



PBPC
ISSN 2674-9432



Qualis A3
CAPES 2021-2024



DOI - Crossref

Latindex

Indexado no
Google Acadêmico

NEUROLIDERANÇA EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA: NOVAS PRÁTICAS PARA MOTIVAÇÃO DE NOVOS TALENTOS

Daniel Nogueira Filho, Mayara Cyrilo Souza



<https://doi.org/10.36557/2674-9432.2026v5n3p989-1015>

Artigo recebido em 13 de Março e publicado em 13 de Maio de 2026

ARTIGO DE REVISÃO

RESUMO

O presente trabalho se ocupou de compreender como a prática da Neuroliderança pode auxiliar os gestores de pessoas a adotarem novas práticas para motivação de suas equipes e conseqüentemente, para captação e cooptação de novos talentos, no espaço de empresas de Tecnologia. O objetivo da pesquisa, é analisar como a Neuroliderança vem atuando nesse segmento e quais as práticas especificamente adotadas na seara da Tecnologia. A metodologia aplicada foi a da pesquisa de caráter bibliográfico, caracterizado pela técnica exploratória e descritiva e com revisão sistemática da literatura já produzida, que irá dialogar com material do recorte temporal das duas últimas décadas, com exceção dos teóricos metodológicos, já que se pretende expor o conceito e breve histórico da ascensão da Neuroliderança como prática de gestão de pessoas. Os resultados apontaram que a Neuroliderança, surgida da Neurociência, vem atuando em parceria com o crescimento de empresas de Tecnologia como forte motivador para o equilíbrio laboral e busca da alta produtividade organizacional, podendo favorecer a retenção de novos talentos. A conclusão da pesquisa, percebeu que a Neuroliderança tem se mostrado essencial ao perfil de gestão de pessoas que é pretendido para as empresas de Tecnologia, e que adotar tal prática, tem favorecido na motivação dos profissionais para uma carreira bem-sucedida no segmento empresarial.

Palavras-chave: Neuroliderança; Práticas Inovadoras; Gestão de Pessoas; Tecnologia; Motivação.

ABSTRACT

This study aimed to understand how the practice of Neuroleadership can help human resource managers adopt new practices to motivate their teams and, consequently, to attract and retain new talent in the technology sector. The research objective is to analyze how Neuroleadership has been operating in this segment and what specific practices are adopted in the technology field. The methodology applied was bibliographic research, characterized by exploratory and descriptive techniques and a systematic review of existing literature, focusing on material from the last two decades, with the exception of methodological theories, as the intention is to present the concept and a brief history of the rise of Neuroleadership as a human resource management practice. The results indicated that Neuroleadership, originating from Neuroscience, has been working in partnership with the growth of technology companies as a strong motivator for work-life balance and the pursuit of high organizational productivity, potentially favoring the retention of new talent. The research concluded that Neuroleadership has proven essential to the desired people management profile for technology companies, and that adopting this practice has boosted professional motivation for a successful career in the business sector.

Keywords: Neuroleadership; Innovative Practices; People Management; Technology; Motivation.

Instituição afiliada – Faculdade SENAC- RJ.

Autor correspondente: *Daniel Nogueira Filho.*

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho exige massivamente ou individualmente de cada profissional, normatizações que nem sempre são acessíveis ou fáceis de absorver, sendo essas, um impasse para que o profissional atinja a plenitude profissional. Essa dificuldade pode ser compreendida, pelos conflitos oriundos da capacidade dos indivíduos de separar o ambiente doméstico do profissional, haja vista que, o ambiente laboral exige uma identidade profissional travestida de eficiência em perspectiva de resultados.

Compreende-se que isso ocorre, pois a produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham de forma isolacionista ou sem a supervisão de um líder, que pode ser um fio condutor para a motivação, ou o extremo oposto disso, é nessa questão, que a Neuroliderança vem desenvolvendo importante papel nas relações empresariais. Entenda-se, que, a interação com os membros de uma comunidade que compartilha identidade homogênea (como o profissional que atua no segmento empresarial de tecnologia), que permite à empresa desenvolver ações para trilhar uma carreira fecunda, já que as transformações ocorrem com maior frequência na atualidade, posto isso, a área endereçada aos Recursos Humanos de uma instituição hoje é conhecida como Gestão de Pessoas, onde a mente empresarial lidera os talentos do futuro.

No contexto referido acima, a Neuroliderança atua como importante marcador de gestão empresarial, trazendo uma nova compreensão acerca das formas de se praticar o gerenciamento de pessoas e de como direcioná-los para um futuro de carreira que seja motivacional e preconize os talentos, habilidades e possíveis potencialidades que esses indivíduos tendem a desenvolver no decorrer de sua construção de carreira.

Este trabalho dialoga sobre as muitas formas em que a Neuroliderança se torna determinante não apenas para ditar o ritmo das empresas que atuam no segmento tecnológico, mas também, de como tais empresas podem, de posse dessa prática, captar e cooptar novos talentos e mantê-los trabalhando de forma holística e com pretensão de ascensão profissional.

Para o desenrolar da presente pesquisa, o objetivo geral foi o de analisar como a

Neuroliderança vem atuando nesse segmento e quais as práticas especificamente adotadas na seara das empresas que atuam com serviços de Tecnologia, nessa construção, especificamente, objetivou-se: 1) construir um histórico da atuação da Neuroliderança empresarial; 2) pontuar as práticas usadas por empresas que atuam uma gestão baseada na Neuroliderança e 3) elencar as práticas usadas para captação e cooptação de novos talentos nas empresas de Tecnologia. A metodologia aplicada foi a Revisão de Literatura do tipo integrativa, que irá dialogar com material do recorte temporal das duas últimas décadas, já que se pretende traçar um breve histórica da Neuroliderança como prática de gestão de pessoas. Os resultados apontaram que a Neuroliderança vem atuando em parceria com o crescimento de empresas de Tecnologia como forte motivador para catação e retenção de novos talentos.

2 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos listados nesse trabalho, a metodologia trabalhada na pesquisa para a confecção deste, foi de caráter bibliográfico, caracterizado por pesquisa exploratória e descritiva e com revisão sistemática da literatura já anteriormente produzida. Segundo Lakatos e Marconi (1991), esse tipo de pesquisa se configura pela análise de materiais já existentes sobre determinada temática, usando a instrumentação exploratória como uma técnica de pesquisa que ajuda a preencher lacunas em um estudo.

Partindo desse pressuposto, foi estabelecida uma pesquisa bibliográfica e exploratória em bases de dados de artigos científicos, com o intuito de identificar, na literatura científica as ações que apontassem para uma coleta de dados foi levantada por intermédio do estudo bibliográfico de autores correlatos que dialogam com a problemática apresentada.

3.1. CONCEPÇÃO DA PESQUISA

Como elencado anteriormente, a presente pesquisa foi concebida a partir de dados secundários., posto isso, entenda-se que:



A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. (LAKATOS; MARCONI, 1991, p.183).

No desenvolvimento da pesquisa, a revisão sistemática da bibliografia é entendida como técnica científica objetiva, eficiente e reproduzível. Para melhor esclarecer a trajetória que foi percorrida. A fonte das pesquisas teve procedência na internet, revistas e artigos, da base de dados *Google Academy*. A pesquisa é configurada como sendo do tipo qualitativa, haja vista que, não se utiliza de instrumentos de verificação estatística, se alimentando com base no processo de coleta de dados e consequente análise do problema.

O presente estudo se baseia em uma pesquisa não experimental operada por meio do método de revisão sistemática de literatura correlata ao tema. Dito isso, na perspectiva de Cook, Mulrow & Haynes (1997) a revisão sistemática é considerada uma investigação científica em si mesma, é, pois, um estudo retrospectivo e secundário que agrega, de forma organizada, resultados de estudos primários sendo esses os sujeitos da investigação.

Essa pesquisa tem o pressuposto de colher informações, analisar e relacionar a literatura publicada acerca da compreender como a aplicação da prática da Neuroliderança na gestão de pessoas em empresas que dialogam com a Tecnologia, se empregam posturas de regimento interno com foco nas pessoas e suas potencialidades, que podem ser maximizadas e acessadas através das ações práticas de um gestor que preconize a Neuroliderança empresarial.

A pesquisa teve por embasamento os sites online, tendo como principais buscadores o *Google Academy* e o Portal da SCIELO. No total, foram coletados 30 artigos, sendo selecionados 21 artigos para a construção do trabalho, 19 deles dialogando com a temática proposta, e 02 deles dialogam sobre as normativas metodológicas aqui empregadas. A coletânea usada na revisão de literatura, é oriunda de autores que dialogam com as pretensões da problemática apresentada na referida

pesquisa. Foi empregado os termos “Conceito e práticas de Neuroliderança” como descritor de pesquisa nas bases de dados.

3 RESULTADOS e DISCUSSÃO

Um dos bens mais essenciais que uma empresa agrega em torno de seus ideais manutenção da eficácia, é seu corpo de colaboradores, nesse entendimento, são estes que laboram para que as empresas possam atingir suas metas, logo, entende-se que a motivação no ambiente de trabalho é vital para que essas metas sejam atingidas.

Observa-se, pois, que as urgências, singularidades e necessidades individuais e do todo combinado, necessitam ser percebidas e se tornarem alvo de líderes e gestores comprometidos com a otimização desse ambiente, mas valorizando a heterogeneidade que esse ambiente oferta na pluralidade de identidades de se convergem dentro da empresa, e no caso específico desse artigo, destacamos como a prática da Neuroliderança na Gestão de Pessoas em empresas de Tecnologia, pode contribuir significativamente não apenas para a motivação da equipe, mas também para que novos talentos sejam descobertos nas fileiras das empresas, e ademais, que sintam-se motivados a permanecer no semente de tecnologia empresarial.

É notório que uma equipe desmotivada, insatisfeita ou que se percebe anulada no ambiente de trabalho, podem não agregar resultados positivos para as organizações, lhes afastando das metas propostas como gênese das corporações, que envolvem o sucesso tanto corporativo quanto pessoal dos colaboradores, tudo isso desenvolvido dentro de um ambiente satisfatório, posto isso, emerge a importância dessa otimização no ambiente de trabalho, o que só pode ser fomentado por práticas ativas de gestores conscientes e atentos com a valorização e humanização do ambiente de trabalho.

É possível inferir que algumas empresas tenham valores considerados retrógrados no que concerne à gestão de Pessoas e que podem considerar práticas como a Neuroliderança, desinteressantes e fruto do modismo motivacional das corporações, no entanto, identificar que a motivação é importante e até mesmo de criar um ambiente motivador aos seus funcionários, nada mais é, do que aceitar que também compete aos gestores administrar não apenas cifras, números e planilhas, mas literalmente, pessoas;

e nessa seara, o olhar humanizado e motivador nunca devem ser considerados ultrapassados ou item dispensável.

No que concerne ao recorte temporal trabalhado nas considerações da revisão de bibliográfica apresentada no presente debate teórico, vale destacar que, mesmo com os primeiros estudos sobre o que hoje conhecemos como Neuroliderança, datem da década de 1990, foi apenas a partir do recorte dos anos de 2010, que se construiu número constante e crescente de material acadêmico que dialoga como o estudo da neurociência pôde ser aplicado na base de gestão de pessoas das empresas e organizações.

Os autores Guarnier e Chimenti (2022, p. 07), creditam tal razão, provavelmente, devido ao avanço da tecnologia, pois mesmo que haja ocorrências de mais estudos voltados para essa área de interesse em específico, ainda há uma grande quantidade de estudos teóricos, o que é um indicador, de que, infelizmente, pouco foi produzido no que diz respeito à estudos de caráter experimental e prático dentro do seio empresarial.

3.1. NEUROLIDERANÇA: O QUE É E POR QUE CHEGOU AO MEIO EMPRESARIAL

No contexto corporativo contemporâneo, os desafios da liderança e da Gestão de Pessoas, ultrapassam o mero gerenciar equipes e cumprimento de metas. Nesse ínterim, o conceito de Neuroliderança emerge no mundo empresarial, como uma abordagem inédita, que se prevalece do embasamento científico da neurociência para aplicar sua proficiência e transformar a maneira como os gestores tomam decisões, gerenciam suas emoções e influenciam os outros, notadamente novos talentos .

Doravante, para além da compreensão de pessoas e suas emoções, a Neuroliderança tem um lócus que reside no autoconhecimento, isto é, a capacidade do gestor de entender seu próprio funcionamento cerebral, suas emoções e reações, e conseqüentemente, como estas impactam em suas relações com outros e a gerências empresarial e suas cobranças que repercutem também sobre a produtividade de todos os sujeitos envolvidos nesse processo.

A razão que levou o segmento empresarial a adotar novas práticas e posturas nas tratativas com seus colaboradores e a direcionar um olhar diferente ao estudo das emoções, é explicada por Guarnier e Chimenti (2022, p. 02):

Good e Michel (2013) apontam que as técnicas da neurociência começaram a ser utilizadas dentro das organizações para atender a necessidade de medidas objetivas implícitas das habilidades individuais, em vez de confiar, por exemplo, em autorrelatos. Assim, combinar os campos da psicologia, da neurociência e do comportamento organizacional pode ampliar e aprofundar a investigação sobre liderança (Mom, Van Den Bosch, & Volberda 2009). Calabrese e Roberts (2002) utilizaram algumas descobertas de Wolfe e Brandt (1998) para mostrar que os resultados da pesquisa em neurociência indicam que o desenvolvimento humano é complexo devido à conexão entre mente e corpo. Os autores explicam que a experiência causa mudanças fisiológicas no cérebro. Assim, o QI pode não ser estático ou garantir a melhor capacidade de resolução de problemas. Algumas habilidades podem ser melhoradas quando os indivíduos vivenciam situações emocionais durante a aprendizagem (Calabrese & Roberts, 2002).

Acima, os autores destacam que adoção dos saberes advindos da neurociência e incorporados às estratégias de liderança, formou-se a assim chamada Neuroliderança, prática que funde a ciência que estuda o funcionamento cerebral e a psicologia, que juntas pretendem identificar e trabalhar em cima das competências dos líderes de forma eficiente, para neste processo, ofertar soluções práticas para as problemáticas que são inerentes da área de Gestão de pessoas e que acabaram sendo absorvidas como parte dos enfrentamentos e desafios das empresas que visam sobreviver no mercado atual, mantendo a alta performance.

Prosseguindo, segundo Martins (2021) a Neuroliderança é um campo de estudo que aplica os princípios da neurociência à gestão de pessoas e equipes, essa prática tem objetivo criar ambientes de trabalho mais eficazes e saudáveis, que possam otimizar metas e humanização empresarial, visando uma carreira bem-sucedida.

Ainda de acordo com o pensamento da autora, as emoções operam de forma intrínseca e emaranhada, logo, compreender e buscar saberes para identificar as principais reações diretas cerebrais, corroboram para uma liderança em sua gestão de pessoas e para seu posterior desenvolvimento até a maturação profissional desses indivíduos. Observamos que cotidianamente, as emoções são basilares para que os gestores na personificação da liderança empresarial, estejam conectados e direcionados a aplicar em sua gestão elementos que promovem a motivação, melhoria nas tomadas de decisões e a boa comunicação.



Na perspectiva de Rock (2008), a ideia de como a neurociência é facilmente assentada no ambiente laboral, e notadamente, no segmento empresarial, é aplicar a premissa de fomentar um bom relacionamento entre os colaboradores. Posto isso, é essencial estudar e compreender a mente humana para a obtenção de conhecimentos que nos leva a entender como se processa as tomadas de decisões, que são decisivas para uma gestão de pessoas bem-sucedida e com bom impacto nas pessoas que cooperam com o líder.

Aplicar essa prática de forma contumaz no ambiente empresarial, fomentará não apenas a própria empresa, será a base para a criação de uma liderança eficaz e eficiente, pois com a Neuroliderança, são agregadas à política empresarial, suas implicações correlatas. Observemos que: “a comunicação é essencial para uma liderança eficaz, e a neurociência pode ajudar a entender como as palavras são processadas pelo cérebro e como comunicação pode ser melhorada para aumentar a eficácia” (ROCK, 2008, p. 27).

Sobre o as formas que a prática da Neuroliderança se apresentam no segmento empresarial, podemos inferir que é essencial para um gestor que adota essa forma de liderança, preconizar sua regulação emocional, pois veja, esta é uma habilidade determinante para o fomento de gestores que buscam equilibrar harmonia e produtividade nas empresas. Um gestor que reconhece suas próprias emoções, tais como ansiedade ou frustração, pode aprender a regular e posteriormente, mediar essas emoções antes de tomada de decisões ou se comunicar com a equipe, o que para novos aprendizes e talentos recém-descobertos, pode ser o pêndulo entre desenvolvimento e negação.

Sobre o contexto social, cultural, econômico e comportamental que exigiu do segmento empresarial moderno a adoção de novas práticas inovadoras para liderança e Gestão de Pessoas, nos diz Oliveira (2020, p. 15):

Desde há uns tempos, muito devido à constante evolução da sociedade contemporânea e ao fato do mercado, em geral, se estar a tornar, de dia para dia, mais competitivo, o conceito de mudança organizacional está a ter cada vez mais importância e um papel fundamental dentro das organizações – isto se estas quiserem manter-se ativas no mercado. Para além deste termo também as próprias definições de líder e de colaborador sofreram algumas alterações, ganhando ainda mais destaque e importância, com impacto na garantia de sucesso da organização, em comparação com os seus papéis há uns anos atrás.



O excerto acima alerta para as exigências acerca da figura de líderes e gestores, haja vista que, estes, estão cada vez mais conscientes e conectados à sua importância como pilares das empresas e de como implementar mudanças de caráter interno ou externo, nas empresas que encabeçam, pode lhes conferir uma posição competitiva no mercado nacional ou internacionalmente, ainda mais no segmento tecnológico que cresce exponencialmente e sempre atrelado a novas práticas que dinamizam o sujeito envolvido no processo como peças básicas da grande engrenagem que movimenta tais empresas.

No que concerne ao cenário de transformações, para atender a estas várias implementações de mudanças organizacionais, os gestores vem buscando suporte para dar conta de tamanha responsabilidade, e a Neuroliderança que é uma das vertentes da neurociência, tem ofertado muito material, devido a grandes livros e autores que escrevem e exploram as tendências atuais da liderança moderna. Segundo Dias (2021, p. 23): “beber na fonte da Neurociência, tem se configurado como vital para gerir um empresariado que se transmuta a cada ano e que precisa se conectar com as inovações para continuar fecundo e competitivo.”

Segundo Mills (1993) que cunhou o termo de “renascimento da empresa”, para algumas dessas empresas a adaptação aos novos tempos é inevitável, pois agrega a uma questão de inevitabilidade, de vida e morte, de ciclos processuais e conseqüentemente, findos. Para outras, a adaptação é uma recomendação, uma medida preliminar de segurança, ou conforme o autor “uma estratégia de sobrevivência” (p. 55).

Observa-se que as empresas contemporâneas estão precisando se inovar, isso em função de pressões endógenas e também internas, que se configuram como inovações tanto na pluralidade como na intensidade e alguns eventos estão sinalizando a chegada da nova empresa, e nessa parte, o setor de Tecnologia se encaixa, pois a Tecnologia é a constante transformação do todo, continuamente, e isso, indubitavelmente também dialoga com as formas com os sujeitos envolvidos nesse processo lidam com o trabalho e consigo mesmos.

Corroborando a assertiva acima, nos diz Gonçalves (1994, p. 65):

Por fim, é interessante subdividir as tecnologias em tecnologias sociais (ligadas aos modos de organização) e tecnologias materiais (relacionadas aos processos de conversão e modos de produção). 6 No primeiro caso, temos como exemplo as técnicas gerenciais, os modelos

de organização, o desenvolvimento gerencial e os estudos de motivação. No segundo, os equipamentos e ferramentas utilizados na realização do trabalho.

Sobre a vital necessidade de a parte humana e social das empresas, também adaptar-se, continua Gonçalves (1998, p. 07): “ logo, novas tecnologias vão sempre provocar mudanças no ambiente social da organização e é difícil imaginar alguma inovação tecnológica que possa ser introduzida na empresa sem provocar algum efeito.”. Na compreensão do autor, para entender por que uma reconfiguração profundo deve ser realizada nas empresas, é devido às profundas transformações no contexto global, no qual muitas dessas empresas, tiveram de renascer para continuar, e no que compete à mundo das empresas que ofertam serviços em tecnologia, a mudança é sua gênese, haja vista que, a tecnologia elimina as distâncias e o tempo, o crescente nível de exigência dos consumidores, o surgimento de novos tipos de concorrência, tanto em nível doméstico, como internacional, as tornou ponta de lança nas mudanças de gestão e liderança e das consequentes práticas daqueles que as conduzem.

3.1.1. O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS EM PARCERIA COM A NEUROLIDERANÇA

Na contemporaneidade é lugar comum, ademais no meio empresarial, começar a estudar e a falar mais sobre inteligência emocional, gestão das emoções, neurociências e o funcionamento do cérebro humano, então é lógico inferir que nessa seara, diversos gestores e seus colaboradores venham a desenvolver interesse pelo assunto. Como já inferido na seção anterior, para se manterem competitivas é essencial que as organizações invistam no setor de gestão de pessoas, visando a aquisição de profissionais capacitados para integrarem suas equipes, fomentando para que elas permaneçam à frente da livre concorrência.

Nessa perspectiva, Ávila e Peixoto (2015, p. 17), elencam a relevância da consideração das emoções dos profissionais, e como o olhar do Gestor de pessoas deve estar atento a isso:

A relação humana passou a ser mais reconhecida no ambiente de trabalho nas organizações de maior porte de complexidade. No entanto, como podemos perceber, são essenciais que as organizações estejam atentas as várias situações do dia a dia dos seus colaboradores, pois os fatores emocionais afetam diretamente no seu desempenho, podendo levar ao stress, problemas com os demais colegas, bem como afetar diretamente em graves problemas psicológicos.

O trecho acima aponta como o segmento empresarial de gestores é importante, já que são responsáveis por recrutar, selecionar, desenvolver e reter os novos talentos, através desses processos de gestão de pessoas que decorre o direcionamento eficaz ou ineficaz da organização, para o êxito de tal processo, os gestores à frente dessas dinâmicas, tem de possuir a capacidade de lidar com as pessoas, melhorando o que pode ser otimizado e valorizando os talentos com probabilidades de sucesso profissional, pois:

Os líderes dentro de uma organização são primordiais, considerando que interfere diretamente no desempenho da mesma, de tal modo que um líder tem como papel fundamental motivar, direcionar e influenciar pessoas de maneira ética e positiva. O gestor de uma organização e/ou até mesmo de um setor da empresa deve obter um perfil, características e habilidades de liderança, para assim conduzir seus liderados com eficácia. A partir do momento em que o gestor da empresa não desenvolve as habilidades adequadas de liderança, pode prejudicar o andamento da empresa, ocasionando a baixa produtividade, o aumento na rotatividade e adoecimento dos funcionários, além de comprometer o alcance de bons resultados, tornando-se difícil entregar o que foi combinado e manter a empresa sustentável ou em crescimento. (BARBOSA; COSTA, SILVA, 2023, p. 02-03)

No contexto apresentado nas citações acima, a Gestão de pessoas é compreendida por meio de um conjunto de técnicas e estratégias gerenciais que pretendem potencializar o capital humano contido nessas empresas, para que a posteriori, possam maturar habilidades que amplifiquem o desempenho de tarefas, e principalmente focados na percepção e administração da rotina do ambiente empresarial, que pode vir a ser desgastante, estressante e desmotivadora haja vista a pressão e cobranças envolvidas, podem implicar em um ambiente de trabalho nocivo, ainda mais para quem atua com inovações e tecnologia.

Nesse contexto estar sob o comando de uma gestão de pessoas que preconize a Neuroliderança, pode promover o alinhamento dos objetivos pessoais aos empresariais, promovendo uma relação de troca satisfatória para ambos os lados envolvidos nessa relação, salvaguardando assim, a qualidade de vida de gestores e colaboradores. Posto isso, no mundo empresarial da Tecnologia, que é altamente competitivo e cheio de possibilidades, a Neuroliderança se credencia como altamente relevante, pois nesse cenário extremamente disputado pelas empresas, a gestão de pessoas assume um posto



estratégico voltado para a otimização e desenvolvimento desses profissionais, focando a produtividade, os resultados e o sucesso das empresas, mas com o diferencial de empregar um ambiente de trabalho que protagoniza os indivíduos e não apenas os resultados, o foco é no processo e não apenas nos índices finalizados.

Etimologicamente, o termo “Gestão de Pessoa” abrange em sua conceitualidade substituir seu precursor que vem caindo no desuso no meio empresarial da área de Tecnologia: Administração de Recursos Humanos. No entanto, este último, ainda é mais frequente dentre as expressões empregadas ao tratamento com os colaboradores de outros segmentos empresariais, no entanto, Gestão de pessoas pode ser compreendida como: “um conjunto de práticas voltadas a otimizar e maximizar o potencial dos colaboradores de uma empresa.” (PEDRO, 2006, P. 16).

Ainda no que concerne ao histórico que levou o Chefe de pessoal do setor de Recursos Humanos a se tornar o atual, gestor de pessoas, nos dizem Viscaíno e Estork (2005, p. 15):

O Departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os “Chefes de pessoal”, naquela época, tinham como características a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários. Ao ser comunicado que deveria ir ao Departamento de Pessoal, o trabalhador já imaginava que seria demitido. Por muito tempo, e talvez, em algumas empresas isso ainda persista. As grandes organizações foram as responsáveis pelas primeiras mudanças. Elas começaram a investir em estudos e pesquisas - campo da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho, por exemplo, para que os “chefes de pessoal” olhassem para os trabalhadores de outra forma, não como simples objetos da empresa, mas como seres humanos.

Nas considerações acima, entendemos que com as mudanças observadas no mundo, dialogando com tantas áreas diferentes da vida das pessoas: econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, em razão destas transformações as empresas necessitaram se adaptar, haja vista que, passaram a sentir de forma sistêmica com as incertezas geradas pela maternidade, assim, no meio de todas essas transformações, um dos segmentos que também teve de se adaptar, foi o empresarial, e em específico o de Recursos Humanos.



A assertiva acima se confirma nas considerações de Fischer (2002, p. 58), ao dizer que a gestão de pessoas é uma maneira onde “a empresa se organiza para administrar e conduzir o comportamento humano dentro do serviço, onde a empresa aplica estratégias para melhor gestão”. Nessa compreensão, a gestão de pessoas é um processo de treinamento, motivação e direcionamento dos funcionários que tem como objetivo aumentar a produtividade e alcançar o crescimento dos colaboradores, isto é, não se caracteriza como mera burocracia corporativa de taxar os colaboradores a números numa planilha, mas a vê-los de forma individual e com projeções de perspectivas profissionais, aqui cabe o olhar do gestor, para captar e cooptar novos talentos.

É notório que um dos grandes desafios da gestão de pessoas na atualidade, dialoga sobre como, em muitas das vezes deve-se motivar um colaborador e ainda nesse ritmo, manter o clima organizacional dentro da empresa. Esse conflito é advindo da essência do próprio ser humano, que é a maior questão dentro da gestão, devido às múltiplas facetas da identidade e das emoções humanas, que na correria exigida no seio do empreendedorismo empresarial, nem sempre terá as respostas para seus desafios diários que são tão mutantes quanto às mudanças que acometem as empresas.

Acerca desse conflito, nos diz Xavier (2006, p. 09):

Mas, o —problema também é a solução. À medida que o dirigente vai conhecendo melhor as aspirações e expectativas humanas fundamentais, os comportamentos e suas causas, vai adotando-o condutas cada vez mais capazes de consolidar um pacto produtivo eficiente com as pessoas que o ajudam a atingir suas metas.

Pensemos que concomitantemente, os gestores passam pelo processo de adaptação com as tratativas de caráter pessoal de seus colaboradores, onde vai se formando uma maturidade para gerir e buscar soluções para os conflitos diários, o que implica em uma boa e eficiente gestão de pessoal, e é vital passar pelo processo, colhendo como aprendizado, inclusive, as dificuldades e crescer com eles, fortalecendo sua equipe e conseqüentemente, levando sua empresa à alta produtividade.

Sobre como a Neuroliderança impacta diretamente esse processo, Guarnier e Chimenti (2022, p. 03), destacam que a Neuroliderança visa: descobrir ferramentas de: “triagem para bons líderes para melhorar as habilidades de liderança e identificar fatores inconscientes que afetam o comportamento, na esperança de melhorar as práticas de gestão e liderança”. Compreende-se, então, que mesmo que nosso debate agregue



também, a neurociência para envolver melhor as pessoas e tomar decisões sustentáveis, os gestores devem aprender a como trabalhar assiduamente para conseguir alterar seus modelos mentais atuais, para que a Neuroliderança não caia no status de modismo e deixe de ser aplicada quando uma nova prática comportamental se tornar expoente no meio empresarial.

As mudanças efetivas e benéficas, sempre se processam e ocorrem no tempo de média e longa duração, e a mudança impacta numa reestruturação das atitudes, posturas e de muitas das diretrizes que os gestores exercem desde o início de sua profissionalização nessa área, logo, essa mudança significa gerar a capacidade de transformação no próprio fio condutor dessa prática, que é o gestor de Pessoas. No que diz respeito ao cotidiano, como fazer da Neuroliderança uma prática cotidiana, e como empregá-la de forma sistemática? Abordaremos essas questões na seção seguinte.

3.1.2. COMO MOTIVAR NOVOS TALENTOS A PARTIR DA PRÁTICA DA NEUROLIDERANÇA EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA

Ainda de acordo com as considerações de Rock (2008), a Neuroliderança, sedimentou e coletaneou sua abordagem no meio empresarial, a partir da adoção de quatro sustentáculos básicos, ambos associados tanto à prática constante do autoconhecimento, quanto da capacidade de liderar as demais pessoas, seriam essas quatro bases da Neuroliderança: 1) Tomada de Decisão e Resolução de Problemas; 2) Regulação Emocional; 3) Colaboração e Influência e 4) Facilitação de Mudança.

Essas bases combinadas à práticas cotidianas de fomento e valorização do outro e das emoções que estes carregam, podem desencadear o sucesso ou introspecção dos colaboradores, pois o que conta nessa metodologia de gestão, é como o Gestor irá trabalhar essas quatro bases da Neuroliderança em sua empresa, e mais, como os colaboradores se permitirão ser agregados à uma nova postura inovadora que os percebe para além de números em crachás, mas como indivíduos, somatórios essenciais para a produtividade da empresa e para a excelência do ambiente de Trabalho.

Na prática efetiva da Neuroliderança, é necessário que o Gestor de pessoas, compreenda que considerável parcela das nossas reações emocionais, que incluem a dele (a) próprio (a), se processa no sistema límbico, que é uma parte primitiva do sistema



neural, que se ocupa das emoções como medo, raiva, alegria, ansiedade, etc., O gestor deve, pois, conhecer esses engendros internos, para que consiga perceber de imediato, quando suas emoções estão repercutindo diretamente suas ações e, dessa forma, aplicar técnicas para regular essas respostas, principalmente quando em tratativas com seus colaboradores, logo, para a aplicação efetiva da Neuroliderança na gestão de pessoas, é preciso, a priori, compreender suas quatro bases, para a parit de então, prosseguir em posturas, dinâmicas e práticas direcionadas a cada segmento proposto.

3.1.3. IDENTIFICANDO AS QUATRO BASES DA NEUROLIDERANÇA

Segundo Dias (2021) em um mercado cada vez mais competitivo é essencial que os gestores entendam ao máximo o comportamento dos indivíduos a quem eles gerem, para que possam cativar e atrair profissionais talentosos, nesse ínterim, a efetivação das neurociências à gestão das organizações é algo urgente.

Ainda sobre as contribuições da Neurociência para a adoção de práticas de Neuroliderança, relatam Pereira e Marreiro (2020, p. 36):

O líder precisa atuar em diversas circunstâncias e para isso desenvolver competências específicas. Para Goleman (2015) as organizações esperam de seus colaboradores, uma boa adaptação às mudanças, comunicação clara e eficaz, boa interação com uma variedade de pessoas, pensar claramente e resolver problemas sob pressão. Para o autor essas características compõem a Inteligência Emocional dos indivíduos e são fundamentais para aqueles que estão exercendo o papel de líder.

Compreender a responsabilidade que é administra, guiar, orientar e agora, motivar pessoas, notadamente, novos talentos é uma enorme responsabilidade, e para realizá-la a contento, os gestores devem ter conhecimento das bases dessa prática, para que ao aderir à sua normativa, estejam conscientes da totalidade de transformações que irão adotar, não apenas em si, mas que esta, repercuta decisiva e positivamente em seus colaboradores e reflitam ainda mais na alta produtividade que pode ser atingida, no que diz respeito à essas bases, Rock (2008), as delineou conforme estabelecido a seguir.

- **Tomada de Decisão e Resolução de Problemas:** as decisões são essencialmente motivadas e fortemente influenciadas pela forma como o sistema neural entende e conseqüentemente processa toda a quantidade de informações que recebe. Um gestor, quando compreende suas limitações cognitivas e suas normativas e



diretrizes comportamentais, pode adotar um alinhamento de raciocínio que o levará a tomar decisões de forma mais consciente e consistente, implicando em menor sobrecarga mental e aprendendo a usar estrategicamente, a clareza como um agente instrumentalizador de sua gestão;

- **Regulação Emocional:** conforme anteriormente exposto, conhecer e regular suas próprias emoções é vital para uma prática de Neuroliderança bem-sucedida. Logo, os gestores emocionalmente conscientes conseguem modificar processualmente ambientes em que imperam a desarmonia e o alto nível de estresse, agindo como mediadores e valorizando as chances em que há janelas para o crescimento, influenciando então, que seus colaboradores a mantenham parcimônia e calma, frente à inevitabilidade das adversidades, que podem ser de cunho pessoal ou laboral;
- **Colaboração e Influência:** a promoção do autoconhecimento é basilar para o consequente aprimoramento dos meandros com os quais o gestor influencia e desenvolve sua comunicação com os demais, que deve ser sempre clara, assertiva e objetiva. Assim, ao compreender suas reações emocionais em situações pessoais/sociais, e a forma como seu sistema neural trabalha com a colaboração, o gestor se configura em um indivíduo positivamente mais empático, tolerante e efetivo ao edificar e consequentemente, consolidar vínculos com seus colaboradores, que sejam estatuídos pelos laços de confiança;
- **Facilitação de Mudança:** conforme esperado, a resistência à mudança é uma reação natural do sistema neural humano, que tende a combater e até mesmo hostilizar quaisquer mudanças em sua rotina. Por ocasião desse fato, o gestor que aceita e compreende seus próprios temores e resistências à mudanças, mesmo que benéficas, estará mais apto para auxiliar terceiros a também superarem desafios da mesma natureza que os seus, contribuindo para um ambiente empresarial mais flexível, aberto e receptivo à inovação que este gestor pretende implementar.

3.1.4. PRÁTICAS EFETIVAS DE NEUROLIDERANÇA PARA GESTÃO NO COTIDIANO EMPRESARIAL

Segundo ainda Guarnier e Chimenti (2022, p. 16), a Neuroliderança apresenta da mesma forma, reflexões sobre modelos de intervenções, revelando informações sobre as conexões e a maturação do sistema neural e de como esse pode aprender a compreender novos comportamentos em diferentes grupos e contextos nos permite criar propostas de ação que podem funcionar, quando estabelecida uma continuidade comportamental voltada a um recondicionamento estrutural de um indivíduo ou grupo de indivíduos.

Observa-se na inferência dos autores, que nessa brecha de abertura para o novo, pode ocorrer o “favorecimento de aplicar esses saberes dos circuitos neurais para elaborar novas estratégias de gestão” (p. 16). Então, pela repetição, estudo e aceitação do novo, podemos compreender pela neurociência como os hábitos são formados, por exemplo, pode auxiliar na concepção de melhores formas de modificar positivamente o comportamento, isso envolve dizer que, que podemos identificar o que o sistema neural precisa, para nessa conjuntura, mantê-lo calmo, consciente e equilibrado, o que lhe será radicalmente favorável para otimizar suas áreas criativas, já que o peso das emoções negativas foi subtraído.

Ginante (2018, p.26) observa que:

Práticas consistentes de gestão de pessoas, que foquem no crescimento dos capitais humano, social e cognitivo, são necessárias para que os fatores que compõem as capacidades dinâmicas dos gestores propiciem vantagem competitiva para as organizações.

Dentro da configuração dessas novas práticas citadas acima, e que o Gestor de Pessoas pode trabalhar nas empresas, é necessário entender que para implementar a Neuroliderança no cotidiano e de forma prática, é preciso manter um foco contínuo no desenvolvimento do autoconhecimento e da inteligência emocional, de todos os envolvidos nesse processo: gestores e colaboradores.

Algumas práticas incluem:



- **Autopercepção contínua:** saber reconhecer e aceitar as ocasiões nas quais as emoções intensas emergem, e para além disso, perceber quais os gatilhos que as desencadeiam. Essa prática se adotada de forma contumaz, contribui para que o Gestor de Pessoas, possa reagir apropriadamente, rapidamente e de forma equilibrada.
- **Feedback emocional:** além de aderir ao *feedback* constante para sua equipe, o gestor precisa direcionar, duas coisas básicas: também buscar feedback sobre seu próprio comportamento e reações e direcionar um olhar para seus colaboradores, para além do coletivo: o *feedback* individual do colaborador. Essa prática contribui para o crescimento pessoal e profissional de ambos os envolvidos, e no caso do colaborador, faz com que este se sinta visto, notado e valioso para a empresa, fato esse, que implicará diretamente para a retenção de possíveis talentos nas empresas.
- **Técnicas de *mindfulness*:** treinar a atenção plena e exercitar a manutenção do foco, pode contribuir favoravelmente para o desenvolvimento de um amplo domínio de pensamentos intrusivos e freio de reações impulsivas, fomentando um espaço para preconizar o pensamento que precede a ação, para trabalhar assim, o autocontrole e a capacidade de planejamento da equipe.

O futuro da gestão de pessoas no segmento empresarial, está estreitamente associada à capacidade desses gestores de se conhecerem profundamente e de aplicarem esse conhecimento para inspirar e desenvolver suas equipes, trazendo um a transformação de dentro para fora, otimizando a inovação da área de Tecnologia efetivamente para as práticas cotidianas de Gestão. A tecnologia trabalha continuamente com a mudança, a inovação e entende que, não se adaptar pode implicar em ficar de fora do mercado.

Seco (2014, p. 04) destaca que: “a liderança transformacional requer que o líder transmita uma visão poderosa e positiva, para além de atender às necessidades individuais dos seus seguidores.” Entende-se que segundo o autor, o gestor deve trazer a compreensão que as tratativas entre ele (a) e sua equipe, devem operar na mesma frequência que o observado nas empresas de Tecnologia. Nessa seara, a Neuroliderança nos pontua que a chave para uma gestão eficaz, é germinada na gestão e no processo



contínuo da forma como este gestor processa suas próprias emoções, toma decisões coerentes e eficientes e emprega sua autocompreensão para influenciar de maneira positiva os outros, promovendo a otimização geral do *staff*.

Corroborando a construção acima, que preconiza a figura do gestor como essencial no processo de reinvenção das empresas para chamamento de pessoal e manutenção de pessoas, Campello (2011, p. 02) destaca que:

Um líder capaz de trabalhar essas três vertentes - pessoas, processos e filosofia estratégica - buscando a motivação necessária dos colaboradores. A motivação faz o colaborador adquirir maior capacidade (DAVIS & NEWSTROM, 1998). É de suma importância para que esse processo ocorra da forma esperada que as empresas criem condições que motivem os colaboradores para um melhor desempenho, ou seja, um clima organizacional que facilite o trabalho para se atingir os resultados. Esse clima reflete a capacidade da empresa de atrair e reter colaboradores competentes que contribuam com os resultados da organização, tornando-a cada vez melhor e gerando vantagem competitiva sustentável sobre seus concorrentes, bem como a satisfação dos clientes.

Somando argumentos ao excerto acima, Ginante (2018, p. 25), destaca que: “ ao permitirem atualização contínua da base de recursos, as capacidades dinâmicas gerenciais são fundamentais para as organizações fazerem frente às rápidas mudanças no mercado.” Compreendemos então, da combinação das assertivas postuladas acima, que o clima nas empresas se configura de forma determinante como um elemento altamente favorável para o avanço qualitativo do labor e do social.

Observa-se que quando oferta a satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores, favorecendo assim, a elevação do moral interno e sendo desconfortável e improdutivo quando proporciona frustração daquelas necessidades, nessa dimensão, o assim chamado clima organizacional pode ser caracterizado também, como uma somatória de variáveis que visam diagnosticar os caracteres que carecem ser aprimorados, em busca da satisfação e bem-estar dos colaboradores, e nessa seara, cabe ao Gestor de Pessoas assumir a dianteira desse processo.

3.2. A DISCUSSÃO DA PESQUISA

Desta forma, após leitura na íntegra, foram selecionados para a revisão 21 artigos, todos publicados nos idiomas português e 03 deles no idioma inglês



(posteriormente traduzido para o português), que avaliaram o surgimento Neurociência como aplicação à gestão empresarial de pessoas, haja vista as mudanças que as empresas passaram com a Modernidade e a necessidade de adaptação destas, para se manterem competitivas no mercado, sendo assim, a Neuroliderança uma fusão da Neurociência e da Psicologia, para se adequar às novas exigências do mercado e da consequente valorização dos colaboradores, também atuando como instrumento de captação e cooptação de novos talentos, notadamente pelos segmentos empresariais de Tecnologia.

Do levantamento bibliográfico construído, oito materiais coletados discutem as muitas variáveis envolvidas na Gestão de Pessoas. Ávila e Peixoto (2015), constroem um manual que trata a gestão de pessoas de forma holística e didática, fazendo um breve passeio histórico por sua edificação como prática nas empresas, o mesmo é feito pelos autores Viscaíno e Estork (2007) que apontam como a gestão de pessoas atuou e ainda atua na evolução histórica desse segmento nas organizações empresariais. Já Barbosa, Costa & Silva (2023) discutem sobre como a Gestão Estratégica de Pessoas pode fomentar e desenvolver os processos de liderança. Campello (2011), aborda como a Gestão de pessoas pode ser essencial para aquisição de bons resultados em ambientes altamente competitivos, debate que é corroborado também por Ginante (2018). Pedro (2006) destaca o papel da gestão de pessoas no seio das grandes organizações. Fisher (2002) promove uma abordagem mais tradicional ao destacar os conceitos e breve histórico dos modelos de gestão de pessoas, no entanto, usa uma linguagem mais técnica diferente das duas outras obras que trabalham na mesma perspectiva. Xavier (2006) fecha essa corrente teórica, ao apontar práticas efetivas para a dinamização da gestão de pessoas.

Acerca do destaque dado às transformações que o segmento “empresa” passou e vem passando com o decorrer do tempo, três referências se debruçam sobre o tema, sendo dois deles da mesma autoria, Gonçalves (1994) e Gonçalves (1998), o autor trabalha numa perspectiva de compreensão histórica das razões que levaram as empresas a repensarem seu *modus operandi* para sobreviver na modernidade, e esse debate é corroborado por Mills (1993), que debate sobre o caminho oposto mas intercalado com Gonçalves, que é o renascimento das empresas. Vale destacar que os autores credenciam as obras mais antigas aqui referidas, essa referência é essencial,



para compreender o histórico que levou o mundo empresarial, notadamente o setor de Tecnologia a se reestruturar tomando por base novas diretrizes, como a Neuroliderança.

Falando desse processo de inovação empresarial, Seco (2014) difere dos demais ao elencar apenas o papel dos líderes como elemento de motivação e chamamento para confiança na formação de líderes e seguidores que priorizem a autenticidade, investindo apenas no talento que gestores possuem para administração, o autor destaca que a inovação é item de sobrevivência para as empresas, e que os gestores são encarregados dessa demanda.

Finalmente, chegando ao debate sobre Neuroliderança e suas práticas implementadas no meio empresarial, temos sete referências. Dias (2021) destaca a importância da Neurociência na gerência de recursos humanos nas empresas, Guarnier e Chimenti (2022) abordam uma revisão sistemática e integrativa acerca da prática na Neuroliderança nas empresas, Lopes (2018) associa o termo Neuroliderança ao conceito de liderança positiva, Martins (2021) destaca que é a Neurociência que está na base da Neuroliderança como postura de sucesso na gestão de pessoas. Já Oliveira (2020) pontua como a comunicação implica diretamente nas mudanças que observa, os nas organizações na atualidade, para tal, exemplifica o papel da Neuroliderança nesse processo de otimização. E finalmente, Pereira e Marreiro (2020) mostram como as contribuições da neurociência possibilitaram o pleno exercício da Neuroliderança na atualidade.

Os resultados coletados apontam que desde que as empresas compreenderam que sua sobrevivência dependia essencialmente de um processo de adaptação à uma nova roupagem, adequada às exigências e diretrizes da modernidade, a Neurociência evoluiu e originou a Neuroliderança como uma série de estudos e práticas que visam o autoconhecimento em favor do equilíbrio e eficaz administração das emoções, aplicada à gestão de pessoas, onde o Gestor é indivíduo que equilibra as emoções de sua equipe enquanto lida com as suas, e nesse ínterim, valoriza as singularidades de seus colaboradores, fomentando um ambiente mais harmonioso e fecundo para o trabalho, que visa também a alta performance das empresas, ao mesmo tempo em que faz a captação e cooptação de novos talentos, que através de uma prática de gestão que preza pela motivação da equipe, está conectada com as mudanças, que assim como no



segmento de Tecnologia que se transforma continuamente, também esses indivíduos, são constantemente transformados.

4 CONCLUSÃO

A Neuroliderança é um setor de pesquisa altamente relevante, já que as reflexões e propostas angariadas nesse debate nos permitem compreender como essa vertente da Neurociência que encontrou terreno fértil na área de Gestão de Pessoas nas empresas, e aqui, no caso de empresas que atuam em Tecnologia, pode se sedimentar ainda mais no seio das organizações. A partir de uma revisão bibliográfica, sistematizada na literatura correlata conseguimos perceber que o processo que conduziu a Neuroliderança a uma posição de destaque, é a transformação estrutural das empresas que visando a alta produtividade e a valorização de seus colaboradores tem investido nesse segmento, em busca de capacitar gestores qualificados para lidar não apenas com os desafios correlatos ao ofício em si, mas dos conflitos e dificuldades oriundos das intrínsecas relações humanas, que assim como o empresariado em Tecnologia, sempre está em constante mutação.

No desenrolar da presente pesquisa, o objetivo geral foi plenamente alcançado, quando conseguimos analisar como a Neuroliderança vem atuando historicamente na gestão das empresas, iniciada com estudos voltados para a fusão da Neurociência e Psicologia, que propiciaram uma linha de atuação compatível com as necessidades empresariais da atualidade, especificamente nos serviços de Tecnologia, que exigem um olhar de gestão atento, para capitanear os novos talentos e mudanças que rapidamente reconfiguram esse setor, a partir das práticas propostas na terceira seção dessa pesquisa e no embasamento de Rock (2008), uma prática assentada em Neuroliderança tende a valorizar, captar e cooptar esses novos talentos.

O emprego da metodologia aplicada foi a Revisão de Literatura do tipo integrativa, que irá dialogar com material do recorte temporal das duas últimas décadas, traçando um conceito e breve histórico da Neuroliderança como prática de gestão de pessoas. Os resultados apontaram que a Neuroliderança vem atuando em parceria com o crescimento de empresas de Tecnologia como forte motivador para captação e retenção de novos talentos.



Conclui-se que os indivíduos que atuam na função de gestão de pessoas nas empresas, para um caminho exitoso nesse segmento, podem desenvolver novas habilidades, que podem ser adquiridas com a adoção de uma prática assentada na Neuroliderança, haja vista que a evolução tanto dos sistemas neurais como das possibilidades profissionais tendem a se amplificar, quando os indivíduos envolvidos, conseguem adaptar-se a uma nova padronização de comportamento. Vale ressaltar que o tempo e a intencionalidade são os fatores decisivos para a aquisição dessas novas habilidades, pois as práticas postuladas aqui para a obtenção da Inteligência emocional tende a trabalhar as potencialidades dos indivíduos, em favor de uma excelência que perpassa o individual e lhe acompanhe na vida profissional.

5 REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga; PEIXOTO, Jaime. **Gestão de pessoas**. Stecca. – Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede E-Tec Brasil, 2015, 76 p. Disponível em:

https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/11/06_gestao_pessoas.pdf

BARBOSA, Ana Carolina Ciriaco; COSTA, Letícia Aparecida Ferreira Silvestre; SILVA, Rosana Aparecida Ferreira da. **Gestão Estratégica de Pessoas: processos de liderança**. Centro Paula Souza/ETEC- Padre Carlos Leôncio da Silva, 2023. Disponível em:

https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/14771?locale=pt_BR

CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. **Gestão de Pessoas: o Papel Fundamental do Líder nas Estratégias e Resultados das Empresas em um Ambiente Altamente Competitivo**. VIII SEGeT- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/57214716.pdf>

COOK, D. J.; MULROW, C. D.; HAYNES, R. B. **Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions**. *Annals Internal Medicine*, Philadelphia, v. 126, n. 5, p. 376-380, 1997.

DIAS, Inês Maria Nunes. **Importância das neurociências na gestão dos recursos humanos**. Lusíada- Repositório das Universidades Lusíada. Porto, 2021. Disponível em:

<http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/6124>

FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.: Disponível em:



<http://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/Gesto%20estrategica%20de%20pessoas%20artigo.pdf>

GINANTE, Alessandra. **Gestão de pessoas como vantagem competitiva.** GVEXECUTIVO • V 17 • N 4 • Jul/ago, 2018 25. Disponível em:

<https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/76669>

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços.** Revista de Administração de Empresas São Paulo, 34(1):63-81 Jan./Fev. 1994. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/QnPcBpMbkGm68SYZMpL89rF/?format=pdf&lang=pt>

_____. **A necessidade de reinventar as empresas.** RAE - Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17 Abr./Jun. 1998. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/SNkw4mmTWVywRMfFmkPW3TH/?format=pdf&lang=pt>

GUARNIER, Kelly; CHIMENTI. **Avançando no campo da Neuroliderança:** uma revisão sistemática e integrativa. Cad. EBAPE.BR, v. 21, nº 6, Rio de Janeiro, 2022-0184, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/90027>

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica:** ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 2a ed. Revisado e ampliado. São Paulo (SP): Atlas, 1991. 249p.

LOPES, Michele Alzira Gagliardo. **Neuromentoring:** um novo modelo comportamental de liderança positiva. *Florida Christian University. Orlando, FL*, 2018. Disponível em:

<https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/2920>

MARTINS, Fernanda. **Neuroliderança:** a ciência por trás da liderança eficaz. In: Revista Coaching Brasil. Edição 61. São Paulo: Editora Ser Mais, 2021.

MILLS, D. Quinn. **O renascimento da empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

OLIVEIRA, Tânia Alexandra Marçal de. **Comunicação e Mudança Organizacional:** Uma Investigação Interpretativista sobre a Relevância das Neurociências para a Eficácia de uma Mudança Organizacional. Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Ciências Humanas. 2020. Disponível em:

<https://www.proquest.com/openview/e1e91691f155fd2c6132ad6a38d8bf1a/1?cbl=2026366&diss=y&pq-origsite=gscholar>

PEDRO, Wilson José Alves. **Gestão de pessoas nas organizações.** Revista UNIARA, n.17/18, 2005/2006. Disponível em:

<https://revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/268>

PEREIRA, Adriana Albuquerque Cabral de Castro; MARREIRO, Maria Leônida Soares. **Neuroliderança:** contribuições da neurociência para o exercício da liderança. Revista FACINE 360, Edição 01 | 2020. Disponível em:

<https://periodicos.facine.edu.br/index.php/f360/article/download/6/4/52>

ROCK, David. **SCARF:** um modelo baseado na neurociência para colaborar com pessoas e influenciá-las. *NeuroLeadership Journal*, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 1-9, 2008.



SECO, Victor Manuel Monteiro. **Chamamento e a confiança na formação de líderes e seguidores autênticos**. Universidade de Lisboa- Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10400.5/7327>

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon; ESTORK, Leandro Augusto. **Gestão de Pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais**. Revista Científica Eletrônica de Administração- Ano VII – Número 13 – Dez. 2007 – Periódicos Semestral. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/5RcsPI2dJl8KVgB_2013-4-30-10-54-58.pdf

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo, 2006. Editora Gente.