



VITORIA SANTOS DIAS

**NEUROCIÊNCIA E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE
HABILIDADES DE LIDERANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Conceição do Coité-BA
2025

VITORIA SANTOS DIAS

**NEUROCIÊNCIA E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE
HABILIDADES DE LIDERANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Artigo científico apresentado à Faculdade da
Região Sisaleira como Trabalho de Conclusão
de Curso para obtenção do título de Bacharel
em Psicologia.

Orientadora: Jussara Santana Pereira.

Conceição do Coité-BA
2025

Ficha Catalográfica elaborada por:
Keite Birne de Lira – Bibliotecária
CRB: 5/1953

D541 Dias, Vitoria Santos
Neurociência e suas contribuições para o desenvolvimento de
habilidades de liderança no ambiente de trabalho / Vitoria Santos
Dias. – Conceição do Coité: FARESI, 2025.
25f.;

Orientadora: Profa. Jussara Santana Pereira
Artigo científico (bacharel) em Psicologia. – Faculdade da
Região Sisaleira - FARESI. Conceição do Coité, 2025.

1. Neurociência. 2. Liderança. 3. Funções executivas.
I. Faculdade da Região Sisaleira – FARESI. II. Pereira, Jussara
Santana. III. Título.

CDD: 158.7

VITORIA SANTOS DIAS

**NEUROCIÊNCIA E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE
HABILIDADES DE LIDERANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**Artigo científico apresentado como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Psicologia pela Faculdade da Região Sisaleira.**

Aprovado em 16 de junho de 2025.

Banca Examinadora:

Jussara Santana Pereira / docente.jussara.pereira@faresi.edu.br

Rafael Reis Bacelar Antón / tcc@faresi.edu.br

Itana Kaleia / itanakaleia@gmail.com

Rafael Lima Bispo / docente.rafael.bispo@faresi.edu.br



Rafael Reis Bacelar Antón

Presidente da banca examinadora

Coordenação de TCC – FARESI

Conceição do Coité-BA

2025

NEUROCIÊNCIA E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES DE LIDERANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Vitoria Santos Dias¹

Jussara Santana Pereira²

RESUMO

Este trabalho analisa como os conhecimentos da neurociência podem contribuir para o desenvolvimento de habilidades de liderança no ambiente corporativo. A pesquisa parte da premissa de que a atuação dos líderes está fortemente relacionada às funções executivas do cérebro, como planejamento, controle inibitório, tomada de decisão, empatia e flexibilidade cognitiva. O objetivo principal foi investigar de que forma os princípios neurocientíficos podem fundamentar práticas mais eficazes de gestão de pessoas. Utilizou-se uma abordagem qualitativa com base em pesquisas bibliográficas, priorizando autores clássicos e contemporâneos. A análise temática permitiu organizar os dados em categorias como neurociência aplicada à liderança, funções executivas e habilidades organizacionais. Os resultados indicam que o conhecimento sobre o funcionamento cerebral é essencial para o desenvolvimento de lideranças mais empáticas, conscientes e estratégicas. Elementos como regulação emocional, o gerenciamento de conflitos e a tomada de decisões sob pressão se mostram altamente dependentes de circuitos neurais específicos, com córtex pré-frontal e a amígdala. Conclui-se que integrar os saberes da neurociência à Psicologia Organizacional amplia a compreensão sobre o comportamento humano no trabalho, oferecendo suporte para práticas de gestão mais humanas, eficazes e sustentáveis. Além disso, o estudo sugere caminhos para pesquisas futuras e aplicações práticas no desenvolvimento de lideranças alinhadas às demandas contemporâneas.

Palavras-chave: Neurociência; liderança; funções executivas.

ABSTRACT

This paper analyzes how knowledge from neuroscience can contribute to the development of leadership skills in the corporate environment. The research is based on the premise that leaders' performance is strongly related to the brain's executive functions, such as planning, inhibitory control, decision-making, empathy, and cognitive flexibility. The main objective was to investigate how neuroscientific principles can support more effective people management practices. A qualitative approach was used based on bibliographic research, prioritizing classical and contemporary authors. The thematic analysis allowed for the organization of data into categories such as neuroscience applied to leadership, executive functions, and organizational skills. The results indicate that knowledge about brain function is essential for developing more empathetic, conscious, and strategic leadership. Elements such as emotional regulation, conflict management, and decision-making under pressure are shown to be highly dependent on specific neural circuits, including the prefrontal cortex and the amygdala. It is concluded that

¹ Discente do curso de Bacharelado em Psicologia. E-mail: vitoria.dias@faresi.edu.br.

² Orientador. Docente do curso de Psicologia. E-mail: docente.jussara.pereira@faresi.edu.br.

integrating the knowledge of neuroscience into Organizational Psychology enhances the understanding of human behavior at work, providing support for more humane, effective, and sustainable management practices. Furthermore, the study suggests avenues for future research and practical applications in developing leadership aligned with contemporary demands.

Keywords: Neuroscience; leadership; executive functions.

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Vanusia, mulher de fibra e coração imenso, que me ensinou a ser forte com doçura e a nunca desistir dos meus sonhos. Seu amor me acolheu, sua fé me inspirou, e sua presença constante foi minha força silenciosa em todos os momentos desta caminhada.

Ao meu pai, Miranda, exemplo de dignidade, trabalho e sabedoria. Com sua serenidade e conselhos firmes, me ensinou a olhar a vida com responsabilidade, coragem e esperança. Obrigada por acreditar em mim e me mostrar que o conhecimento é um legado que ninguém pode tirar de nós.

Ao meu esposo, Alif, meu abrigo, meu melhor amigo. Você esteve ao meu lado em cada etapa desta jornada, dividindo os pesos e celebrando as vitórias, mesmo quando o cansaço parecia maior que a força. Obrigada por me amar com paciência, por me apoiar sem medidas e por me lembrar todos os dias que não estou sozinha. Sem você, este sonho teria sido muito mais difícil de realizar.

Aos meus filhos, Henry e Laura, presentes mais preciosos que a vida me deu. Vocês são a razão pela qual continuo acreditando em um futuro melhor. Que este trabalho seja também uma semente plantada no coração de vocês, mostrando que vale a pena lutar, estudar e perseverar.

In memoriam, à querida Irenildes, minha sogra, e ao estimado João Marcos, meu cunhado. Suas partidas deixaram saudade, mas seus exemplos seguem vivos em nossas lembranças. Que esta conquista também os alcance na eternidade, como um tributo ao amor e à família.

E, sobretudo, a Deus, por me sustentar nos dias de fraqueza, por me surpreender com graça em momentos de desânimo e por conduzir cada passo meu com amor e propósito. A Ele, toda honra, toda glória e toda gratidão.

Com amor,

Vitoria Santos Dias.

INTRODUÇÃO

O crescente número de estudos na área de Psicologia Organizacional tem contribuído significativamente para a compreensão do funcionamento das organizações. De acordo com Schultz e Schultz (2014, apud Rothman e Cooper, 2017), os psicólogos organizacionais e do trabalho desempenham um papel essencial na pesquisa sobre os colaboradores e na aplicação dos princípios psicológicos derivados dessa pesquisa ao ambiente de trabalho. Essa atuação busca otimizar o desempenho organizacional, promover a qualidade de vida dos funcionários, e, conseqüentemente, melhorar os resultados da empresa, focando na interação entre o indivíduo e o local de trabalho.

Nesse contexto, torna-se relevante investigar como os conhecimentos advindos da neurociência podem fundamentar novas abordagens de liderança no ambiente corporativo, favorecendo a construção de relações mais empáticas, a melhoria do desempenho das equipes e a promoção do bem-estar organizacional.

A Psicologia Organizacional visa entender os comportamentos, atitudes e motivações dos trabalhadores, criando um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável. Nesse contexto, para que as empresas alcancem o sucesso organizacional, é crucial adotar uma abordagem mais sensível em relação aos seus colaboradores, como afirma Chiavenato (2003, p. 33), "o maior patrimônio de uma organização são seus recursos humanos, e a sua valorização é fundamental para o crescimento e a sustentabilidade do negócio". Esse entendimento, reforça a importância da Psicologia Organizacional como uma ferramenta estratégica, que não só promove uma qualidade de vida dos empregados, mas também assegura o sucesso das empresas.

A partir dessa perspectiva, ao explicar o funcionamento humano no ambiente corporativo, é imprescindível ressaltar o papel dos conhecimentos da neurociência. Ao longo do tempo, essa área tem aprimorado seus estudos sobre como o cérebro influencia o comportamento humano, impactando diretamente a forma como os colaboradores reagem a diferentes estímulos no ambiente de trabalho. Ventura (2010, p. 123), define de maneira abrangente que "a neurociência compreende o estudo do sistema nervoso e suas ligações com toda a fisiologia do organismo, incluindo a relação entre cérebro e comportamento", evidenciando a relevância

dessa área para a compreensão de gestão de pessoas nas organizações. Sob esse aspecto, componentes das funções cognitivas e executivas, como atenção, memória, planejamento, controle inibitório e tomada de decisão, assumem um papel central na compreensão do desempenho e da eficácia dos indivíduos no ambiente organizacional

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a importância dos estudos da neurociência no ambiente de trabalho, destacando como os princípios neurocientíficos podem contribuir para a compreensão e gestão de pessoas no contexto corporativo. A partir dessa análise, busca-se explorar as funções cognitivas responsáveis pelo desenvolvimento das atividades laborais, identificando a melhor forma de gerenciar equipes e otimizar desempenho organizacional. Além disso, pretende-se investigar como promover qualidade de vida no trabalho, considerando as implicações do funcionamento cerebral e seu impacto no bem-estar e na produtividade dos colaboradores.

Para alcançar esse objetivo geral, este estudo propõe como objetivos específicos: Discutir os principais conceitos da neurociência aplicáveis ao trabalho de liderança; Relacionar funções executivas com comportamentos de liderança; Apontar estratégias de gestão que promovam a qualidade de vida no ambiente corporativo.

É importante ressaltar, que esta pesquisa busca apresentar valiosas contribuições para as empresas interessadas em compreender a aplicação da neurociência no ambiente de trabalho. Buscando demonstrar como esses princípios podem favorecer a gestão de pessoas e a elaboração de estratégias mais eficazes.

Além disso, o estudo pretende estimular o aprimoramento profissional e fomentar novas investigações acadêmicas sobre a temática, ampliando o campo de estudo na área. Espera-se que os resultados deste trabalho contribuam de forma prática para líderes, gestores de recursos humanos e profissionais da área organizacional que buscam integrar fundamentos neurocientíficos às suas estratégias de liderança e gestão de pessoas.

METODOLOGIA

Por se tratar de um estudo voltado a compreensão dos fenômenos relacionados ao comportamento humano no contexto organizacional, optou-se pela abordagem qualitativa de caráter interpretativo, que permite investigar a complexidade dos processos cognitivos envolvidos na liderança e no ambiente de trabalho. A pesquisa qualitativa é especialmente adequada para explorar os significados que os indivíduos atribuem às suas experiências, crenças e valores. Segundo Flick (2009, p.16), “ a pesquisa qualitativa é de natureza interpretativa. Ela procura compreender e interpretar o significado dos fenômenos sociais a partir da perspectiva dos participantes.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa busca compreender melhor os fenômenos por meio da observação direta e da convivência com os participantes da situação estudada, valorizando a forma como as pessoas percebem e vivenciam o que está sendo investigado. Dessa forma, essa abordagem mostra-se essencial para estudos que envolvam as dinâmicas organizacionais, uma vez que se propõe a captar as nuances subjetivas do comportamento humano.

Nesse contexto, optou-se pesquisa bibliográfica como estratégia metodológica de natureza qualitativa e interpretativa, com o objetivo de reunir e analisar informações já disponíveis sobre o tema, de modo a construir uma base teórica sólida. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 52):

Pesquisa bibliográfica, quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material, cartográficos, Internet, como o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre assunto da pesquisa[...] na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar. (PRODANOV; FREITAS,2013,p.4).

Assim, a pesquisa bibliográfica não apenas fundamenta teoricamente o presente estudo, como também contribui para o desenvolvimento de uma postura investigativa mais reflexiva e criteriosa. Para garantir a relevância de dados coletados, foram adotados critérios de seleção que incluíram: afinidade com os objetivos da pesquisa, confiabilidade das fontes e credibilidade dos autores.

Além disso, os principais temas da pesquisa que envolvem neurociência aplicada ao ambiente de trabalho, funções cognitivas, especialmente as funções

executivas, e comportamento organizacional, sendo os fatores que mais influenciaram na seleção dos materiais. Para escolher as obras, utilizaram-se palavras-chaves específicas como “neurociência e liderança”, “funções executivas”, “psicologia organizacional”, “neuropsicologia”, liderança e comportamento organizacional”. Dando preferência a publicações em português.

O levantamento bibliográfico seguiu um recorte temporal dos últimos vinte anos, priorizando publicações entre 2003 e 2023, o que permitiu incluir tanto autores clássicos, como Chiavenato (2003), quanto produções mais recentes, como Duarte (2021). Aproximadamente 30 fontes, entre artigos científicos disponíveis em bases como SciELO e Google Acadêmico, livros presentes na biblioteca da FARESI-Faculdade da Região Sisaleira, além de publicações acadêmicas de instituições reconhecidas.

A escolha por esses conjuntos de materiais teve como propósito garantir uma base teórica sólida e atualizada, abordando temas centrais como neurociência, comportamento organizacional e funções cognitivas, aspectos fundamentais para a compreensão do fenômeno estudado. Para organizar e analisar os dados teóricos obtidos, utilizou-se a técnica de análise temática, que consiste na identificação, categorização e interpretação de padrões recorrentes nos conteúdos analisados. Segundo Braun e Clarke (2006, apud Souza, 2019, p.52) “a análise temática é um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados qualitativos”.

Por meio desse procedimento, foi possível agrupar os dados em categorias como: neurociência aplicada ao desenvolvimento de lideranças, funcionamento das funções executivas no ambiente organizacional, e habilidades de liderança, com ênfase em gerenciamento de conflitos, tomada de decisão e delegação de tarefas. Essa sistematização permitiu uma compreensão mais aprofundada e estruturada das contribuições da neurociência para o desenvolvimento de habilidades de liderança no contexto organizacional.

DISCUSSÃO SOBRE NEUROCIÊNCIA E SUA APLICABILIDADE NO TRABALHO

A neurociência organizacional tem se consolidado como uma ferramenta estratégica para compreender e aprimorar o desempenho humano no ambiente de

trabalho. Ao investigar como o cérebro reage a estímulos, emoções e situações sociais, ela permite uma análise mais profunda dos processos que influenciam a produtividade, a motivação e as relações interpessoais nas organizações.

Segundo Duarte (2021, p. 32), “o cérebro humano processa informações de forma limitada e seletiva, influenciado por emoções e experiências anteriores”. Essa constatação reforça a importância de os líderes considerarem os aspectos neurobiológicos no gerenciamento de equipes, uma vez que decisões, comportamentos e reações dos colaboradores não são apenas racionais, mas profundamente marcados por vivências subjetivas e padrões emocionais.

Do ponto de vista neurocientíficos, tais respostas comportamentais e emocionais estão diretamente relacionadas à atuação de estruturas cerebrais específicas, como o córtex pré-frontal, responsável pelo controle executivo e pela tomada de decisão; a amígdala, que atua no processamento de emoções, especialmente as associadas ao medo e ao estresse e o hipocampo, que desempenha um papel essencial na formação e recuperação de memórias. A compreensão dessas estruturas permite uma abordagem mais fundamentada e empática na gestão de pessoas.

Além disso, motivação no ambiente organizacional, frequentemente tratada como fator exclusivamente comportamental, tem raízes também em elementos biológicos e neurofisiológicos, Chiavenato (2004, p.47) aponta que “ a motivação e o comportamento das pessoas nas organizações dependem de múltiplos fatores, inclusive biológicos”, evidenciando que as práticas de gestão de pessoas devem levar em conta as particularidades do funcionamento cerebral de cada indivíduo.

Neste sentido, compreender o papel do sistema nervoso central no comportamento humano torna-se essencial para criar ambientes de trabalho mais equilibrados e saudáveis. Ventura (2010, p. 14) observa que “o comportamento é uma função do sistema nervoso, que integra informações internas e externas para gerar respostas adaptativas”. Significando que o desempenho de um líder está diretamente relacionado à sua capacidade neurocognitiva de interpretar e reagir ao ambiente, o que inclui fatores como pressão, metas, relações sociais e estímulos sensoriais.

Diante disso, a neurociência aplicada ao contexto organizacional fornece subsídios valiosos para o desenvolvimento de lideranças mais conscientes, políticas de recursos humanos mais eficazes e estratégias de treinamento e desenvolvimento mais alinhadas com o funcionamento do cérebro. Ao considerar os limites e as potencialidades da mente humana, torna-se possível promover uma gestão mais empática, inteligente, orientada ao bem-estar e à performance sustentável dos colaboradores.

FUNÇÃO EXECUTIVA

Os estudos na área da neurociência mostram que o cérebro é composto por várias divisões, sendo que cada uma é responsável por diferentes funções cognitivas. De acordo com Mourão-Júnior, Oliveira e Faria (2011) “no século XX já existiam evidências convincentes, funcional e anatômica, para a existência de muitas áreas distintas no córtex, e para algumas delas podia ser atribuída participação específica em determinados comportamentos”. Essa afirmativa enfatiza a consolidação do entendimento do cérebro e seus avanços ao longo dos anos. A **Figura 1**, ilustra o córtex cerebral visto de forma lateralizada e a divisão de suas principais regiões em lobos.

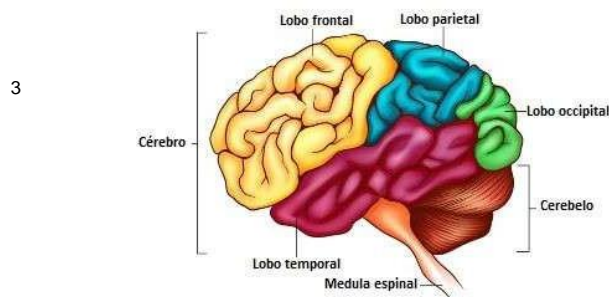


Figura 1- Estrutura cerebrais.

Ao abordar sobre o lobo frontal (destacado em amarelo na Figura 1) é essencial ressaltar as descobertas realizadas sobre suas funções e a relevância

³ Fonte: SILVA, João. Neurociência e Cognição. 2020.

Disponível em: <https://www.exemplo.com/imagem-cerebro>. Acesso em 22 mar.2025

para o comportamento humano. Enfatizando, que o lobo frontal, especialmente a região dorsolateral do córtex pré-frontal, está diretamente envolvido em processos como planejamento, tomada de decisões, autocontrole, inibição de impulsos flexibilidade cognitiva. Estudos apontam que esta região é essencial para controlar e regular pensamentos, emoções e ações, capacidades conhecidas como função executiva. Segundo Fonseca (2014, p.247) a Função Executiva⁴ podem ser definidas como:

Processos mentais complexos pelos quais o indivíduo otimiza o seu desempenho cognitivo, aperfeiçoa as suas respostas adaptativas e o seu desempenho comportamental em situações que requerem a operacionalização, a coordenação, a supervisão e o controle de processos cognitivos e conativos, básicos e superiores (FONSECA, 2014. 247).

Esse conceito, que abrange a coordenação de múltiplos processos cognitivos pode ser ainda mais detalhado pela definição de Hamdam & Pereira (2009, p.3) que descreve como “um termo amplo que se refere ao produto de uma operação constituída por vários processos cognitivos para realizar uma tarefa particular, como por exemplo, o raciocínio, a abstração ou o comportamento social”.

Essa definição, amplia a compreensão da função executiva ao evidenciar que ela não se limita a um único processo mental, mas envolve a integração de diversas capacidades cognitivas para executar tarefas complexas. Elementos como raciocínio, a abstração e o comportamento social são cruciais para lidar com os desafios interpessoais e estratégicos do ambiente corporativo, especialmente em posições de liderança, nas quais a tomada de decisão, gerenciamento de equipes e resolução de conflitos, exigem um alto grau de flexibilidade cognitiva.

1.0 LIDERANÇA

A Liderança pode ser compreendida não apenas como uma função hierárquica ou um conjunto de competências individuais, mas também como um processo relacional, baseado na interação entre líder e liderados. Conforme

⁴ Atualmente, sabe-se que os módulos corticais, responsáveis por essas funções estão localizados nos lobos frontais direito e esquerdo (JÚNIOR et al; MELO, 2011, p.1).

Chiavenato (1983, p.125) “a liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação, dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Essa definição destaca que a liderança se sustenta na capacidade do líder influenciar e inspirar as pessoas, construindo relações de confiança e cooperação para alcançar resultados. Assim, mais do que exercer poder, liderar é comunicar, motivar e criar sentido coletivo nas ações da equipe.

Um líder eficaz precisa ser capaz de refletir sobre suas próprias atitudes e compreender de que forma seu comportamento pode impactar diretamente seus liderados. A interação entre o líder e o ambiente de trabalho é fundamental para entender como esses comportamentos são moldados e como afetam a dinâmica da equipe.

Para que haja uma liderança realmente eficiente, são exigidas habilidades cognitivas superiores, como empatia, regulação emocional e mentalização, ou seja, a capacidade de compreender os estados mentais próprios e dos outros. Estes processos, são mediados por sistemas neurais complexos, incluindo a rede de cognição social e o circuito pré-frontal-amígdalar, que integram aspectos racionais e emocionais na tomada de decisões e nas interações interpessoais.

Este circuito consiste na conexão entre o córtex pré-frontal, responsável por funções como planejamento, tomada de decisão e controle inibitório, e a amígdala, que atua no processamento de emoções como medo e ameaça. Essa interação permite que o cérebro regule respostas emocionais intensas, promovendo comportamentos mais equilibrados e conscientes, especialmente em situações de estresse. Dessa forma, o circuito pré-frontal amígdalar sustenta a autorregulação emocional e favorece a empatia, o autocontrole e a resiliência.

Gerenciar uma equipe, portanto, vai muito além de supervisionar tarefas diárias. Trata-se de promover um ambiente em que a confiança, a comunicação e o respeito mútuo sejam pilares fundamentais. Essa tríade de valores fortalece o desenvolvimento contínuo das pessoas, estimula o aprendizado organizacional e contribui para a elevação do desempenho necessário para uma execução eficiente das metas propostas pela empresa. Nesse sentido, Chiavenato (1983) ressalta que:

A liderança é, pois, uma questão de redução de incerteza do grupo. O comportamento pelo qual se consegue essa redução é a escolha. A liderança é "um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas". Assim, a liderança é uma questão de tomada de decisão do grupo. (CHIAVENATO, 1983 p. 125).

Dessa forma, compreende-se que a liderança é necessária em todos os tipos de organizações, pois é ela que orienta, sustenta e dá direção aos esforços coletivos, mesmo diante da instabilidade ou das constantes mudanças do ambiente corporativo. Os conhecimentos da neurociência contribuem para elaboração de treinamentos que desenvolvem habilidades específicas exigidas em cargos de liderança, ao promover a compreensão dos processos cerebrais envolvidos na regulação emocional, na empatia e na tomada de decisão.

Com isso, tais programas potencializam a capacidade dos líderes de lidar com desafios, controlar impulsos e interagir de forma eficiente em suas equipes, fortalecendo o desempenho organizacional.

1.1 GERENCIAMENTO DE CONFLITO

O Conflito é uma realidade constante no ambiente organizacional, surgindo frequentemente diante das divergências de ideias, interesses, valores ou percepções. Robbins (2009, p. 327) define o conflito

Como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante. Essa definição é propositalmente ampla. Descreve aquele ponto em qualquer atividade quando a interação "passa dos limites" e se torna um conflito entre as partes envolvidas. Engloba um amplo escopo de conflitos experimentados pelas pessoas nas organizações — incompatibilidade de objetivos, diferenças de interpretação dos fatos, desacordos baseados em expectativas de comportamento e assim por diante. (Robbins, 2009, p. 327)

Ao enfatizar o caráter subjetivo do conflito, Robbins chama atenção para o fato de que ele não demanda necessariamente um ato hostil. Completando essa visão, Chiavenato (2004) afirma que conflito "é o processo dinâmico que pode ser construtivo ou destrutivo, dependendo de como é administrado. Quando bem conduzido, pode gerar crescimento, mudanças e inovações". Assim, o conflito, por si só, não é negativo, dependendo exclusivamente das estratégias de gestão adotadas.

Considerando a variedade de fatores que podem desencadear um conflito, torna-se fundamental o papel de um líder para que sejam extraídos pontos positivos, a fim de torná-los mais construtivos. Nesse contexto, a neurociência surge como uma ferramenta para compreensão dos mecanismos cerebrais que influenciam o comportamento humano diante de situações conflituosas. O gerenciamento de conflito exige do líder um alto grau de controle cognitivo e emocional. Essas capacidades estão diretamente associadas às funções executivas, um conjunto de processos mentais mediados principalmente pelo córtex pré-frontal do cérebro.

Esta região pré-frontal dorsolateral é uma área de convergência multimodal e parece ter relação com planejamento, estabelecimento de metas, flexibilidade cognitiva, fluência, memória do trabalho verbal e visuo-espacial, auto-regulação e tomada de decisão. (neurociência e funções cognitivas, p. 44) .

Situações de conflito envolvem o funcionamento integrado de diferentes estruturas cerebrais, responsáveis por regular tanto os aspectos cognitivos quanto os emocionais da experiência. O córtex pré-frontal dorsolateral, já citado anteriormente, também está relacionado ao controle inibitório, sendo essencial para a supressão de respostas impulsivas e a tomada de decisões mais ponderadas. Já a amígdala exerce um papel central no processamento das emoções, especialmente na identificação de estímulos ameaçadores e nas respostas associadas ao medo. Como destaca Barreto (2010, p.390), “a amígdala é responsável pela detecção, geração e manutenção das emoções relacionadas ao medo”.

Além dessas estruturas, a ínsula também exerce uma função importante no gerenciamento de conflitos, pois está envolvida na percepção socioemocional. Ela contribui para o conhecimento das próprias emoções e das emoções dos outros, favorecendo o desenvolvimento da empatia e da compreensão interpessoal, aspectos fundamentais para a resolução eficiente de conflitos no ambiente de trabalho.

No contexto organizacional, isso significa que o líder, ao gerenciar um conflito, ativa essas áreas, para equilibrar o impulso emocional com o raciocínio lógico, promovendo uma resposta mais estratégica e consciente, para lidar com o conflito de forma mais eficaz.

1.2 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão é uma competência essencial no ambiente Organizacional, especialmente para líderes que precisam atuar de forma estratégica diante de situações complexas e dinâmicas, mas também para todos os colaboradores, que contribuem para os resultados das organizações. Esse processo envolve habilidades cognitivas como análise, julgamento e planejamento. A neurociência Organizacional contribui para esse entendimento ao revelar como o cérebro humano processa informações e reage a estímulos que impactam diretamente o comportamento decisório.

É sabido que o processo decisório envolve o sistema neuroeconômico de tomada de decisão, que integra diferentes regiões cerebrais para avaliar e escolher entre alternativas. O córtex pré-frontal ventromedial é responsável pela avaliação emocional das opções, o córtex pré-frontal dorsolateral atua na análise lógica e na ponderação crítica, enquanto estruturas límbicas, como amígdala e o estriado, contribuem para valorização emocional e o processamento de recompensas, influenciando diretamente a motivação para escolha. Nesse sentido, estudos destacam que a tomada de decisão envolve a consideração de múltiplas alternativas, suas possíveis consequências e a avaliação de riscos e benefícios (Crone et al., 2004).

Completando essa perspectiva, Fonseca (2014, p. 239), “as funções executivas envolvem habilidades de planejamento, controle inibitório e tomada de decisões”, destacando a importância dessas capacidades no contexto da aprendizagem e, por extensão, no ambiente de trabalho.

Ao enfatizar a respeito das funções dos lobos frontais Luria (1981, p. 63) afirma que “os lobos frontais são os centros superiores para a regulação da atividade consciente e da previsão das ações”, indicando que essas áreas cerebrais são cruciais para a formulação de planos, verificação de sua execução e correção de erros cometidos.

Tomar decisão é mais do que uma simples escolha entre alternativas; ela representa um processo complexo que exige julgamento crítico, responsabilidade e discernimento estratégico. Chiavenato (2003) afirma que:

Tomar decisões é escolher entre alternativas. Em muitos casos, existem várias alternativas disponíveis e o administrador deve escolher a mais adequada, aquela que mais se ajusta aos objetivos organizacionais. O processo decisório envolve, portanto, julgamento e responsabilidade, além de exigir o conhecimento adequado do problema, das alternativas disponíveis e das possíveis consequências que poderão advir da decisão tomada. A qualidade das decisões está diretamente relacionada com a qualidade das informações, com a capacidade de análise e julgamento e com a experiência acumulada." (CHIAVENATO, 2003, p. 89).

Esse trecho evidencia que uma decisão organizacional eficaz depende não apenas de dados concretos e informações técnicas, mas também da capacidade de análise crítica, da experiência profissional e da percepção contextual. Isso significa que, além de dominar os dados e informações técnicas, o tomador de decisão deve interpretar os elementos considerando o contexto organizacional em que atua. Para a obtenção de resultados positivos é fundamental avaliar fatores internos, como a cultura da empresa e o comportamento das equipes. Essa integração entre análise objetiva e percepção estratégica aprimora a qualidade das decisões, permitindo antecipar riscos, identificar oportunidades e alinhar as ações aos objetivos organizacionais, promovendo a sustentabilidade dos resultados.

A neurociência, nesse aspecto, contribui ao demonstrar que o cérebro humano não processa todas as informações disponíveis de forma objetiva. Segundo Duarte (2021), fatores emocionais, memórias e experiências anteriores podem influenciar fortemente as escolhas, muitas vezes sem que o indivíduo tenha consciência disso. Isso significa que, mesmo com um bom volume de informações, a qualidade da decisão pode ser comprometida se os processos mentais não forem devidamente reconhecidos e gerenciados. Por isso, líderes conscientes de como suas emoções, crenças e experiências influenciam sua forma de pensar tendem a tomar decisões mais acertadas e éticas.

Destacando que os vieses cognitivos, que são padrões sistemáticos de erro decorrentes de atalhos neurais e heurísticas usados pelo cérebro para simplificar a tomada de decisão. Kahneman (2012), em seu livro *Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar*, demonstra como esses vieses podem influenciar negativamente o processo decisório, gerando erros que impactam diretamente a eficácia das escolhas, especialmente em contextos complexos e sob pressão. Reconhecer esses vieses é fundamental para o desenvolvimento de uma liderança mais reflexiva e estratégica.

1.3 DELEGAÇÃO DE TAREFAS

A delegação de tarefas é uma habilidade estratégica da liderança que exige confiança, clareza de objetivos e compreensão das competências individuais da equipe. Muito além de distribuir tarefas, delegar é um processo cognitivo e emocional que requer julgamento, planejamento e monitoramento, características ligadas às chamadas funções executivas do cérebro. Esses processos ativam funções executivas específicas, como memória operacional, o controle inibitório e a flexibilidade cognitiva, fundamentais para organizar, ajustar e acompanhar as demandas delegadas.

A eficácia da delegação depende da integridade funcional do córtex pré-frontal dorsolateral, responsável pelo planejamento e controle dos comportamentos, e do córtex pré-frontal ventromedial, que integra aspectos emocionais e sociais na tomada de decisões e no gerenciamento das relações interpessoais.

Segundo Fonseca (2014, p. 242), “as funções executivas são responsáveis pela organização de comportamentos com finalidade, autocontrole, flexibilidade mental e controle da impulsividade”. Esse conjunto de habilidades permite que o líder analise as capacidades de seus liderados, escolha quem está mais apto para determinada tarefa e acompanhe o andamento com critério e flexibilidade.

Luria (1981) já explicava que:

O córtex pré-frontal regula não apenas o comportamento direto, mas também permite organizar ações em sequência, prever suas consequências e supervisionar sua execução. É nesse sistema que se forma a intenção voluntária e se elabora o plano motor correspondente. (LURIA, 1981, p. 110).

Essas características estão diretamente ligadas à delegação, pois é preciso estabelecer metas, definir prioridades e acompanhar resultados, o que exige previsão, autocontrole e adaptação às situações imprevistas, processo mediado pelo córtex frontal.

Chiavenato (2003) reforça que a delegação é uma ferramenta de desenvolvimento organizacional, tanto para líderes quanto para subordinados. Afirmando que:

Delegar é transferir a responsabilidade por uma tarefa ou atividade a outra pessoa, com a devida autoridade para executá-la. É um processo que requer confiança, definição clara de objetivos e acompanhamento. A delegação eficaz melhora o desempenho do grupo e desenvolve os subordinados, preparando-os para maiores responsabilidades.” (CHIAVENATO, 2003, p. 145).

Ao reconhecer que esse processo é mediado por funções cognitivas superiores e por aspectos emocionais, a neurociência contribui para práticas de liderança mais humanas e produtivas. Delegar com consciência é, portanto, um exercício de inteligência emocional e cognitiva, que fortalece vínculos profissionais, promove autonomia e melhora a performance organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, foi possível compreender de forma abrangente como os conhecimentos oriundos da neurociência podem contribuir significativamente para a atuação da liderança nas organizações. A partir da análise das funções executivas, como controle inibitório, flexibilidade cognitiva, planejamento e tomada de decisão, evidenciou que o comportamento do líder está intimamente ligado aos processos neurocognitivos responsáveis pela autorregulação emocional, resolução de conflitos e gestão de pessoas.

A neurociência organizacional, ao explicar os mecanismos cerebrais que influenciam o comportamento humano no ambiente de trabalho, oferece fundamentos teóricos e práticos para a construção de modelos de liderança mais empáticos, éticos e eficazes. Compreender como o cérebro processa as relações interpessoais permite que líderes desenvolvam competências socioemocionais e cognitivas que favoreçam o bem-estar e o desempenho de suas equipes.

Ao integrar conhecimentos da psicologia organizacional com os avanços da neurociência, este trabalho reforça a importância de uma abordagem multidisciplinar na formação de lideranças. Trata-se de uma liderança que, para além da autoridade formal, reconhece os limites e potencialidades do funcionamento humano, atuando de forma estratégica e sensível diante das demandas contemporâneas do mundo corporativo. Em um cenário marcado por rápidas transformações tecnológicas, complexidade nas relações de trabalho e aumento das exigências emocionais, essa

abordagem se torna ainda mais relevante, oferecendo recursos para uma atuação mais consciente e adaptativa.

Dessa maneira, espera-se que esta pesquisa contribua não apenas para o campo acadêmico. Incentivando novas investigações sobre a relação entre neurociência e liderança, mas também para a prática organizacional, oferecendo subsídios teóricos para empresas que buscam promover ambientes mais saudáveis, colaborativos e produtivos. A articulação entre ciência e gestão permite que os conhecimentos neurocientíficos ultrapassem o campo teórico e sejam aplicados de forma estratégica no cotidiano corporativo.

Mais do que simplesmente orientar processos e alcançar metas, líderes que compreendem os fundamentos neurocognitivos de sua atuação tornam-se agentes de transformação humana dentro das organizações. Ao integrar competências cognitivas e socioemocionais à prática da liderança, promovem relações mais éticas, empáticas e eficazes, contribuindo para o desenvolvimento integral das equipes e para sustentabilidade das organizações em longo prazo.

Diante das reflexões apresentadas, torna-se pertinente propor novos caminhos para pesquisas futuras que ampliem a compreensão sobre a interface entre neurociência e liderança no contexto organizacional. Estudos longitudinais, por exemplo, poderiam acompanhar os efeitos de programas de desenvolvimento de competências como regulação emocional, empatia, resiliência e tomada de decisão sob pressão.

Além disso, investigações comparativas entre diferentes estilos de liderança e sua ativação de áreas cerebrais específicas poderiam oferecer evidências mais robustas sobre eficácia de determinadas abordagens. Também seria relevante explorar como variáveis culturais, gerenciais ou setoriais influenciam a aplicação prática dos conhecimentos neurocientíficos na gestão de pessoas, contribuindo para a personalização de estratégias de lideranças nas organizações.

Tais investigações não apenas aprofundariam o campo teórico da neurociência organizacional, como também fortaleceriam a criação de práticas mais humanas, conscientes e eficazes no desenvolvimento de lideranças alinhadas às demandas do mundo corporativo contemporâneo.

REFERENCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Acesso em 20 de Fev.2025.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Acesso em 16 de Mar. De 2025.

CRONE, Eveline A. et al. Heart rate and skin conductance analysis of antecedents, and consequences of decision making. *Psychophysiology*, v. 41, n. 4, p. 531-540, 2004.

DUARTE, Heriton Mascarelo. Neurociencia cognitiva organizacional e sua aplicações no ambiente de trabalho: uma análise sobre a percepção de líderes. 2021. [s.l.], Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/9501/Heriton%20Mascarelo%20Duarte_.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 fev. 2025.

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. Acesso em: 28 de abr. de 2025

FONSECA, Vitor da. Papel das funções cognitivas, conativas e executivas na aprendizagem: uma abordagem neuropsicopedagógica. *Revista Psicopedagogia*, São Paulo, v. 31, n. 96, p. 236-253, 2014. Disponível em: <<https://www.revistapsicopedagogia.com.br/detalhes/62>>. Acesso em: 25 mar. de 2025.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35,n.2,p.57-63, mar./abr.1995. Acesso em 29 de abr. de 2025.

HAMDAN, Amer Cavalheiro; PEREIRA, Ana Paula de Almeida. Avaliação neuropsicológica das funções executivas: considerações metodológicas. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 22, n. 3, p. 386-393, 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prc/a/LS4msbtm7QwXcschRXVFCby>>. Acesso em: 25 Mar. 2025.

JARDIM, Ana Carolina Salgado; PEREIRA, Viviane Santos. Metodologias qualitativa: é possível adequar as técnicas de coleta de dados aos contextos vividos em campo?. Disponível em: <<https://cursodegestãoeliderança.paginas.ufsc.br/files/2016/03/Artigo-sobre-Pesquisa-qualitativa.pdf>>. Acesso em: 30 de Maio. 2023.

KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. Acesso em: 02 de Junho de 2025.

LEITE, Leonardo Ripoll Tavares. Zona de Desenvolvimento Proximal e o Comportamento Organizacional: a dialética de Vygostki no ambiente de uma organização. Acesso em: 01 abr. De 2025.

LURIA, A. R. *Fundamentos de neuropsicologia*. Tradução de Juarez Aranha Ricardo. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1981. Acesso em 15 de mai. de 2025

MOURÃO-JÚNIOR, Carlos Alberto; OLÍMPIO OLIVEIRA, Andréa; FARIA, Elaine Leporate Barroso. Neurociência cognitiva e desenvolvimento humano. *Temas em Educação e Saúde*, v.7, p.9-30,2011, DOI: 10.26673/tes.v7i0.9552. Acesso em 10 de nov. de 2024

MOURÃO JÚNIOR, Carlos Alberto; MELO, Luciene Bandeira Rodrigues. Integração de três conceitos: função executiva, memória de trabalho e aprendizado. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 27, n. 3, p. 309-314, jul./set. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/6DKfm4zCwjC6QRtrXGqjGtQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 mar.2025.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 13. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. p. 327. Acesso em 20 de Abr. de 2025

SOUZA, Luciana Karine de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a análise temática. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51–67, 2019. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1010270>. Acesso em: 5 jun. 2025.

VENTURA, D. F. (2010). Um retrato da área de Neurociência e Comportamento no Brasil. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(1), 123-132. Acesso em 20 de abr. de 2025.