

NEUROLIDERANÇA E LIDERANÇA DE ALTA PERFORMANCE: CONTRIBUIÇÕES E LIMITES ÉTICOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

¹Sueli Fátima Faria Paes

²Marcelo Salmon

³Samantha Santos

⁴Montgomery Pastorelo Benites

Resumo

Em um cenário marcado por intensificação das demandas cognitivas e elevação dos adoecimentos mentais, este estudo tem como objetivo analisar a interface entre neuroliderança e liderança de alta performance no contexto da gestão estratégica de pessoas. A neuroliderança, como abordagem interdisciplinar, busca compreender a influência de processos cognitivos e emocionais no comportamento organizacional e na tomada de decisão. A pesquisa, de natureza qualitativa, bibliográfica e exploratório-interpretativa, analisa produções acadêmicas recentes e a legislação vigente. Os resultados indicam que a aplicação dos fundamentos neurocientíficos pode favorecer segurança psicológica, engajamento e melhoria dos processos decisórios. Contudo, evidenciam-se limites importantes, como o risco de reducionismo biológico, manipulação comportamental e intensificação das exigências cognitivas. Conclui-se que a efetividade da neuroliderança depende de sua articulação com princípios éticos, transparência e respeito à dignidade humana, promovendo ambientes organizacionais sustentáveis e socialmente responsáveis.

Palavras-chave: Adoecimento mental. Liderança. Neuroliderança.

Introdução

A intensificação das demandas cognitivas, a elevada competitividade organizacional e o crescimento dos afastamentos por adoecimento mental têm imposto novos desafios à gestão contemporânea de pessoas. Diante desse

¹ Discente do MBA em Administração Estratégica de Pessoas e Liderança da Universidade de Marília - UNIMAR. E-mail: suvalmalu@gmail.com

² Arquiteto. Docente do MBA em Administração Estratégica de Pessoas e Liderança da Universidade de Marília - UNIMAR. E-mail: salmon@unimar.br

³ Farmacêutica, Discente do Mestrado na Área da Saúde da Universidade de Marília - UNIMAR. E-mail: juliadurigan@unimar.br

⁴ Enfermeiro, Mestre em Bioética, Doutorando em Bioética pela PUC-PR. Docente da Faculdade Honpar. E-mail: merobenites@gmail.com

cenário, emerge a seguinte problemática: em que medida a neuroliderança pode contribuir para a promoção de ambientes de alta performance sem comprometer a saúde mental e a dignidade dos trabalhadores?

O presente estudo tem como objetivo geral analisar criticamente a interface entre neuroliderança e liderança de alta performance no contexto da gestão estratégica de pessoas, considerando suas implicações éticas e sua compatibilidade com as exigências normativas vigentes.

Os resultados indicam que a neuroliderança pode contribuir para o aprimoramento dos processos decisórios, o fortalecimento da segurança psicológica e o aumento do engajamento. Contudo, evidenciam-se riscos relevantes, como o reducionismo biológico, a manipulação comportamental e a intensificação das exigências cognitivas.

Conclui-se que a promoção da alta performance somente se legitima quando articulada a princípios éticos, transparência e respeito à dignidade humana, favorecendo a construção de ambientes organizacionais sustentáveis e socialmente responsáveis.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA NEUROLIDERANÇA E SUA INSERÇÃO NO CAMPO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

A partir da última década, a gestão contemporânea tem demonstrado crescente interesse pela aplicação de conhecimentos provenientes das neurociências ao campo da liderança organizacional. Tal abordagem, denominada neuroliderança, busca compreender como os processos cognitivos, emocionais e neurobiológicos influenciam o comportamento humano no contexto das relações de trabalho, da tomada de decisão e da performance individual e coletiva (Rocha; Pinho, 2020).

A complexidade dos ambientes de trabalho contemporâneos, caracterizados pela incerteza, volatilidade e pela necessidade de respostas rápidas e inovadoras, impõe a adoção de modelos de liderança capazes não apenas de mobilizar competências técnicas, mas também de entender profundamente os mecanismos mentais que motivam, engajam e influenciam a ação humana (Brandão; Alencar, 2022).

A neuroliderança surge como campo interdisciplinar que articula conceitos das neurociências com a prática da gestão, buscando compreender como aspectos cognitivos, tais como atenção, emoção, tomada de decisão, memória e motivação - influenciam o comportamento humano no ambiente de trabalho (Rego; Carvalho, 2019). O termo, conforme Rock (2009), figura como uma ponte entre o conhecimento científico sobre o funcionamento cerebral e as práticas cotidianas de liderança.

De acordo com Rocha e Pinho (2020, p. 14), “a neuroliderança pretende não apenas aplicar descobertas neurocientíficas no ambiente organizacional, mas também reinterpretar conceitos clássicos de liderança sob a luz de processos cognitivos básicos que moldam a interação social e a tomada de decisão”.

No entendimento de Brandão e Alencar (2022), a neuroliderança não deve ser compreendida como uma solução mágica para problemas organizacionais, mas como um aporte teórico que amplia o entendimento sobre como líderes e liderados processam informação, regulam emoções e respondem a estímulos sociais e de desempenho.

A gestão estratégica de pessoas pressupõe a articulação entre políticas de recursos humanos e os objetivos organizacionais de longo prazo, de modo a maximizar tanto a performance quanto o desenvolvimento humano (Chiavenato, 2017). Nesse contexto, a neuroliderança oferece contributos valiosos ao ampliar as perspectivas teóricas sobre como indivíduos aprendem, tomam decisões, regulam emoções e respondem a feedbacks.

A inteligência emocional, definida por Goleman (1995, p. 32) como “a capacidade de reconhecer, compreender e gerir nossas próprias emoções e as dos outros”, é um constructo que se aproxima diretamente dos princípios da neuroliderança. Essa correlação reforça a importância de competências socioemocionais no desempenho das lideranças e na condução de equipes.

Segundo Moreira e Santos (2021), líderes com elevado grau de inteligência emocional tendem a promover ambientes de trabalho mais resilientes e adaptativos, facilitando a implementação de estratégias organizacionais alinhadas às demandas contemporâneas.

Em consonância com os princípios neurocientíficos, práticas de feedback que valorizam a clareza, o reconhecimento e o suporte emocional potencializam a motivação intrínseca dos colaboradores (Rego; Carvalho, 2019). Ao contrário de abordagens meramente punitivas, o feedback construtivo influencia positivamente a percepção de significado e propósito, fatores que se associam diretamente ao desempenho sustentável.

Vale destacar que a tomada de decisão em contextos organizacionais frequentemente envolve normas, valores e incertezas. Para Rocha e Pinho (2020), compreender os vieses cognitivos, como o efeito de confirmação ou a heurística do otimismo, é essencial para líderes que buscam decisões mais criteriosas e alinhadas à estratégia organizacional.

A inserção da neuroliderança no campo da gestão estratégica exige cautela epistemológica e senso ético crítico. A aplicação de conhecimentos neurocientíficos deve ser mediada por princípios que preservem a dignidade, a autonomia e o bem-estar dos indivíduos, evitando reducionismos ou instrumentalizações perniciosas. Nesse sentido, a neuroliderança pode enriquecer a teoria e a prática da gestão contemporânea, desde que incorporada de forma reflexiva, interdisciplinar e orientada tanto para resultados organizacionais quanto para o desenvolvimento humano sustentável.

2. NEUROLIDERANÇA E LIDERANÇA DE ALTA PERFORMANCE: INTERFACES, POTENCIALIDADES E IMPACTOS ORGANIZACIONAIS

A incorporação dos conhecimentos provenientes das neurociências ao campo organizacional tem provocado uma reconfiguração significativa na compreensão dos processos de direção e coordenação de equipes. Quando a neurociência está associada à busca por resultados superiores e consistentes, estabelece-se uma aproximação relevante com o conceito de liderança de alta performance.

A ideia de desempenho elevado no âmbito organizacional ultrapassa indicadores financeiros ou métricas quantitativas. Ela envolve a capacidade de sustentar resultados ao longo do tempo, estimular aprendizagem contínua e promover comprometimento coletivo. Para Chiavenato (2017), a condução eficaz

de pessoas exige alinhamento entre competências individuais e diretrizes institucionais, o que pressupõe sensibilidade às dimensões comportamentais e emocionais do trabalho.

A partir da perspectiva neurocientífica, compreende-se que os comportamentos observados nas organizações são fortemente influenciados por processos mentais automáticos e por estados afetivos que antecedem decisões conscientes. Rock (2009, p. 7) afirma que “a compreensão dos mecanismos cerebrais subjacentes às interações sociais permite aprimorar significativamente a eficácia da liderança”.

Estudos contemporâneos indicam que o ambiente interno exerce influência direta sobre o comportamento produtivo. Espaços marcados por confiança e abertura favorecem maior participação e criatividade. Edmondson (2019) destaca que equipes que se sentem seguras para contribuir apresentam níveis mais elevados de aprendizagem organizacional.

Sob a ótica biológica, estados emocionais positivos ampliam a capacidade de raciocínio e resolução de problemas, enquanto experiências associadas ao medo ou constrangimento tendem a restringir o pensamento analítico (Damásio, 2010). Conforme Rocha e Pinho (2020, p. 68), “contextos organizacionais que reduzem tensões interpessoais ampliam a disposição colaborativa e a construção de soluções inovadoras”.

A literatura em psicologia cognitiva demonstra que grande parte das decisões humanas ocorre por meio de atalhos mentais, conhecidos como heurísticas. Kahneman (2012) descreve a existência de sistemas distintos de processamento, um rápido e intuitivo, outro mais deliberativo.

No ambiente empresarial, a falta de consciência sobre esses mecanismos pode comprometer escolhas estratégicas. Rocha e Pinho (2020) observam que dirigentes que desenvolvem maior autorreflexão tendem a reduzir distorções perceptivas. Moreira e Santos (2021, p. 124) complementam ao afirmar que “o autoconhecimento cognitivo constitui fator determinante para escolhas alinhadas às metas institucionais”.

A disposição para o esforço prolongado não depende exclusivamente de incentivos materiais. Pesquisas indicam que pertencimento, valorização e

propósito influenciam significativamente o comportamento profissional (Ribeiro; Maia, 2022). Esses elementos ativam mecanismos associados à sensação de recompensa, fortalecendo o comprometimento com objetivos coletivos.

Goleman (1995, p. 56) sustenta que “a capacidade de gerir emoções é componente essencial para inspirar outras pessoas e manter coesão em grupos de trabalho”. Tal entendimento reforça que a condução de equipes exige competências socioemocionais que extrapolam habilidades técnicas.

Na esfera estratégica, essa compreensão fundamenta políticas voltadas à construção de significado no exercício das funções. Organizações que cultivam propósito compartilhado tendem a apresentar maior retenção de talentos e melhor adaptação a mudanças estruturais (Brandão; Alencar, 2022).

A busca por excelência institucional, portanto, deve ser acompanhada de sensibilidade humana e responsabilidade intelectual, elementos indispensáveis para que a aplicação das descobertas neurocientíficas contribua efetivamente para o fortalecimento das organizações contemporâneas.

3. LIMITES ÉTICOS E RISCOS DE INSTRUMENTALIZAÇÃO

A incorporação de aportes das neurociências ao ambiente corporativo tem produzido entusiasmo no campo da administração contemporânea. Entretanto, paralelamente às promessas de melhoria na condução de equipes e na qualificação das decisões estratégicas, emergem questionamentos relevantes acerca dos limites éticos dessa aplicação.

A discussão sobre limites éticos não representa oposição ao avanço científico, mas constitui condição indispensável para sua aplicação responsável. Conforme adverte Almeida (2023, p. 41), “a ciência, quando deslocada de seu contexto original, pode ser apropriada por interesses institucionais que não necessariamente correspondem ao bem-estar coletivo”. Um dos principais riscos associados à aplicação da neurociência no ambiente corporativo consiste na tendência ao reducionismo biológico.

Silva e Castro (2021, p. 78) alertam que “a leitura exclusivamente neurobiológica do comportamento organizacional empobrece a compreensão das dinâmicas coletivas e ignora a complexidade das relações sociais”.

Vale considerar que, a simplificação excessiva de conceitos científicos pode gerar interpretações equivocadas. Rocha e Pinho (2020) observam que a popularização de termos neurocientíficos no ambiente empresarial, quando desvinculada de rigor metodológico, favorece discursos deterministas que prometem soluções universais para problemas organizacionais complexos.

Segundo Ribeiro e Maia (2022, p. 112), “a aplicação estratégica de estímulos emocionais no ambiente corporativo deve respeitar a autonomia dos indivíduos, sob pena de transformar a gestão em mecanismo de condicionamento comportamental”. Essa afirmação evidencia que a linha que separa motivação legítima de indução coercitiva pode ser tênue.

No contexto brasileiro, debates recentes sobre ética organizacional têm enfatizado a importância do consentimento informado e da clareza nos processos de avaliação de desempenho (Pereira; Lima, 2021). Quando técnicas baseadas em estudos cognitivos são empregadas sem transparência, cria-se um ambiente de assimetria informacional que compromete a liberdade de escolha.

As transformações recentes no mundo do trabalho têm ampliado exigências emocionais e cognitivas, produzindo novas formas de desgaste. Para o autor, “a intensificação das demandas subjetivas configura uma das faces contemporâneas da precarização” (Antunes, 2020, p. 134).

Quando conhecimentos sobre funcionamento mental são utilizados para aumentar ritmo, concentração e disponibilidade permanente, existe o risco de naturalizar jornadas extenuantes sob o argumento de eficiência estratégica. Brandão e Alencar (2022) observam que práticas gerenciais baseadas em alta exigência emocional podem impactar negativamente a saúde psíquica dos colaboradores.

A integração entre ferramentas tecnológicas e conhecimentos neurocientíficos amplia o debate sobre proteção de dados e respeito à intimidade. De acordo com Almeida (2023), o uso de métricas comportamentais deve estar alinhado às diretrizes estabelecidas pela legislação brasileira de proteção de dados. A autora ressalta que “qualquer forma de monitoramento que envolva aspectos cognitivos ou emocionais exige critérios rigorosos de confidencialidade e finalidade legítima” (Almeida, 2023, p. 67),

Pereira e Lima (2021) acrescentam que a ausência de clareza sobre coleta e armazenamento de informações pode gerar insegurança institucional e comprometer a confiança entre gestores e equipes. Portanto, a aplicação de recursos tecnológicos associados a análises comportamentais deve observar princípios de proporcionalidade e necessidade.

Silva e Castro (2021, p. 95) afirmam que “a institucionalização de códigos éticos robustos constitui elemento central para prevenir distorções na aplicação de conceitos neurocientíficos”. Essa institucionalização inclui formação continuada, transparência comunicacional e avaliação constante de impactos.

Os limites éticos e os riscos de instrumentalização associados à aplicação de conhecimentos neurocientíficos na gestão organizacional revelam a necessidade de abordagem crítica e fundamentada. Dessa forma, o debate sobre limites éticos ultrapassa a dimensão normativa e insere-se no próprio núcleo da responsabilidade social das organizações, reafirmando que qualquer estratégia de gestão deve estar subordinada aos valores fundamentais da convivência democrática.

4. PROPOSTAS PARA UMA LIDERANÇA NEUROETICAMENTE RESPONSÁVEL E SUSTENTÁVEL

A incorporação de conhecimentos oriundos das neurociências ao campo da administração tem ampliado as possibilidades de compreensão do comportamento humano nas organizações. Entretanto, à medida que tais saberes são utilizados para influenciar processos decisórios, motivacionais e relacionais, torna-se imprescindível estabelecer parâmetros éticos claros.

No cenário brasileiro contemporâneo, essa discussão ganha relevância adicional diante das atualizações da Norma Regulamentadora nº 1 (NR 1), atualizada no Brasil em 2024 e com vigência ampliada para 2026, estabelece um marco regulatório expressivo para a saúde mental dos trabalhadores, ao inserir os fatores de risco psicossociais no escopo obrigatório de identificação, avaliação e controle no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO).

Essa revisão normativa representa avanço histórico na proteção à saúde no ambiente de trabalho, pois, pela primeira vez, questões inerentes à

organização do trabalho, à forma de execução das tarefas e à dinâmica social interna passam a ser reconhecidas como potenciais ameaças à integridade psicológica dos empregados e empregadas. Tal contexto impõe desafios significativos aos gestores de pessoas, especialmente no que diz respeito à promoção do equilíbrio entre desempenho institucional e proteção à saúde mental.

Almeida (2023, p. 52) afirma que “a aplicação de fundamentos neurocientíficos na gestão deve estar condicionada a critérios de transparência, consentimento e finalidade legítima”. Tal afirmação evidencia que a liderança fundamentada em estudos sobre funcionamento mental não pode ser reduzida a estratégia de influência comportamental, devendo respeitar limites normativos e legais.

A sustentabilidade organizacional, por sua vez, pressupõe a integração entre resultados econômicos, responsabilidade social e cuidado com o capital humano. Para Boff (2021), a sustentabilidade implica uma ética do cuidado, na qual instituições assumem compromisso com a preservação da vida em suas múltiplas dimensões. A atualização da NR 1 introduziu maior ênfase na gestão integrada de riscos ocupacionais, reforçando a necessidade de mapeamento sistemático de fatores que possam comprometer a saúde física e mental dos trabalhadores (Brasil, 2024).

Segundo Antunes (2020, p. 141), “as transformações recentes no mundo do trabalho ampliaram a exigência subjetiva sobre os indivíduos, tornando o desgaste emocional um componente central das relações produtivas”. Nesse contexto, gestores contemporâneos enfrentam o desafio de equilibrar metas estratégicas com a prevenção de danos psíquicos. A utilização de conhecimentos neurocientíficos pode contribuir para identificar padrões de esgotamento ou tensão organizacional.

A nova NR-1, ao exigir a identificação e mitigação de riscos psicossociais, cria condições institucionais para que a gestão estratégica incorpore conhecimentos neurobiológicos de forma responsável. A prevenção do adoecimento mental não se limita à redução de afastamentos, mas repercute diretamente na performance organizacional. Trabalhadores submetidos a níveis

adequados de desafio, com suporte social e autonomia decisória, apresentam maior ativação de circuitos relacionados à recompensa e ao engajamento, favorecendo estados de fluxo e produtividade qualitativa. Nesse contexto, a liderança assume papel central. A neurociência evidencia que estilos de comando baseados exclusivamente em controle e punição tendem a desencadear respostas defensivas no sistema nervoso, reduzindo colaboração e confiança.

Além disso, a integração entre tecnologia e análise comportamental suscita questionamentos sobre proteção de dados e confidencialidade. Almeida (2023, p. 74) enfatiza que “a coleta de informações relativas a aspectos emocionais deve observar rigorosos critérios de finalidade e proporcionalidade”.

Portanto, o desafio não reside apenas na adoção de ferramentas inovadoras, mas na construção de cultura organizacional que valorize integridade, diálogo e responsabilidade compartilhada. Gestores contemporâneos são chamados a atuar como agentes de equilíbrio, promovendo desempenho institucional sem negligenciar saúde e dignidade.

Considerações finais

A análise desenvolvida neste estudo evidencia que a neuroliderança, enquanto campo interdisciplinar, amplia significativamente a compreensão da liderança organizacional ao integrar contribuições das neurociências, da psicologia cognitiva e da administração estratégica. Tal abordagem permite aprofundar o entendimento dos processos decisórios, das dinâmicas emocionais e dos mecanismos motivacionais que influenciam o comportamento humano no trabalho. Contudo, sua aplicação exige cautela teórica e ética, evitando reducionismos que simplifiquem a complexidade das relações organizacionais.

Os achados indicam que a articulação entre neuroliderança e liderança de alta performance está diretamente associada à construção de ambientes que promovam segurança psicológica, confiança e senso de pertencimento. Evidencia-se que contextos marcados por pressões excessivas e ameaças constantes tendem a comprometer a criatividade, a cooperação e a qualidade das decisões. Assim, a busca por desempenho elevado deve estar alinhada ao

reconhecimento dos limites cognitivos e emocionais dos indivíduos, reforçando a importância de práticas de gestão mais humanizadas e sustentáveis.

Nesse cenário, a gestão estratégica de pessoas assume papel central ao promover o equilíbrio entre resultados organizacionais e desenvolvimento humano. A utilização reflexiva dos fundamentos da neuroliderança pode contribuir para aprimorar práticas de comunicação, feedback e tomada de decisão, fortalecendo a adaptabilidade e a resiliência organizacional. Entretanto, o estudo também evidencia limites relevantes, como o risco de reducionismo biológico e de manipulação comportamental, que podem comprometer a autonomia e a dignidade dos trabalhadores.

A discussão torna-se ainda mais relevante diante das transformações normativas recentes, especialmente com a atualização da NR-1, que incorporou os riscos psicossociais ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Esse avanço amplia a responsabilidade das organizações quanto à proteção da saúde mental, exigindo práticas de liderança alinhadas a princípios éticos e à promoção do bem-estar no trabalho. Nesse sentido, desempenho sustentável e dignidade humana devem ser compreendidos como dimensões interdependentes.

Conclui-se que a efetividade da neuroliderança depende de sua aplicação ética, transparente e socialmente responsável. A consolidação de modelos de liderança neuroeticamente orientados requer a integração entre conhecimento técnico, competências socioemocionais e governança institucional. Assim, o futuro da liderança organizacional reside na capacidade de articular inovação científica e responsabilidade social, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais justos, equilibrados e sustentáveis.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, T. **Ética na aplicação da neurociência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2023.

ANTUNES, R. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2020.

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é e o que não é**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2021.

BRANDÃO, L.; ALENCAR, M. **Neurociências e liderança: abordagens contemporâneas para a gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2022.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024**. Altera a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) – Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações****. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

DAMASIO, A. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano****. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

EDMONDSON, A. **A organização sem medo: criando segurança psicológica no ambiente de trabalho para aprendizagem, inovação e crescimento**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

MOREIRA, R.; SANTOS, F. **Liderança e neurocognição: implicações para a performance organizacional**. Curitiba: Intersaberes, 2021.

PEREIRA, C.; LIMA, R. **Governança corporativa e proteção de dados nas organizações brasileiras**. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

REGO, A.; CARVALHO, S. **Liderança estratégica e neurociências: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2019.

RIBEIRO, J.; MAIA, C. **Neurociência aplicada à gestão**. Salvador: EDUFBA, 2022.

ROCHA, P.; PINHO, L. **Neuroliderança: construindo lideranças inteligentes e humanas****. São Paulo: Saraiva, 2020.

SILVA, H.; CASTRO, A. **Críticas à Neuroliderança: limites e reflexões**. Florianópolis: UFSC Press, 2021.

