

A NEUROLIDERANÇA COMO PROMOTORA DA MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NAS EMPRESAS

NEUROLEADERSHIP AS A PROMOTER OF MOTIVATION AND ENGAGEMENT IN COMPANIES

Cleotemberg Barros Gama¹

Waslany Bittencourt Saraiva²

Resumo: Os assuntos motivação e engajamento nas empresas, estão no foco de vários estudos hoje em dia. Fala-se, por exemplo, de colaboradores, atletas competitivos, alunos e estudantes motivados ou desmotivados. Em particular, em um mundo capitalista orientado para o desempenho e resultados, há um interesse interminável em como as pessoas podem ser motivadas a trabalhar pelos objetivos de outras pessoas e, ao mesmo tempo, ter um "bom desempenho". Esse estudo busca responder a questão norteadora: quais as influências da Neurociências por meio da Neuroliderança como fator de motivação e engajamento nas empresas? Tem-se como objetivo geral analisar como a Neuroliderança contribui nos processos de motivação e engajamento nas Organizações por meio de correlações com a Neurociências. A metodologia trabalhada foi pesquisa qualitativa-descritiva, a partir da pesquisa bibliográfica onde os estudos foram avaliados pelo método indutivo de estudos publicados entre 2016 e 2023 referente ao tema em tela. Os resultados encontrados indicam que a pesquisa em Neurociência e Neuroliderança trazem novos conhecimentos sobre o funcionamento do nosso cérebro, e isso se

1 Doutor em Ciências da Educação; Mestre em Ciências da Educação (UNIDAS); Especialista em Educação Física em Ortopedia, Metodologia do Ensino Superior, Educação Especial Inclusiva, Educação Adaptada e Metodologia Coaching. Professor de Educação Física

2 Doutora em Ciências da Educação (UNADES); Mestra em Educação Especial (UMINHO); Especialista em Atendimento Educacional Especializado (UFC), Psicopedagogia (Universidade Dom Bosco – Manaus), Neurociência Comportamento e Desempenho, Pedagogia e Psicologia

aplica a diferentes mundos como saúde, educação, mas também na gestão e na liderança. A pesquisa em neurociência traz novos conhecimentos sobre o funcionamento do nosso cérebro, e isso se aplica a diferentes mundos como saúde, educação, mas também na gestão e na liderança. Conclui-se que a Neuroliderança ajuda a esclarecer os mecanismos neurais subjacentes a essas diferentes formas de motivação. Outra contribuição fundamental da Neuroliderança para nossa compreensão da motivação e do engajamento no local de trabalho é o reconhecimento de que o engajamento não é simplesmente uma questão de satisfação ou prazer no trabalho. É, um processo complexo influenciado por uma variedade de fatores, incluindo um senso de propósito, autonomia, domínio e conexão social.

Palavras-chave: Neurociências. Neuroliderança. Motivação. Engajamento. Empresa.

Abstract: The subjects of motivation and engagement in companies are the focus of several studies today. We talk, for example, about employees, competitive athletes, students and motivated or unmotivated students. In particular, in a performance- and results-oriented capitalist world, there is endless interest in how people can be motivated to work for other people's goals and at the same time "perform well." This study seeks to answer the guiding question: what are the influences of Neuroscience through Neuroleadership as a motivation and engagement factor in companies? The general objective is to analyze how Neuroleadership contributes to the processes of motivation and engagement in Organizations through correlations with Neuroscience. The methodology used was qualitative-descriptive research, based on bibliographical research where studies were evaluated using the inductive method of studies published between 2016 and 2023 relating to the topic at hand. The results found indicate that research in Neuroscience and Neuroleadership brings new knowledge about the functioning of our brain, and this applies to different worlds such as health, education, but also management and leadership. Neuroscience research brings new knowledge about how our brain works, and this applies to different worlds such as health, education, but also management

and leadership. It is concluded that Neuroleadership helps to clarify the neural mechanisms underlying these different forms of motivation. Another fundamental contribution of Neuroleadership to our understanding of motivation and engagement in the workplace is the recognition that engagement is not simply a matter of job satisfaction or enjoyment. It is a complex process influenced by a variety of factors, including a sense of purpose, autonomy, mastery, and social connection.

Keywords: Neurosciences. Neuroleadership. Motivation. Engagement. Company.

Introdução

Enquanto, Santiago Ramón y Cajal é considerado o fundador da neurociência moderna e está classificado entre os maiores biólogos do século XIX, ao lado de figuras como Darwin e Pasteur. Sua obra-prima, *Textura do Sistema Nervoso do Homem e dos Vertebrados*, é um texto fundamental em neurociência que pode ser comparado em importância a *A Origem das Espécies* de Darwin na biologia evolutiva (DIMITRIADIS; PSYCHOGIOS, 2021). Em 1906, Cajal recebeu o Prêmio Nobel por seu trabalho inovador sobre a estrutura dos neurônios, que estudou com devoção e até compaixão, vendo-os quase como seres humanos. Segundo De Carvalho et al. (2021) Cajal se referia a eles como as misteriosas borboletas da alma, cujas asas esvoaçantes poderiam um dia revelar os segredos da mente. A partir daí outros campos foram explorados.

Destaca Assad (2017) que a Neuroliderança é um campo de estudo que combina insights de neurociência, psicologia e liderança para entender melhor como o cérebro funciona e como os líderes podem usar esse conhecimento para melhorar suas habilidades de liderança. Contribuiu assim, significativamente para a nossa compreensão da motivação e engajamento no local de trabalho. Lisboa (2020) ressalta que a Neuroliderança é um campo de estudo interdisciplinar que busca integrar percepções da neurociência, psicologia e liderança para melhorar a eficácia dos líderes no local de

trabalho. Surgiu no início dos anos 2000 como uma resposta ao crescente reconhecimento de que as teorias e práticas tradicionais de liderança não explicavam totalmente a complexidade do comportamento humano e o papel do cérebro em moldar nossos pensamentos, emoções e ações.

Assad (2017) e Dimitriadis; Psychogios (2021) concordam que David Rock, CEO da Results Coaching Systems, cunhou o termo "Neuroliderança" em 2006 para entender melhor como podemos ser líderes eficazes ao nos envolvermos com os insights que nossos cérebros oferecem sobre o ser humano. O campo surgiu durante uma época em que os avanços nas tecnologias de pesquisa, como a ressonância magnética funcional, permitiram aos neurocientistas observar cérebros humanos vivos e obter novos insights sobre como eles funcionam.

Para esses autores, a Neuroliderança examina os fundamentos neurais das práticas de liderança e gerenciamento, integrando descobertas de vários domínios da neurociência, incluindo neurociência social cognitiva e afetiva, neurociência cognitiva, neurociência integrativa e neurobiologia. Ao desenvolver uma ciência da liderança que considera a fisiologia da mente e do cérebro, o campo visa tornar o desenvolvimento profissional mais acessível aos líderes interessados em autoaperfeiçoamento e melhoria dos outros.

A motivação de se discorrer sobre o tema em tela se dá na medida que percebeu-se na nossa trajetória profissional que a satisfação no trabalho e o engajamento são elementos que mostram o quanto as pessoas gostam ou não de seu trabalho. Mais do que uma forma de satisfazer as próprias necessidades, o trabalho torna-se agora um veículo de realização e auto-realização: dá-nos sentido e permite-nos sentir-nos úteis à sociedade.

É de conhecimento público que não somos máquinas pensantes que sentem, mas máquinas emocionais que pensam. Assim, a neurociência é o estudo científico do sistema nervoso. Permite compreender o funcionamento cerebral na origem dos nossos pensamentos, emoções e comportamentos. Enquanto que as contribuições da Neuroliderança para a gestão constituem um progresso real na melhor compreensão do impacto e influência das emoções e comportamentos no desempenho e bem-

-estar dos colaboradores. Com isso o presente estudo tem como foco responder uma questão que nos inquieta: quais as influências da Neurociências por meio da Neuroliderança como fator de motivação e engajamento nas empresas?

Justifica-se a escolha dessa temática ao fato que a Neuroliderança oferece abordagens práticas para explorar conceitos como comprometimento, confiança, autonomia, empoderamento, cooperação, altruísmo, bem-estar, empatia, etc. A relevância desse estudo para profissionais da Neurociências e para a sociedade dar-se na medida que ao compreender o funcionamento do cérebro e como ele afeta o comportamento, a Neuroliderança pode ajudar os líderes a criar estratégias mais eficazes para a motivação e engajamento dos colaboradores.

Assim, tem-se como objetivo geral analisar como a Neuroliderança contribui nos processos de motivação e engajamento nas Organizações por meio de correlações com a Neurociências. De modo específico almeja-se: discorrer sobre a influência da liderança na motivação e engajamento nas empresas; caracterizar a Neuroliderança enquanto ramo da Neurociências; e inferir sobre a importância da Neuroliderança para a motivação e engajamento de colaboradores nas organizações.

Tem-se como hipótese o fato que o foco exclusivo da Neuroliderança nas pessoas, em vez de apenas nos papéis de gerenciamento ou liderança, enfatiza como nos conectamos e nos relacionamos uns com os outros. Ao usar evidências científicas para desenvolver hard skills a partir de soft skills tradicionais, a Neuroliderança oferece uma abordagem valiosa para o desenvolvimento profissional.

A liderança e o seu papel na motivação e engajamento nas organizações

Para Mações (2017) a liderança desempenha um papel crítico na motivação e engajamento dos colaboradores nas organizações. A liderança eficaz pode criar um ambiente de trabalho positivo, construir confiança e fornecer direção e propósito para os colaboradores, levando a níveis mais altos de motivação e engajamento.

Nas palavras de Mei (2015) um aspecto importante da liderança é definir expectativas e metas claras para os colaboradores. Quando os colaboradores entendem o que se espera deles e como seu trabalho contribui para a missão e os objetivos gerais da organização, é mais provável que se sintam motivados e engajados em seu trabalho.

Segundo Mandelli e Loriggio (2018) outro aspecto crítico da liderança é fornecer feedback e reconhecimento. Quando os colaboradores recebem feedback regular e reconhecimento por seu trabalho, eles se sentem valorizados e motivados a continuar contribuindo para o sucesso da organização. Esses fatores demonstram-se fundamentais no dia a dia das organizações uma vez que

Demanda um novo método no processo de gerir das pessoas onde as lideranças formais da organização assumem esse papel, atuando como orientadores de comportamentos e direcionadores de caminhos a serem percorridos por suas equipes (...), o qual exige que a motivação seja presente na vida dos colaboradores e (...) a motivação vai ser motivo de engajamentos dos objetivos da organização (SENHORAS, 2022: 57-122).

Com isso, a liderança eficaz também envolve a criação de um ambiente de trabalho solidário e inclusivo. Os líderes que priorizam a diversidade, a equidade e a inclusão podem ajudar os colaboradores a se sentirem mais engajados e motivados, criando um sentimento de pertencimento e respeito por todos os colaboradores.

Além disso, os líderes que priorizam o desenvolvimento e o crescimento dos colaboradores podem ajudá-los a se sentirem motivados e engajados em seu trabalho. Ao oferecer oportunidades de desenvolvimento de habilidades e avanço na carreira, os líderes podem ajudar os colaboradores a se sentirem investidos em seu trabalho e no sucesso da organização.

Os líderes que lideram pelo exemplo e modelam o comportamento positivo podem ajudar a criar uma cultura de trabalho positiva que valoriza a colaboração, a criatividade e a inovação. Quando os colaboradores se sentem apoiados e inspirados por seus líderes, é mais provável que se sintam

motivados e engajados em seu trabalho (PEREIRA; MARREIRO, 2021).

Com isso, a liderança desempenha um papel crítico na motivação e engajamento dos colaboradores nas organizações. Líderes eficazes podem definir expectativas e metas claras, fornecer feedback e reconhecimento, criar um ambiente de trabalho solidário e inclusivo, priorizar o desenvolvimento e o crescimento dos colaboradores e liderar pelo exemplo para criar uma cultura de trabalho positiva.

Para Tejada (2020) a motivação humana é abordada implícita ou explicitamente em muitos contextos da vida cotidiana. Onde segundo o autor, o conceito de motivação é muito vago e todo mundo tem uma opinião sobre motivação, poucos conhecem a base neurocientífica da motivação humana. ao refletir-se sobre isso, o tema da motivação nos ocupa desde o jardim de infância até a aposentadoria. Em um ambiente de vida caracterizado pelo desempenho e orientação para resultados, a questão da vontade de realizar e motivação das pessoas envolvidas torna-se cada vez mais virulenta.

Destaca Luzia et al. (2019) que a psicologia da motivação já lidava com necessidades, interesses e a motivação resultante na década de 1950. A hierarquia de necessidades de Maslow ainda é usada hoje nos círculos científicos populares como um modelo explicativo para o comportamento humano. Na psicologia acadêmica, a "virada cognitiva" na década de 1960 levou os mecanismos psíquicos internos de motivação a serem retirados da caixa preta do behaviorismo e tornados transparentes.

Os processos cognitivos baseados em motivos, emoções, vontade e pensamento, por exemplo, têm atraído cada vez mais o interesse da personalidade e da psicologia motivacional. Como os vários autores da psicologia da personalidade e da motivação definem os termos motivos e motivação?

Baungart, Brandani e Percirilli (2017) incorporam conceitos como necessidades, motivos e interesses em aspectos da personalidade dos indivíduos, enquanto destacam que os traços de temperamento se relacionam principalmente com a forma de comportamento, as necessidades, motivos e interesses se relacionam principalmente com a direção do comportamento, ou seja, com os objetivos comportamentais. Dessa forma, cada necessidade, motivo ou interesse corresponde a uma classe de

conteúdo específica de objetivos comportamentais. Na psicologia cotidiana também se fala de tendências, esforços ou impulsos.

Segundo Mandelli e Loriggio (2018) a palavra Motivação é derivada do verbo latino *mo-vere*=mover. Motivação é o que nos coloca em movimento. A falta de motivação, por outro lado, significa que simplesmente não nos movemos. Os motivos estão profundamente enraizados na personalidade humana; os motivos biogênicos, como saciar a fome e a sede, são diferenciados dos motivos sociogênicos, como o esforço por conexão, intimidade, poder e realização. No entanto, todos os motivos sociogênicos devem estar ligados aos motivos biogênicos para serem eficazes (LOPES; ZANETTI, 2017).

Os motivos que nos impulsionam inconscientemente e os objetivos que estabelecemos conscientemente são isentos de conflito, desde que haja uma congruência de motivos e objetivos. No campo laboral, o que fazemos deve parecer plausível e justificado à luz de nossa experiência de vida consciente e especialmente inconsciente. Isso corresponde à coincidência de motivos inconscientes e objetivos conscientes. Se não pudermos fazer isso a longo prazo, ficamos mentalmente doentes.

Neste contexto, os autores também utilizam o termo “motivação”, que descreve o processo de geração do comportamento desejado (em si mesmo ou em outros indivíduos no sentido de auto otimização ou otimização externa). Dessa forma a motivação é o processo que tenta produzir o comportamento desejado. (para si ou para terceiros). Mandelli e Loriggio (2018) destacam que a liderança eficaz é crucial para o engajamento dos colaboradores em qualquer organização. Colaboradores engajados são motivados, comprometidos e apaixonados por seu trabalho, e desempenham um papel vital na condução do sucesso da empresa. Líderes que são capazes de inspirar e engajar seus colaboradores podem criar uma cultura de trabalho positiva que promove inovação, criatividade e produtividade (CABRERA, 2019). Com base na literatura consultada destaca-se algumas das maneiras pelas quais a liderança afeta o engajamento dos colaboradores:

Definindo o tom: os líderes definem o tom da organização, e seu comportamento e ações

podem ter um impacto significativo no envolvimento dos colaboradores. Quando os líderes priorizam o engajamento dos colaboradores e comunicam sua importância, eles enviam uma mensagem clara aos colaboradores de que eles são valorizados e que suas contribuições são importantes.

Construir confiança: A confiança é um componente crítico do engajamento dos colaboradores. Líderes que são transparentes, abertos e honestos constroem a confiança de seus comandados, e isso ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo e solidário.

Fornecimento de feedback: feedback e reconhecimento regulares são essenciais para o engajamento dos colaboradores. Líderes que fornecem feedback construtivo e reconhecem as conquistas e contribuições de seus colaboradores ajudam a criar uma cultura de melhoria contínua e incentivam os colaboradores a se apropriarem de seu trabalho.

Capacitar colaboradores: Líderes que capacitam seus colaboradores, dando-lhes autonomia e autoridade para tomar decisões, podem aumentar os níveis de engajamento. Quando os colaboradores se sentem confiáveis e capacitados, é mais provável que eles se envolvam em seu trabalho e se comprometam a alcançar os objetivos da empresa.

Criando um senso de propósito: finalmente, os líderes que são capazes de articular uma visão e um propósito claros para a organização podem inspirar os colaboradores a se envolverem e se comprometerem com seu trabalho. Quando os colaboradores entendem como seu trabalho contribui para a missão e os objetivos gerais da empresa, é mais provável que eles se sintam motivados e engajados.

Assim a liderança eficaz é fundamental para o envolvimento dos colaboradores em qualquer organização. Líderes que priorizam o envolvimento dos colaboradores, criam confiança, fornecem feedback e reconhecimento, capacitam seus colaboradores e criam um senso de propósito podem criar uma cultura de trabalho positiva que impulsiona o sucesso da empresa. Enquanto que a motivação constitui-se em um processo interno de direcionamento e orientação da ação de se voltar para objetivos, atividades e ações.

Neuroliderança e Neurociências: algumas considerações

França (2022) e os especialistas em funções cerebrais estão entrando no mundo do trabalho. Querem formar gestores “neuro-amigáveis” e mais atentos às novas gerações de colaboradores. Graças aos avanços da imagem, a neurociência passou recentemente por desenvolvimentos deslumbrantes revelando os mecanismos de aprendizagem, memória, motivação, comprometimento, atenção, tomada de decisão e liderança. Eles lançam luz sobre os parâmetros que o cérebro precisa para florescer.

Um neurocientista americano chamado David Rock deu origem a esse conceito conhecido como "Neuroliderança" em 2006. Onde destaca alguns dos erros de gestão trazidos à tona pelos novos conhecimentos da neurociência. Com base no trabalho de Cajal, em seu trabalho sobre neuroplasticidade (a capacidade do cérebro de remodelar suas conexões dependendo do ambiente e das experiências), neurônios-espelho (aqueles da empatia e da aprendizagem por imitação), o cérebro social (relações com os outros) o convenceu de que a ciência pode moldar gerentes neuroamigáveis capazes de organizar seu trabalho e o de sua equipe para reduzir o estresse e estimular sua criatividade. Trata-se, portanto, de adaptar o mundo do trabalho ao funcionamento do cérebro e não o contrário.

Neuroliderança foi um termo cunhado por David Rock, CEO da Results Coaching Systems, em 2006. Surgiu da necessidade de entender mais sobre como poderíamos ser melhores líderes para sermos mais eficazes em liderar os outros e a nós mesmos, envolvendo-nos com o que nosso cérebro diz nós sobre ser humano. Surgiu em uma época em que, graças ao aumento das tecnologias de pesquisa, os neurocientistas eram capazes de observar cérebros humanos vivos (por exemplo, usando scanners funcionais de ressonância magnética e descobrir muitos insights sobre como nossos cérebros funcionam.

O campo da Neuroliderança explora a base neural das práticas de liderança e gerenciamento e reúne descobertas de uma variedade de fontes diferentes, como neurociência social cognitiva e afetiva, neurociência cognitiva, neurociência integrativa, neurobiologia e outros domínios da neuro-

ciência. Espera-se que, ao desenvolver uma ciência para a liderança, que leve em conta a fisiologia da mente e do cérebro, ela se torne mais facilmente acessível aos líderes interessados no desenvolvimento e aperfeiçoamento de si mesmos e dos outros. Ele transforma as soft skills do desenvolvimento profissional em hard skills, obtendo a ciência por trás disso. Eu particularmente gosto que a ênfase da Neuroliderança esteja nas pessoas em vez de funções de gerenciamento ou liderança e enfatiza como nos conectamos e inter-relacionamos uns com os outros.

Para que os líderes sejam eficazes em diferentes circunstâncias, eles devem desenvolver competências específicas. De acordo com Dias (2021), as organizações esperam que os funcionários sejam adaptáveis à mudança, se comuniquem de forma clara e eficaz, interajam bem com os outros, pensem com clareza e resolvam problemas sob pressão. Essas qualidades compõem a inteligência emocional e são essenciais para os líderes.

A descoberta da neuroplasticidade, a capacidade do cérebro de mudar e se adaptar, revolucionou as abordagens de tratamento e compreensão. Isso abre um mundo de possibilidades para o ser humano em qualquer fase da vida.

A Neuroliderança é um tema muito debatido entre os pesquisadores. Garzón e Vanessa (2019) defendem que os líderes devem estruturar suas equipes para evoluir e desenvolver capacidades cerebrais. O modelo de neurogestão fornece acesso a vasta informação, ideias inovadoras, aspectos emocionais e cognitivos para a tomada de decisões, estimulando a criatividade e a inovação. A gestão tradicional, por outro lado, é mais lógica e racional.

A ligação entre Neurociências e liderança é promissora, com pesquisas indicando que a compreensão dos princípios da neurociência pode melhorar a liderança. Waldman, Wang e Fenters (2019) enfatiza a importância de combinar a neurociência com a liderança para melhorar o comportamento de tomada de decisão e controle. Para que as organizações tenham um bom desempenho, o neurofeedback deve ser incorporado às técnicas de liderança.

A Neurociência Cognitiva Organizacional (NCO) estuda a relação entre o comportamento

organizacional e o cérebro, dissecando os processos sociais no nível neurobiológico. Essa estrutura permite uma melhor compreensão do comportamento, incluindo ações inconscientes.

O comportamento organizacional é centrado nas escolhas conscientes feitas pelos indivíduos. Dimitriadis e Psychogios (2021) explicam que a neurociência cognitiva organizacional é o estudo dos processos cerebrais que influenciam decisões, comportamentos e interações humanas dentro das organizações ou em resposta a instituições organizacionais. Luzia et al. (2019) sugere que a neurociência cognitiva organizacional é um subconjunto da pesquisa em neurociência cognitiva social, que se concentra em questões psicológicas sociais mais amplas, como raciocínio moral ou julgamento e emoções.

Para serem eficazes em várias situações, os líderes devem desenvolver competências específicas. Mações (2017) afirma que a inteligência emocional, que inclui adaptabilidade à mudança, comunicação clara e eficaz, bom relacionamento interpessoal, clareza de pensamento e resolução de problemas sob pressão, é essencial para os líderes e esperada pelas organizações.

Com isso, a descoberta da neuroplasticidade, a capacidade do cérebro de mudar e se adaptar, revolucionou as abordagens de tratamento e compreensão, oferecendo novas possibilidades para o ser humano em qualquer fase da vida.

A pesquisa indica que a compreensão dos princípios da neurociência pode melhorar a liderança. Senhoras (2022) destaca a importância de integrar a neurociência com a liderança para melhorar a tomada de decisão e o controle do comportamento. Para garantir um ótimo desempenho organizacional, o neurofeedback deve ser incorporado às técnicas de liderança.

A Neurociência Cognitiva Organizacional examina a ligação entre o comportamento organizacional e o cérebro, revelando processos sociais no nível neurobiológico. Essa estrutura facilita uma melhor compreensão do comportamento, incluindo ações inconscientes.

Tejada (2020) afirma que a melhor forma de melhorar o mundo é contribuindo para o crescimento e desenvolvimento de seus habitantes. A neurociência oferece insights importantes para que

líderes, seja em lares, organizações, repartições públicas ou comunidades, possam fazer contribuições mais significativas para a construção de um mundo melhor para todos, com melhores resultados organizacionais.

A neurociência tem sido um dos principais tópicos corporativos nos últimos anos, graças à evolução exponencial dos equipamentos de imagem, permitindo que os neurocientistas estudem funcionalmente o cérebro de pessoas vivas. Até então, a única forma de estudar cérebros era abrindo o crânio, o que geralmente resultava na morte do dono. O estudo de "cérebros vivos" forneceu novas informações e evidências científicas sobre o funcionamento do cérebro.

Estudos da Organização Internacional do Trabalho indicam que apenas 9% dos funcionários dizem que estão engajados no trabalho (REIS, 2021). Este conhecimento inédito dá-nos uma nova oportunidade, a de gerir de forma mais eficaz com um duplo objetivo: para o indivíduo, estar mais realizado e comprometido; para a empresa, ser mais eficiente e competitiva. O mesmo estudo aponta que mais de um em cada dois funcionários admitem estar desmotivados, três em quatro se sentem estressados, mais de dois em cada três executivos não se sentem reconhecidos pelo seu justo valor.

Quando a neurociência e a Neuroliderança são utilizados pelos gestores e lideranças na empresa, esse grupo de autoridade que criam regras e processos, é voltado para levar inteligência e bem-estar a todos aqueles que tentam fugir do frenesi estressante do ambiente organizacional. É também trazer para a organização mais eficiência, competitividade e, finalmente, resultados. Destaca Assad (2017) que funcionários insatisfeitos ficam duas vezes mais doentes, seis vezes mais ausentes, metade mais criativos, o que representa um custo adicional as operações da organização. Funcionários felizes são nove vezes mais leais e muito mais produtivos. Isso também permite que os líderes decifrem melhor os comportamentos, analisem a resistência à mudança, controlem o estresse, estimulem a motivação dos funcionários e, finalmente, afirmem melhor sua liderança.

Concretamente, isso é feito por meio de programas de treinamento ou na forma de coaching individual. O primeiro passo é explicar como o cérebro funciona, assumindo que entender os meca-

nismos cerebrais é um pré-requisito para qualquer evolução futura. Uma vez adquiridos esses conhecimentos básicos, o indivíduo deve ser acompanhado no processo de mudança mental que terá que operar, de modo a considerar seus problemas profissionais sob um novo prisma. Isso envolve inibir o cérebro inconsciente automático e estimular o cérebro adaptativo por meio de uma melhor ativação do córtex pré-frontal. É assim que um indivíduo pode modificar suas representações mentais (certezas, freios, medos, crenças limitantes, etc.), fornecer soluções novas e eficazes para problemas antigos, recorrentes e mal resolvidos, nomeadamente ao nível da gestão de equipas e stress (DIAS, 2021).

Uma vez que os gerentes muitas vezes carecem de meios para aliviar as tensões, as Neurociências são percebidas como um recurso possível e promissor para repensar a gestão e reinventá-la. Numa época em que a autoridade coercitiva baseada na obediência cega e resignada já não funciona, e em que a hiperdigitalização perturba todos os nossos ritos e ritmos de vida, as técnicas neurocognitivas vertem-se relevantes e eficazes para além das pedagogias atuais. Oferecem, de fato, a quem o deseja a possibilidade de descobrir as suas capacidades insuspeitadas.

O grande desafio é revolucionar com sucesso o estilo de gestão para atender às novas aspirações de colaboradores, gerentes e líderes. É precisamente esta a promessa da Neuroliderança, que explora todas as noções fundamentais relativas ao mundo do trabalho: compromisso, confiança, autonomia, responsabilidade, cooperação, altruísmo, bem-estar, empatia, etc.

O futuro gerencial requer uma consciência da necessidade de liderar de forma diferente. É toda a lógica organizacional que devemos inverter: adaptar o mundo do trabalho à realidade do funcionamento do cérebro, e não o contrário. Muitos gestores reconhecem que querem trazer mais serenidade, motivação e bem-estar às suas equipas e a si próprios. Para isso, é essencial dominar o funcionamento do cérebro, que está na origem dos nossos pensamentos, emoções e comportamentos. Como aponta Tejada (2020), estamos em um momento decisivo na história da gestão. É urgente recolocar as pessoas no centro da empresa e reencantar o trabalho. Ao inaugurar uma nova era: a do capitalismo humano, visa traçar os contornos de novas relações, menos conflituosas, mais pacíficas

ao serviço de uma ambição e do bem comum.

A importância da Neuroliderança nas organizações como forma de motivação e engajamento

Na era pós-pandêmica da COVID-19, a energia positiva e a saúde mental são cruciais para o sucesso dos negócios. A pesquisa científica mostrou que as emoções positivas aumentam a criatividade, melhoram o pensamento inovador e aprimoram as habilidades de tomada de decisão (COSTA, 2022).

Além disso, Reis (2021) destaca que funcionários felizes têm maior probabilidade de se dar bem com os colegas, lidar melhor com o estresse no local de trabalho e se comportar mais socialmente. A autora afirma que para aumentar a energia positiva dos espaços de trabalho, abordagens neurocientíficas podem ser utilizadas, como capacitar as pessoas a controlar suas circunstâncias. Isso pode ser alcançado permitindo que os funcionários escolham se desejam trabalhar em casa ou ir para o escritório. As estratégias no local de trabalho que dependem apenas de funcionários individuais para manter os protocolos de segurança podem sobrecarregar as pessoas, tornando o retorno ao escritório ainda mais estressante.

Do ponto de vista da Neurociência, a plasticidade do cérebro é responsável pelo fato de que as pessoas podem se adaptar às mudanças nas condições ambientais e adquirir as habilidades necessárias para isso. Moldar adequadamente o ambiente de trabalho pode promover mais aprendizado e desenvolvimento. Um gerente pode atribuir tarefas de trabalho apropriadas, deixar espaço para que os funcionários as resolvam de forma independente e criar condições de estrutura ideais, permitindo experiências com as quais os funcionários possam desenvolver ainda mais suas habilidades.

Para Vidal (2017) e Lisboa (2020) o conceito de Neuroliderança define quatro necessidades, cada uma com uma base neuronal diferente no cérebro, como a necessidade de apego ou a necessidade de orientação e controle. As pessoas experimentam sua própria atividade como significativa e

ficam satisfeitas quando suas necessidades motivacionais são atendidas de maneira ideal, levando à motivação intrínseca. Um gestor que entende suas próprias necessidades e as de seus funcionários pode motivar de forma direcionada e eficaz, promovendo produtividade e positividade no ambiente de trabalho.

No entanto, é importante observar que, embora as descobertas neurocientíficas possam ser relevantes para a vida cotidiana dos gerentes, derivar estratégias de liderança concretas dessas descobertas corre o risco de espalhar truísmos, e deve-se ter cuidado ao interpretá-los. Ao fazer-se uma combinação dos aspectos práticos das ações envolvendo a motivação e o engajamento, com teorias mais tradicionais para ajudar os gerentes a se tornarem melhores líderes e engajar suas equipes, identificou-se que existem quatro áreas de estudo dentro da Neuroliderança a serem exploradas. São elas:

- 1) Tomada de decisão e resolução de problemas;
- 2) Regulação emocional;
- 3) Colaborar e influenciar os outros; e,
- 4) Facilitando a mudança.

Cada um deles pode integrar uma perspectiva de neurociência com modelos existentes que nos ajudam a abordar questões comuns. Por exemplo: ajudando os gerentes a se tornarem melhores líderes. Digamos que um gerente esteja liderando uma equipe ou organização por meio de mudanças. Pode-se recorrer a qualquer uma das teorias de mudança bem conhecidas, como normalmente faríamos para lidar com a resistência das pessoas à mudança; por exemplo, Prochaska e Di Clemente são úteis para avaliar a prontidão das pessoas para a mudança, o modelo de 8 etapas de Kotter ou o modelo de três etapas de Kurt Lewin podem nos oferecer um processo para trabalhar e Daniel Goleman ou Hershey e Blanchards podem nos ajudar a entender o valor da flexibilidade e em aplicando a abordagem certa para a situação certa (SEREBRENIC; LIMA, 2019).

De uma perspectiva de Neuroliderança, discorreu-se anteriormente que o princípio organi-

zador do cérebro é minimizar a ameaça e maximizar a recompensa e, portanto, nos comportamos inconscientemente de maneira a evitar a ameaça e nos trazer prazer. David Rock criou uma ferramenta útil (o modelo SCARF) para nos ajudar a lembrar as áreas mais afetadas pela ameaça ou recompensa. O Modelo SCARF significa: status, certeza, autonomia, relacionamento e justiça (BEHLAU; BARBARA, 2022).

Assim a forma como vivencia-se o processo de mudança é muito diferente para cada um dos líderes. Envolver equipes é mais fácil quando se entende que os seres humanos foram projetados para se conectar com os outros. Como seres sociais, somos levados a nos envolver e, portanto, se pudermos criar ambientes amigáveis ao cérebro, nossas equipes prosperarão. Isso envolve um pouco de neurobiologia e uma compreensão de como os neurotransmissores (substâncias químicas transmitidas pelos neurônios) e os hormônios (que viajam pela corrente sanguínea) que nosso cérebro produz afetam nosso comportamento.

Kovalick et al. (2020) destaca que como seres humanos, somos capazes de fazer algo que os animais não podem fazer – a auto-reflexão. Podemos assumir uma posição fora de nossa própria mente e nos comunicarmos para explorar o que está acontecendo: 'o que estou pensando?'; 'qual é a minha intenção neste encontro?'; 'o que eu quero alcançar? E assim por diante. No entanto, nosso diálogo interno nem sempre é tão positivo quanto o descrito aqui, que vem de um lugar de intenção positiva e sugere uma base cognitiva (ou seja, pensada usando o raciocínio do córtex pré-frontal (CPF). Muitas vezes, porém, nosso sistema límbico pula à frente de nossos processos de pensamento (a reação da amígdala é mais rápida do que nosso CPF em responder – com a intenção de nos manter a salvo de ameaças) e nossas emoções surgem e geram as substâncias químicas no cérebro descritas anteriormente (geralmente cortisol e adrenalina).

Portanto, ao entender como nossas emoções (negativas) podem afetar nosso comportamento (social e na Empresa) e nossa saúde, nossa confiança, autoestima e ao saber o que acontece quando a resposta da amígdala é acionada, estamos em melhor posição para regular nossas emoções. Por

meio de estudos em Neuroliderança (a neurociência da liderança), identificou-se uma série de técnicas que ajudam a moderar o impacto da negatividade. Isso exige que se identifique os sentimentos à medida que surgem, nomeie a emoção (rotulação de afeto) e escolha como lidaremos com a emoção. Na verdade, ao nomear a emoção, o cortisol imediatamente se dissipa e nos sentimos mais calmos e presentes. A razão pela qual isso acontece é que 'nomear e escolher' requer o funcionamento cognitivo do cérebro e a tomada de decisões e, portanto, o CPF é acionado, nos tornamos mais conscientes e a amígdala pode se acalmar.

Alerta Senhoras (2022) que não adianta, por exemplo, afogar sua equipe em uma soma de argumentos-chave porque a memória de trabalho deles reterá apenas três. E criar competição excessiva entre funcionários coloca o sistema cerebral em alerta máximo. Em seguida, controla a secreção de hormônios como o cortisol para preparar nosso corpo para se defender. As Neurociências chegam às empresas depois de terem feito uso intensivo de processos cuja característica é desmotivar o humano.

Segundo Dimitriadis e Psychogios (2021) com a chegada das novas gerações, todos os modelos tradicionais de gestão de performance são postos em causa. Uma das principais questões é como somos classificados com base nos resultados das baterias de testes realizadas durante a fase de recrutamento. No entanto, nossos estados cognitivos, afetivos e neurofisiológicos estão em constante evolução. É por isso que nossas condições de trabalho devem ser baseadas em dados factuais e adaptadas dinamicamente aos nossos sentimentos.

Para Assad (2017), o reconhecimento é fundamental, especialmente porque tem uma realidade fisiológica, enfatizam os pesquisadores: ativa os circuitos de recompensa neurológica nos quais se baseiam a motivação, a confiança e a coesão social. Nada melhor para estimulá-lo do que um ambiente de trabalho "neuro-benevolente": conceder autonomia, delegar, acompanhar sem seguir.

Mas, em particular, a motivação dos indivíduos no sentido de otimização externa é de grande interesse na sociedade moderna orientada para o desempenho e, portanto, é discutida muito intensamente na ciência popular e na perspectiva do leigo. Do ponto de vista desse estudo, entretanto, essa

discussão nem sempre ocorre livre de influências dogmáticas e muitas vezes resulta em padrões explicativos monocausais que muitas vezes reduzem a motivação a um puro ato de vontade.

A motivação é um impulso interno, um impulso para a ação que nos ajuda a terminar o que começamos. Está no centro de quase todas as ações, promove e direciona essa ação. Sem motivação, não há ação. A motivação é muito importante porque nos encoraja a buscar ativamente recursos para podermos sobreviver. Somos motivados a buscar comida e comer, ou a encontrar um parceiro sexual. Esses são exemplos de motivos ou ocorrências básicas que são inatas e aparecem independentemente da cultura.

Mas também podemos ser motivados a seguir nossos hobbies favoritos, paixões e aprender coisas novas. Esses são motivos menores que se desenvolvem a partir de nossa cultura e mentalidade. É natural que não tenhamos a motivação que nos faz querer aprender tudo. É possível que o programa da escola/faculdade/universidade não nos motive muito. Enquanto isso, mal podemos esperar para aprender o estilo de vida dos golfinhos, preparar uma nova receita ou trocar o pneu de um carro.

Por exemplo, a pesquisa mostrou que o cérebro está programado para responder positivamente a recompensas, reconhecimento e interação social. Os líderes que entendem isso podem criar programas de incentivo e sistemas de reconhecimento que exploram esses motivadores fundamentais da motivação. Com isso, ações como: entender como funciona o cérebro humano, como tornar a organização mais eficiente e competitiva, desenvolver o bem-estar, empenho, motivação e realização das equipes, decifrar comportamentos, promover a inteligência coletiva para aumentar o desempenho se constituem fatores que as lideranças organizacionais tendem a utilizar para tornar suas equipes motivadas e engajadas.

Mações (2017) afirma que o grande desafio é revolucionar o modo de gestão para atender às novas aspirações dos colaboradores, adaptando o mundo do trabalho à realidade do funcionamento cerebral, e não o contrário. Assim, a neurociência lança uma nova luz sobre o que promove o crescimento profissional em áreas como motivação, tomada de decisão, relações de subordinação, autono-

mia, motivadores individuais, comunicação interpessoal, etc. mudanças organizacionais (reorganização interna, desenvolvimento de novas competências, melhoria de resultados

A satisfação no trabalho refere-se às atitudes positivas ou disposições emocionais que as pessoas podem derivar do trabalho ou aspectos de seu trabalho. De acordo com numerosos estudos, tem um impacto direto na produtividade e no desempenho. Assim, a satisfação no trabalho mede o quanto as pessoas gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) de seus empregos. A satisfação pode então ser vista de forma geral (estou satisfeito com meu trabalho em geral) ou parcial (estou satisfeito com minhas responsabilidades, mas não me dou bem com meu superior) e estado emocional positivo.

Estar satisfeito no trabalho é fundamental na vida profissional, tanto para a empresa ou instituição que dela usufrui, como para as pessoas que diariamente contribuem para o seu sucesso. A satisfação no trabalho está intimamente ligada ao tema da motivação no trabalho, o que possibilita atender às necessidades dos colaboradores.

Metodologia

A presente pesquisa é uma revisão bibliográfica que emprega uma abordagem qualitativa, que envolve reunir, avaliar e sintetizar os resultados de vários estudos primários sobre um tema proposto. Segundo Bell (2016), a abordagem qualitativa reconhece a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e enfatiza a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Esta abordagem não depende de métodos e técnicas estatísticas.

Uma revisão bibliográfica é definida como uma revisão das evidências sobre uma questão claramente formulada que emprega métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas primárias relevantes. O objetivo é extrair e analisar dados dos estudos incluídos na revisão usando métodos reproduzíveis e transparentes (AQUINO, 2017).

O foco específico desta pesquisa é examinar os aspectos que envolvem a Neuroliderança

como fator de motivação e engajamento na Empresa. Aquino (2017) recomenda buscar referências teóricas, autores e artigos científicos dentro do contexto citado para fundamentar cientificamente todos os temas levantados no decorrer dos estudos .

Para atingir esse objetivo, a pesquisa realizou-se uma revisão de literatura de estudos publicados de 2016 a 2023 em bases de dados online como LILACS, SciELO e BVS. De modo prático inicialmente identificou-se artigos, livros, dissertações e teses sobre as temáticas supra citadas. Deu-se prioridade a livros, dissertações e artigos para a construção do artigo.

Inicialmente foram lidos os resumos e as conclusões, assim como identificado nos livros os pontos de interesse. De 68 estudos inicialmente selecionados restaram como de interesse 39, dos quais 26 foram utilizados nesse estudo, sendo dois de metodologia. Em uma segunda fase identificou-se partes com potencial de uso na forma de citações diretas e indiretas.

Para análise de dados utilizou-se o enfoque indutivo, que segundo Bell (2016) é um processo lógico de raciocínio que envolve fazer generalizações com base em observações ou achados bibliográficos específicos. É uma abordagem ascendente do raciocínio que começa com observações individuais e prossegue para criar percepções mais amplas com base nesses estudos. Em outras palavras, o método indutivo envolve passar do particular para o geral.

Em última análise, o estudo buscou identificar fatores, percepções e considerações que possam servir de base para intervenções ou para uma melhor compreensão das correlações entre as temáticas abordadas.

Conclusão

Diante do exposto, conclui-se que uma das principais contribuições da neurociência para a motivação e engajamento dos colaboradores nas empresas é a identificação do sistema de recompensa do cérebro. Esse sistema é responsável por liberar dopamina, um neurotransmissor que gera

uma sensação de prazer e satisfação quando atingimos um objetivo ou recebemos uma recompensa. Compreender como esse sistema funciona permitiu que os líderes projetem sistemas de recompensa que motivem e engajem os colaboradores a terem um melhor desempenho.

Outra contribuição da neurociência para a motivação e engajamento no trabalho é a identificação dos circuitos sociais do cérebro. Esses circuitos são responsáveis pela forma como interagimos com os outros e estão intimamente ligados aos nossos níveis de motivação e engajamento. Líderes que entendem como esses circuitos funcionam podem criar um ambiente de trabalho mais positivo, promovendo conexões sociais e promovendo o trabalho em equipe.

Além disso, a neurociência também contribuiu para nossa compreensão do impacto do estresse na motivação e no engajamento. Quando os colaboradores experimentam altos níveis de estresse, isso pode afetar sua capacidade de se concentrar, tomar decisões e se sentir motivado. Os líderes que entendem como o estresse afeta o cérebro podem criar estratégias para reduzir os níveis de estresse no local de trabalho, como promover práticas de atenção plena, oferecer oportunidades de relaxamento e criar um ambiente de trabalho favorável.

No geral, as contribuições da neurociência para a motivação e engajamento no local de trabalho por meio da Neuroliderança são numerosas e significativas. Ao entender como o cérebro funciona, os líderes podem criar estratégias e práticas que promovam um ambiente de trabalho positivo, promovam o trabalho em equipe e as conexões sociais e reduzam os níveis de estresse, levando a níveis mais altos de motivação e engajamento entre os colaboradores.

Referências

ASSAD, Alessandra. Liderança Tóxica: Você é um líder contagiante ou contagioso? Descubra o que a Neuroliderança pode fazer por você. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2017.

AQUINO, Italo de Souza. Como escrever artigos científicos. 8ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

BAUNGART, Thais de Assis Antunes; BRANDANI, Lizandra de Campos; PICIRILLI Cláudia Capelini. Teorias da personalidade. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017.

BEHLAU, Mara; BARBARA, Marisa. Comunicação Consciente: O Que Comunico Quando me Comunico. Rio de Janeiro: Thieme Revinter, 2022.

BELL, Judith. Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. Porto Alegre: Artmed Editora, 2016.

CABRERA, Nicole Landivar. Contribuições da neurociência para a gestão de pessoas. Psicologia-Tubarão, 2019. Disponível em <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/10414>. Acesso em 23 abr. 2023.

COSTA, Vasco Vicente. O impacto psicológico de experiências associadas à Covid-19: relação entre os sintomas psicopatológicos e saúde mental positiva. Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica, Instituto Universitário, 2022. Disponível em <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/8786>. Acesso em 11 abr. 2023.

DE CARVALHO, Aline Dos Santos Moreira et al. Plasticidade Neural, um caminho para a aprendizagem: breve análise. Research, Society and Development, v. 10, n. 16, p. e553101624103-e553101624103, 2021. Disponível em <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/24103>. Acesso em 15 abr. 2023.

DIAS, Inês Maria Nunes. Importância das Neurociências na gestão dos recursos humanos. Dissertação de mestrado em Gestão, Universidade Lusíada, 2021. Disponível em <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/6124>. Acesso em 18 abr. 2023.

DIMITRIADIS, Nikolaos; PSYCHOGIOS, Alexandros. Neurociência para líderes: como liderar pessoas e empresas para o sucesso. São Paulo: Universo dos Livros Editora, 2021.

FRANÇA, Victor Henrique Assis. NEUROLEADERSHIP E SUA APLICAÇÃO COMO MEIO DE APERFEIÇOAR E MELHORAR OS NEGÓCIOS: NEUROLEADERSHIP E SUA APLICAÇÃO COMO MEIO DE APERFEIÇOAR E MELHORAR OS NEGÓCIOS. CPAH Science Journal of Health, v. 5, n. 2, p. 1-16, 2022. Disponível em <https://cpahjournal.com/cpah/article/view/132>. Acesso em 20 abr. 2023.

GARZÓN, Yumayusa; VANESSA, Yaine. Neuromanagement como tendencia del futuro. Trabalho de Conclusão de Curso, Fundación Universidad de América, 2019. Disponível em <http://52.0.229.99/handle/20.500.11839/7506>. Acesso em 28 abr. 2023.

KOVALICK, Roberto et al. Seja Inesquecível: Acabe com o medo, domine a linguagem corporal e verbal e use a neurociência para expressar ideias e encantar qualquer público. São Paulo: Editora Gente, 2020.

LISBOA, Felipe Stephan. Você não é seu Cérebro!: E Outros Ensaios sobre Psicologia, Neurociências e Cinema. Curitiba: Editora Appris, 2020.

LOPES, Herman Wies; ZANETTI, Elizabeth; MARTINS, Gleison Hidalgo. A influência dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores de uma agência bancária no Paraná, Brasil. MIX Sustentável, v. 3, n. 3, p. 24-34, 2017. Disponível em <https://ojs.sites.ufsc.br/index.php/mixsustentavel/article/view/1972>. Acesso em 21 abr. 2023.

LUZIA, Josiane Cecília et al. Psicologia e análise do comportamento: pesquisa e intervenção. Londrina: UEL, 2019.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. Liderança, Motivação e Comunicação-Vol V. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2017.

MANDELLI, Pedro; LORIGGIO, Antônio. Exercendo liderança: O papel central do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional. Petrópolis: Editora Vozes Limitada, 2018.

MEI, Paulo. PM Mind Map®: A gestão descomplicada de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

PEREIRA, Adriana Albuquerque Cabral de Castro; MARREIRO, Maria Leonida Soares. NEURO-LIDERANÇA: CONTRIBUIÇÕES DA NEUROCIÊNCIA PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA. Revista Facine 360, 2021. Disponível em <https://periodicos.facine.edu.br/index.php/f360/article/download/6/4/52>. Acesso em 09 abr. 2023.

REIS, Adriana. Relações humanas: desafios e perspectivas. São Paulo: Literare Books, 2021.

SENHORAS, Elói Martins (Org.). Gestão de Pessoas: Enfoques de Administração Pública. Boa Vista: Editora IOLE, 2022.

SEREBRENIC, Flavia; LIMA, Danielle Ruiz. Rumo aos 40 anos de entrevista motivacional: evolução da abordagem. *Mudanças*, v. 27, n. 2, p. 45-52, 2019. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-32692019000200008. Acesso em 17 abr. 2023.

TEJADA, José. *Motivação e Liderança como fatores estratégicos de sucesso: você pode fazer a diferença na organização*. Caxias do Sul: Educus, 2020. VIDAL, André. *Agile Think Canvas*. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

WALDMAN, David A.; WANG, Danni; FENTERS, Virgil. The added value of neuroscience methods in organizational research. *Organizational Research Methods*, v. 22, n. 1, p. 223-249, 2019. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094428116642013>. Acesso em 18 abr. 2023.