estruturas metodológicas, como: Autocrática, liberal e democrática; centrada na tarefa versus centrada nas pessoas; produção versus pessoas (CHIAVENATO, 2002). Com isso, quando se reflete o papel do líder, cria-se uma percepção de função alvo de uma gama intensa relacionada a debates no campo das organizações, pois, tal posição depara-se com a necessidade de se

apropriar dos papéis vinculados à medição que acomete o trabalho e o capital, além dos possíveis interesses de partes envolvidas existentes nas instituições.

Para que isso ocorra Kich, Pereira (2011) enfatizam que há que se pensar em um processo de Planejamento estratégico, segundo os autores, este fator, viria a constituir como ferramenta organizacional, uma forma de apoio perante tomadas de decisão, além de interpretações do ambiente relacionadas à organização que se trata; logo, viria compor um caráter de tarefas relevantes aos líderes, pois pensar o viés de planejamento proporciona uma preparação perante as necessidades que porventura possam surgir solicitando tomadas de decisão para a organização, com intuito de estabelecer ações de maneira adequada perante um cenário em que interferências do âmbito da inevitabilidade constituem quando se fala de relação com o mercado.

De acordo com Leite *et al* (2013) pesquisadores e profissionais debruçados sobre a prática da Administração inauguraram o conceito de Liderança Estratégica, considerando que repensar esta função a partir de um paradigma mais refinado compõe um implemento crucial perante mudanças possíveis relacionadas ao âmbito empresarial com olhar estratégico, mesmo que em muitos estudos este conceito venha ser nomeado e classificado como fator de relevância para a detenção de poder, entretanto, citando Foucault (2006), Gaulejac (2007) e Pagés *et al* (1987), os autores apresentam uma percepção mais clara referente à efetividade relativa ao papel designado pelo dirigente de um setor ou instituição.

Rowe (2001), Leite *et al* (2013) definem o conceito de Liderança Estratégica como algo que viria tratar de uma habilidade existente na influência de outros, que de maneira voluntária, possam tomar decisões no cotidiano afim de melhorar a viabilidade da perspectiva a longo prazo da instituição vigente, concomitantemente mantendo um padrão de estabilidade financeira designado a um prazo mais curto. Tal habilidade visa proporcionar uma influência aos que se encontram no lugar de subordinação, incluindo até superiores ou pares, que porventura venham compor uma assimilação do já conhecido conceito de liderança e a que se conceitua como gerencial, tratando-se de uma fusão entre estas, vindo promover a execução de uma Liderança Estratégica.

Faz-se necessário levar em consideração que o papel executado pelo líder busca desempenhar uma inter-relação com outros indivíduos, e com tais redes de relacionamento, o profissional líder alcança a possibilidade de se posicionar como aprendiz também dentro deste processo. Tal fator nos indicaria que o gerenciamento em sua totalidade, visa o desenvolvimento não seria restrito ao planejamento ou à ocupação de questões visadas como alta gerência, mas comporiam um despertar de interesse por todas e quaisquer instâncias

relacionadas ao objeto que se volta, mesmo que esta relação seja estabelecida de maneira remota, o que não impede que ocorra o desenvolvimento de um composto de redes interligadas de cooperação com todas as pessoas necessárias ao processo de execução, e intencionando um aprimoramento dos compromissos; logo, trata-se aqui, de pensar em uma habilidade em particular desenvolvida pelo dirigente. (BRYMAN, 2004)

Para refletirmos esta possibilidade intenciona-se nesta reflexão a assimilação de possíveis estratégias e ferramentas utilizadas e apresentadas pela Neurociência, teoria à qual acredita-se ser uma via eficaz para elaborar mecanismos de aperfeiçoamento do papel de liderança, como nos afirma Duarte (2020) tratando-se da Neurociência Organizacional Cognitiva. De acordo com o avanço da tecnologia pesquisadores perceberam que a capacidade para a realização de multitarefas e personalidade, indica uma ação e reação de determinadas regiões do cérebro em locais distintos, e que são acionadas a partir da distinção de determinadas tarefas; o que se percebe na necessidade uma liderança estratégica, pois o indivíduo necessita aprimorar habilidades e competências em nível mais complexo.

## **2.2 Neurociência contextualizada**

O objetivo da neurociência é basicamente explicar o comportamento baseando-se nas atividades cerebrais. Desta forma é possível elucidar como as inúmeras células neurais de forma individual atuam para produzir o comportamento bem como elas são influenciadas pelo meio ambiente, e pelo comportamento de outras pessoas (Kandel, Schwartz & Jessel, 1997:5)

De acordo com Luria (1981, p. 16) percebe-se como um diferencial característico da localidade relacionada aos processos da mente que se encontram superiores ao córtex humano, uma característica que rompe com a constância e o estado estático, apresentando-se como algo que irá deslocar-se com considerável significado no decorrer do desenvolvimento desde a fase infantil, podendo retornar subsequentemente em processos como por exemplo, a disposição a treinamentos.

De acordo com Duarte (2020) *apud* Carter; Pelphrey (2008) pode-se perceber alguns exemplos de fatos gerados por processos automáticos e involuntários a pretensão da pessoa como por exemplo simpatizar ou não com alguém sem nenhum contato social anterior. Este exemplo, nos coloca perante o questionamento quanto às demais atitudes não voluntárias possíveis que acometem o organismo do ser humano, de maneira direta. Também é possível, limitando-se aqui a pensar em quais nos afetam em um âmbito especificamente organizacional,

citar outros aspectos de emoções que surgem de forma inesperada como a influência do meio físico e influência do meio cultural no comportamento do indivíduo (DARWICH, 2005), reações de “luta” ou “fuga” (KAHNEMAN, 2011), neurônios espelhos (GALLESE; GOLDMAN, 1998), entre outras características (apud DUARTE, 2020, p.11)

Bickle (2006) e Lieberman (2007) declaram que o deslanchar dos recursos tecnológicos ocorridos especialmente nas duas décadas passadas, permitiram ao campo científico uma maior apuração quanto à compreensão da Neurociência e suas implicações e aplicações, retratando para além das conexões cerebrais o funcionamento do mesmo como um todo. Os autores relatam ainda que o avanço relacionado à análise realizada por computadores destas conexões vem ajudando pesquisadores no desenvolvimento crescente de um corpo que cresce tanto no âmbito teórico quanto ao prático que desvela a vinculação física do órgão, o cérebro, em relação à consciência do ser humano pensante, que age, tem sensações e percepções, relacionando tais fatores à mente.

Voltar-se para este fator possibilita a identificação de variáveis que vêm influenciar diretamente o ser humano em seu comportamento, criando a possibilidade de gerar aplicabilidade de tais conhecimentos diretamente em organizações e mecanismos de gestão, ou seja, permite avaliar a maneira como pessoas estabelecem padrões e princípios de julgamento ou como reagiriam perante ocorrências de situações geradoras de injustiça ou justiça, podendo-se avaliar mediando níveis neuronais, de comportamento, de emoções e da cognição; com isso, ao debruçar sobre esta área, a ciência se volta para a busca de compreensão não somente do impacto gerado por tomadas de decisão de ordem racional e irracional, quanto ao que tange à fisiologia e à biologia neste campo. A utilização de técnicas baseadas em estudos da neurociência nas organizações facilita o entendimento de como os estados cerebrais e outros mecanismos fisiológicos estão relacionados a fenômenos, comportamentos e tomada de decisão (Stanton, Sinnott-Armstrong & Huettel, 2017).

A partir disso, fica possível compreender a ideia atribuída por Ventura (2010) que busca definir como conceito, a Neurociência, explicitando que se trata de um campo interdisciplinarmente estudado, que visa a avaliação ao que se relaciona entre reações de ordem fisiológica e referentes ao controle neural, sem se limitar, contudo, a princípios já conhecidos dos possíveis mecanismos outorgados à funcionalidade relacionada a setores como linguagem, atenção, comunicação, memória e emoção. Inclusive, encontramos o autor Rock (2008) que inaugura o conceito de Neurociência Cognitiva Organizacional – NCO –, visando a compreensão de conceitos relativos aos processos neurológicos e bioquímicos ligados às funções cerebrais, que apresentariam como plano de fundo a intenção de promover clareza

explicativa a comportamentos e atitudes dos efeitos causados por indivíduos inseridos no campo organizacional, com intuito de causar antecipação e ajustes, se necessário. Para compreensão desses comportamentos é importante saber que os hormônios e neurotransmissores desempenham um papel de mensageiros químicos que permitem a comunicação entre diferentes áreas do corpo até chegarem ao seu destino para plena atuação (TORTORA; DERRICKSON, 2016). Exemplos dos principais hormônios e neurotransmissores relevantes num contexto organizacional e suas influências podem ser observados no quadro abaixo:

	<b>Ocitocina</b>	<b>Grelina</b>	<b>Cortisol</b>	<b>Serotonina</b>	<b>Dopamina</b>
<b>Influência</b>	Confiança Redução de Ansiedade Redução de Estresse	Fome	Estresse Euforia Ansiedade Depressão	Felicidade Humor Compulsões	Prazer Recompensa Motivação

Figura 01: Resumo da Influência dos hormônios e Neurotransmissores (Duarte, 2020)

Assim, Luria (1981, p. 23) nos assegura que todo o complexo de atividade da mente humana é composto por um sistema funcional de considerável complexidade, potencialidade que só ocorre devido à combinação de certas estruturas do cérebro que funcionariam como em um concerto musical, e com isso, cada qual delas faria seu acréscimo funcional no todo, tentando isto ainda, mesmo que porventura, passe por uma lesão de alguma zona, ou de diversas. Logo, percebe-se que o vínculo realizado por cada área do cérebro com outra, vem introduzir uma particularidade essencial ao desempenho do todo, e não se pode desconsiderar que quaisquer remoções de algum fator, tornaria impossível que a funcionalidade deste sistema ocorra de maneira normal.

Em resumo a teoria de Luria (1981) considera três unidades principais relacionadas à funcionalidade cerebral, sendo estes relevantes para quaisquer ação e comando cerebral, sendo elas: a primeira com objetivo de verificar, programar e regular toda a atividade mental; a segunda com função de regulação do tono ou da vigília; e a terceira, utilizada para armazenar, obter e processar possíveis informações advindas do meio externo ou interno. Tais unidades compõem todos os processos cerebrais do ser humano de forma geral, incluindo em particular a atividade consciente, considerando a participação das três, desempenhando em suas particularidades os devidos processos mentais aos quais se encontram destinado.

### 2.3 A Liderança e a Neurociência

A neurociência versa sobre o sistema nervoso suas funcionalidades e estruturas, bem como processos de desenvolvimento e alterações que possa surgir ao longo da vida. Como possibilidade de articulação há como um intuito na presente pesquisa, que se crie um escopo do papel do líder estratégico, bem como de suas funções à luz da Neurociência, partindo do pressuposto que esta teoria pode auxiliar e vir a agregar no fazer da função aqui descrita e investigada, a Liderança Estratégica. Para tanto, serão indicados alguns pontos da leitura realizada pela Neurociência dos complexos neurais em associação às atividades pretendidas pelo sujeito que ocupa ou visa ocupar um papel de liderança estratégica.

Citando Bussler (2020) a seleção dos líderes de uma organização, que serão aqueles com o poder de tomada de decisão, pode ser realizada valendo-se de avaliações baseadas na neurociência que por sua vez facilitarão a escolha e colocação dos profissionais. Isso se justifica pelo fato de essas avaliações neurológicas, decorrentes de pesquisas científicas, podem fornecer uma visão das fontes biológicas do comportamento dos candidatos. Mesmo considerando essa oportunidade, é necessário a compreensão de que a identificação da atividade cerebral por si só pode não ser suficiente para inferir a exigência de tal atividade para a realização de comportamentos particulares, ou padrões de comportamentos como a liderança (Balthazard, Waldman, Thatcher & Hannah, 2012). Evidências da literatura sobre neurociência também abordam emoções e inteligência sobre os vínculos entre a inteligência emocional do líder e os resultados dos seguidores (Antonakis, Ashkanasy & Dasborough, 2009).

Partindo da percepção de Rowe (2001, p. 81) a liderança estratégica seria algo que pode receber a definição de uma ação que surge da habilidade perante a possibilidade de gerar influência em outros, para que de maneira voluntária, tomem cotidianamente decisões com intuito de proporcionar melhorias perante o que se faz viável dentro da perspectiva de sustentabilidade do negócio tanto a curto quanto a longo prazo. Logo, a habilidade de causar influência nos subordinados, sejam superiores ou pares advém da junção em realizar a promoção da liderança e nesse caso específico se concentrando na estratégica. Pensando pelo lado da neurociência uma forma de causar influência poderia ser explicada de acordo com Becker; Cropanzano; Sanfey (2011) apud Duarte (2020) baseados no resultado de estudos realizados com pessoas que tiveram sua postura e trejeitos imitados que sugestionam que o neurônio espelho possui grande influência na maneira como é conduzida a interação interpessoal. Sendo esse fato revelado quando os pesquisados permitiram uma maior aproximação social afetiva quando houve reação do neurônio espelho.

Também se pensarmos a respeito das atitudes e tomadas de decisão realizadas de maneira voluntária cotidianamente por gestores, este fato tende a determinar qual a estratégia emergente que melhor cabe àquele contexto, contudo, a liderança estratégica compreende tal processo valendo-se do mesmo como garantia firmada em um fazer viável ao futuro das organizações correspondentes. Com isso, a liderança estratégica vem pressupor algo que como uma visão comum do que deverá ser e ter que se haver partindo daquela organização, no intuito de que as tomadas de decisão inseridas na rotina ou até mesmo o próprio processo de estratégia venham agir com impacto coerente perante tal visão. A utilização de técnicas baseadas em estudos neurocientíficos nas organizações facilitam a compreensão mais direta de como os estados cerebrais e outras estruturas fisiológicas estão relacionados a fenômenos, condutas e na tomada de decisão (Stanton, Sinnott-Armstrong & Huettel, 2017).

Como nos esclarece Luria (1981, p. 161) baseados especialmente em desenvolvimentos realizadas pelos Lobos Frontais, faz-se possível descrever a Regulação da Atividade Mental, que segundo o autor foram as últimas partes presentes nos hemisférios cerebrais que foram formadas. De forma especial em primatas, sendo que no homem ocupa um quarto da massa total referente aos hemisférios cerebrais, alcançando a maturidade completa no homem, em torno de quatro a sete anos de idade. Como afirma o autor, as

[...] conexões bilaterais tanto com as partes inferiores da formação reticular, que modula o tono cortical, como também com as formações da segunda unidade cerebral que são responsáveis pela recepção, pela análise e pelo armazenamento de informações; essas conexões capacitam as zonas pré-frontais a controlar tanto o estado geral do córtex cerebral como o curso das formas fundamentais da atividade humana. (LURIA, 1981, p. 161)

De acordo com Rowe (2002) relacionado a estas características podemos refletir inicialmente a respeito do comportamento ético, fator que se destaca no profissional, sendo raros em grande parte das instituições, supervisionando responsabilidades específicas rotineiramente operacionais, incluindo as intencionais estratégias de longo prazo; estes fatores incluem a formulação e implementação de estratégias que apresentam imediatamente preservação e impacto referente a metas de longo prazo com objetivo de alavancar a evolução, considerando fatores como viabilidade, vantagem competitiva e sobrevivência da organização. Se considerarmos a utilização do lobo frontal como campo a ser desenvolvido ou refinado de maneira aperfeiçoada, estaremos diretamente nos referindo aos controles não só financeiros, mas inclusive estratégicos. Tais expectativas que possuem relação com a *performance* referente a seus superiores, subordinados, pares e dos próprios líderes, caracterizados como consideráveis otimistas e grandes. A partir destas características acabam alternando entre o movimento tático e conhecimento explícito tratando-se do indivíduo e à sua instituição, adotando determinados

padrões referentes ao pensamento não linear e lineares, e finalmente investindo com credibilidade na adoção estratégica, ou seja, as decisões estratégicas vêm fazer diferença na organização respectiva, afetando nesta tanto o ambiente interno quanto o externo.

Seguindo com Luria (1981, p. 166) tratando-se de pensar quanto à manutenção referente ao tono cortical em estado ótimo, isto se faz absolutamente fundamental perante a condição inicial e básica diante todas as formas de atividade advindas da consciência, a saber, a inclusão de fatores de intencionalidade e planejamento que se demonstrem com estabilidade suficiente quanto à condição de se emergirem como complexo dominante e com resistência perante quaisquer estímulos irrelevantes ou de uma porventura distração.

Citando Becker; Cropanzano; Sanfey (2011) *apud* Duarte (2020) no interior das organizações, o líder terá que coexistir com diversas demandas referentes a fatores de comportamento apresentado pelos liderados que atuam de maneira pragmática, e praticamente não considera fatores de ordem biológica que porventura estejam envolvidos por entre meio ao processo, demonstrando-se consideravelmente influente e fundamental na avaliação de todo e qualquer comportamento, isto acontece quer por ausência de conhecimento, quer de instrução. Quando trata-se do assunto relacionado a gestão de pessoas, há muitos estudos que partem do ponto de vista filosófico, psicológico e social, contudo, faz-se necessário mergulhar um pouco mais em conceitos que a Neurociência complementa enquanto saber, muitos já existentes, isto pode apresentar-se como um fator que proporciona a possibilidade de avaliação de pontos cruciais como, se o líder aplica realmente os conceitos na orientação dos liderados, se os próprios líderes compreendem a dimensão de tais conceitos. Bem como é exercido a comunicação de autoridade entre as partes.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Podemos compreender o campo da Neurociência como uma área de estudos e conhecimentos interdisciplinares que buscam a compreensão dos fenômenos relacionados ao comportamento. Tratando principalmente da terminologia relacionada aos mecanismos e interações do cérebro e conseqüentemente, neurais. Sendo esses, responsáveis pela produção de comportamentos e processos cognitivos. Este fator evoluiu no decorrer dos séculos com intuição de proporcionar ações específicas, compondo o ser humano de bases com frequência automática e de biologia programadas.

A partir da possibilidade de compreendermos funções específicas no ser humano, como por exemplo, a capacidade do indivíduo para multitarefas, a condição de promover

*feedbacks* positivos ao meio externo, o poder de influência, além de possibilitar a elaboração de discursos com clareza, orientação e inspiração de acordo com o contexto coletivo ao qual se encontra inserido, é possível perceber que cada líder em específico necessita realizar o desenvolvimento de seus *soft skills* e a partir disso qualificar e empoderar sua equipe; logo, como responsável pela gestão, precisa compreender todos que estão à sua volta, envolvendo não somente as pessoas com quem tem interface, mas todos envolvidos e suas particularidades. Essas características pessoais, descritas como gostos e singularidades, auxiliam na compressão no que causa motivação nas mesmas, fazendo com que os objetivos das pessoas venham em cunho dos objetivos almejados pela organização. Se tornando assim uma ferramenta poderosa para gestão estratégica.

É válido ressaltar que as mudanças crescentes acarretadas pelo processo de globalização afetam diretamente a maneira como se faz a gestão de pessoas em decorrência principalmente da modernização e a tecnologia abarcada nesse processo. Essa revolução influencia a ruptura de paradigmas e preceitos, no intuito de proporcionar a criação de posturas inaugurais no âmbito empresarial. Como consequência as empresas passam a serem instituições capazes de englobar uma percepção mais sistêmica a partir de seus processos na busca incessante do desenvolvimento de capacidades e potencialidades consideradas relevantes na competitividade organizacional. Neste ponto, pensar a Neurociência seria ocupar-se em compreender a partir do aperfeiçoamento de instâncias que viriam a solicitar e acionar o Sistema Nervoso Central do ser humano, em busca de poder desvendar uma melhor maneira de agregar a estrutura, as eventuais alterações que porventura venham sofrer e seu funcionamento. E desta forma ser imprescindível para que o suporte bem como a oferta de subsídios ocorra em direção ao impacto direto no desempenho a partir das melhorias proporcionadas nestas organizações. Assim é possível obter uma vantagem competitiva entre os negócios de forma geral usando a liderança estratégica e os conhecimentos em neurociência como catalisador de performance ou mesmo de recrutamento.

No entanto, é bom lembrar conforme Bussler (2020) *apud* Spence (2019) que existem problemas éticos que limitam a utilização mais ampla de técnicas neurociência pelas empresas. Como exemplo, o tempo de resposta, capital financeiro envolvido, o grande público que pode ser necessário para responder aos objetivos das perguntas, a legalidade e a ética. A falta de amplo acesso às mais recentes técnicas de neuroimagem em muitas economias emergentes também é uma grande restrição para empresas em todo o mundo.

## REFERÊNCIAS

- BICKLE, J. Reducing mind to molecular pathways: Explicating the reductionism implicit in current cellular and molecular neuroscience. **Synthese**, v. 151, nº. 3, p. 411-434, 2006.
- BRYMAN, A.. Liderança nas organizações. In: **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, M.; GACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). São Paulo: Atlas, 2004. p. 257-281.
- BUSSLER, N. *et al.* **A Neurociência em Estudos Organizacionais**. Recuperado em 25 dezembro, 2020, de [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=Mjc3MjU=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjc3MjU=)
- CHIAVENATO, I.. **Como Transformar Gerentes em Gestores de Pessoas**. Editora Pratiche Hall: São Paulo, 2002.
- DUARTE, H., M.. **Neurociência Cognitiva Organizacional e suas Aplicações no Ambiente de Trabalho: Uma Análise sobre a Percepção dos Líderes**. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios. Porto Alegre/ RS, 2020.
- KANDEL, Eric R.; SCHWARTZ, James H. & JESSEL, Thomas M. 1997. **Fundamentos da Neurociência e do Comportamento**. Tradução: Charles Alfred Esbérard e Mira de Casrilevitz Engelhardt. Editora Prentice Hall do Brasil Ltda. Rio de Janeiro (Brasil).
- KICH, J. I. DI F.; PEREIRA, M. F.; A Influência da Liderança, Cultura, Estrutura e Comunicação Organizacional no Processo de Implantação do Planejamento Estratégico. **Revista Cad. EBAPE.BR**, v. 9, nº 4, artigo 6. Rio de Janeiro, dez / 2011.
- LEITE, Y. V. P.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E.; SALAZAR, V. S.. A Liderança Estratégica como Forma de Exercício de Poder Despersonalizado. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 14, n. 2, p. 280-296, maio/ago. Salvador 2013.
- LEITE, Y., V.,P; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E.; SALAZAR, V. S.. A Liderança Estratégica como Forma de Exercício de Poder. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 14, nº. 2, p. 280-296, maio/ago. Salvador, 2013.
- LIEBERMAN, M. D. Social Cognitive Neurosciense: A Review of Core Processes. **Annual Review of Psychology**, v. 58, nº. 1, p. 259-289, 2007.
- LURIA, Alexander Romanovich. **Pensamento e linguagem: as últimas conferências de Luria**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.
- ROCK, D., SCARF.. A Brain-Based Model For Collaborating With and Influencing Others. **NeuroLeadershipjournal**, nº. 1, 2008.
- ROWE, W., G.. Creating Wealth in Organizations: The Role os Strategic Leadership. **Academy of Management Executive**, v. 15, nº. 1, 81-94, 2001.
- ROWE, W. G.. Liderança Estratégica e Criação de Valor. **Revista de Administração de Empresas**. v. 42, nº. 1. Jan./Mar. 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- VENTURA, D. F. Um Retrato da Área de Neurociência e Comportamento no Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, nº. spe, p. 123-129, 2010.