

REVISTA FACINE 360

NEUROLIDERANÇA: CONTRIBUIÇÕES DA NEUROCIÊNCIA PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

NEUROLIDERANCE: CONTRIBUTIONS FROM NEUROSCIENCE TO THE EXERCISE OF LEADERSHIP

Adriana Albuquerque Cabral de Castro Pereira ^[1]

Maria Leonida Soares Marreiro ^[2]

Recebido em: 15/09/2020 | Aprovado em: 30/09/2020 | Revisado em: 15/10/2020

Resumo

A neurociência está presente no mundo desde o século V como área de estudo. A competência liderança é exercida pelo homem desde seu surgimento na terra. Reinos, impérios, nações, organizações grandes e pequenas foram e são conduzidas por pessoas que possuem o perfil de liderança. Conhecer os avanços da neurociência que impactam no exercício da liderança é o objetivo deste artigo. Este trabalho foi desenvolvido em quatro etapas. Na primeira é descrito o procedimento metodológico, na segunda parte é abordado o tema neurociência, momento em que é feita uma apresentação de aspectos considerados relevantes sobre a evolução histórica da neurociência. A terceira parte está dedicada a abordar o tema liderança descrevendo a evolução dos conceitos de liderança. Na quarta parte são relatadas as descobertas da neurociência que estão diretamente relacionadas ao exercício da liderança. Por último são tecidas as considerações finais do artigo.

Palavras-chave: Liderança. Neurociência. Inteligência Emocional.

Abstract

Neuroscience has been present in the world since the 5th century as a study area. Man has been practicing his leadership skills since his appearance on earth. Kingdoms, empires, nations, large and small organizations were and are led by people who have the leadership profile. Knowing the advances of neuroscience that impact the practice of leadership is this article objective. This work was developed in four stages. At first the methodological procedure is described, in the second stage the theme is neuroscience, that is the moment when a presentation is made of the aspects considered relevant to the historical evolution of neuroscience. The third part is dedicated to addressing the theme of leadership by describing the evolution of leadership concepts. In the fourth part, neuroscience findings are directly related to the exercise of leadership. Lastly, the final considerations of the article are made.

Keywords: Leadership. Neuroscience. Emotional intelligence.

^[1] Mestre em Administração (UFC). Coordenadora Graduação FACINE. Professora Pós Graduação FACINE. E-mail: adrianacabraleducadora@gmail.com.

^[2] Mestre em Administração e Controladoria (UFC). Coordenadora Graduação FACINE. Professora Substituta UECE. E-mail: leonidamarreiro@gmail.com

NEUROLIDERANÇA: CONTRIBUIÇÕES DA NEUROCIÊNCIA PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA*Adriana Albuquerque Cabral de Castro Pereira e Maria Leonida Soares Marreiro***1 INTRODUÇÃO**

Existem diversos mistérios no nosso mundo terreno. Ao longo da história do homem, o funcionamento do organismo humano e principalmente os mistérios relacionados ao cérebro e a mente, tem instigado filósofos, médicos, cientistas, educadores, psicólogos e diversas categorias de profissionais.

A Neurociência, conjunto de disciplinas que tratam do sistema nervoso, surgiu a partir destas inquietações humanas. Ter a compreensão do funcionamento do nosso cérebro e o impacto deste funcionamento em nossas vidas foi e ainda é um dos grandes desafios da humanidade.

Outra inquietação que também provocou e provoca pesquisadores, está relacionada à compreensão da característica liderança que alguns indivíduos apresentam em seus comportamentos. Somos ou nascemos líderes? Quais características compõem o perfil de um líder? Como desenvolver as características de liderança?

A área de estudo denominada Comportamento Organizacional tem o propósito de investigar o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre os nossos comportamentos e um dos assuntos que estão diretamente relacionados a esses impactos é o tema liderança (ROBBINS, 2005).

O ato de liderar tem movido o mundo. Por detrás dos avanços da humanidade encontramos nomes de líderes que impulsionaram esses avanços. De maneira similar o tema liderança também é assunto recorrente na comunidade acadêmica e em diversas outras comunidades de interesse. Os estudos e investigações sobre o que faz uma pessoa ter características de liderança remonta à década de 1930 (ROBBINS, 2005).

A construção deste artigo foi motivada pela convergência dos assuntos percebidos nas áreas da neurociência e da liderança. Com base nessa percepção e considerando ser um assunto instigante, optou-se por realizar uma pesquisa bibliográfica secundária de questões básicas das duas áreas e fazer uma análise de como as descobertas da neurociência têm impactado no ato de liderar.

Para facilitar a exposição da proposta, dividiu-se este artigo em quatro partes. Na primeira descrevo o procedimento metodológico, na segunda parte abordarei o tema neurociência, neste momento faço uma apresentação de aspectos que considere relevantes sobre a evolução histórica da neurociência. A terceira parte está dedicada a abordar o tema liderança descrevendo a evolução dos conceitos de liderança entre o período de 2005 aos dias atuais. Para concluir teremos a quarta parte, na qual foram relatadas as descobertas da neurociência que estão diretamente relacionadas ao exercício da liderança.

2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este trabalho foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica de fontes secundárias. Segundo Marconi e Lakatos (2003) são fontes secundárias de pesquisas: livros; matérias de revistas; artigos; documentos; sites confiáveis; entre outros.

A forma como é feita a coleta de dados de uma pesquisa e o controle do processo de investigação, chama-se delineamento da pesquisa (ACEVEDO; NOHARA, 2004). Como dito anteriormente, o presente artigo foi concebido a partir de dados secundários. Considera-se fontes secundárias:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão.

Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.183).

Segundo Oppenheim (1992) apud Roesch (2006) o delineamento da pesquisa é a estratégia básica da pesquisa. Consiste em tornar o problema pesquisável. No caso deste artigo não pretendemos responder a uma problemática, optamos por apresentar as fontes secundárias de uma pesquisa bibliográfica que respaldem através de evidências de outros autores e pesquisadores o título deste trabalho.

3 NEUROCIÊNCIA: EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Segundo Lent (2015), a Neurociência é a reunião das disciplinas que pesquisam sobre o sistema nervoso e a relação entre as funções cerebrais e mentais.

A neurociência e seus diversos ramos: neuroanatomia, neurobiologia, neuroendocrinologia, neuropsicologia, neuropsiquiatria entre outros, têm se debruçado no desvendamento dos mistérios do consciente e inconsciente.

Com relação ao consciente os desafios dos estudiosos estão voltados para a compreensão dos processos cognitivos (capacidade de aprender, julgar, analisar etc.), as compreensões das sensações, das emoções, dos pensamentos, e o entendimento da própria existência.

As incógnitas relacionadas a compreensão do funcionamento do inconsciente ainda são mais

NEUROLIDERANÇA: CONTRIBUIÇÕES DA NEUROCIÊNCIA PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Adriana Albuquerque Cabral de Castro Pereira e Maria Leonida Soares Marreiro

Quem	Ano	Ventrículo anterior	Ventrículo mediano	Ventrículo posterior
Nemesius	c.390	Percepção	Cognição	Memória
S.t Agostinho	354-430	Sensação	Memória	Movimento
Ibn Sina	980-1037	Fantasia e representação	Imaginação racional e discernimento	Retenção e recordação
Leonardo da Vinci	1472-1519	Imaginação	Cognição	Memória
Gregor Reisch	c.1427-1525	Sensação Fantasia, imaginação	Pensamento e discernimento	Memória
		Corpo estriado	Corpo Caloso	Cortex
Thomas Willis	1621-1675	Percepção	Imaginação	Memória e recordação

Quadro 1- Concepções da localização das funções mentais em três etapas sucessivas no cérebro

Fonte: LENT, 2015. p.5.

desafiadoras. O nome de Freud foi fundamental nesta empreitada. Freud não descobriu o inconsciente, mas foi o primeiro a desenvolver um método científico de estudo e acesso aos conteúdos mentais e emocionais do inconsciente. Importante ressaltar que compreender o funcionamento e acessar alguns dos seus conteúdos, não significa um descortinar do inconsciente. Segundo a Psicóloga Fernanda Sofio em seu vídeo no site do youtube – canal Casa do Saber, “o inconsciente é o que não se sabe e que não será revelado”.

Assuntos relacionados a neurociência tem estado presentes na história desde o século V a.C, quando o filósofo grego Alcmeão de Crotona promoveu o cérebro como a “sede do intelecto”. Alcmeão foi a primeira pessoa conhecida, que realizou dissecações com intenções de conhecer o funcionamento do corpo humano. No mesmo período Hipócrates já atribuiu ao cérebro demasiada relevância, referenciando-o com o título de “mensageiro do conhecimento” (ROONEY, 2018).

Na tabela denominada “Concepções da localização das funções mentais em três etapas sucessivas no cérebro”, Lent (2015), apresenta uma cronologia das teorias sobre funcionamento e a anatomia cerebral no decorrer da história até o ano 1675.

Na esteira das descobertas da neurociência, a solução para a questão sobre qual órgão comandava o ser humano: coração ou cérebro, foi também fato de investigação. O microscopista holandês Jan Swammerdam (1637-1680) realizou um experimento com uma rã, que colocou fim na questão. No experimento que foi composto de dois momentos, a supremacia do cérebro foi demonstrada. No primeiro momento o cientista retirou o coração da rã e colocou-a na água onde ela continuou a nadar por algum tempo, no segundo momento, ele retirou o cérebro da rã e ela não pôde mais nadar.

Até o final do século XIX uma parte considerável das descobertas com relação ao funcionamento do cérebro só podiam ser feitas com o cérebro de pacientes mortos. Descobertas também podiam ser realizadas quando se tinha um registro histórico do paciente e ao fazer a autópsia dele comparava-se o histórico com o que era visto no exame anatômico do paciente morto e assim faziam-se algumas conclusões (ROONEY, 2018).

A grande revolução na neurociência aconteceu entre os anos 1935 e 1970 com o advento do exame EEG (eletroencefalograma) e o exame com o equipamento de raio X, pois a partir deste momento análises puderam ser feitas com pacientes vivos.

Na década de 60 com o desenvolvimento dos computadores e imagens detalhadas surgem outras perspectivas de conhecermos a anatomia cerebral em pacientes vivos. As tomografias podiam mostrar lesões e tumores, (ROONEY, 2018).

Hoje temos a Ressonância Magnética Funcional, exame que apresenta o funcionamento do cérebro em tempo real mediante a estímulos dados em pacientes vivos. A técnica da ressonância foi desenvolvida pelo pesquisador japonês Seiji Ogawa em 1990, (ROONEY, 2018).

O estudo das emoções por parte dos neurocientistas é algo mais recente se comparada com os estudos direcionados aos aspectos anatômicos e funcionais do encéfalo. Dada a importância das questões emocionais na vida, poderíamos imaginar que filósofos e cientistas houvessem dedicado considerável tempo de seus estudos sobre esse assunto, no entanto o que ocorreu na prática foi uma indiferença com relação às emoções, ela foi ao longo da história da neurociência, relegada aos reinos desprezíveis dos animais e da carne. Felizmente no final do século XIX, Sigmund Freud, Charles Darwin e William James haviam publicado

NEUROLIDERANÇA: CONTRIBUIÇÕES DA NEUROCIÊNCIA PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Adriana Albuquerque Cabral de Castro Pereira e Maria Leonida Soares Marreiro

diferentes textos sobre as emoções. Mesmo assim, os estudos sobre a emoção nos séculos XIX e XX foram deixados como estratos neurais inferiores (DAMÁSIO, 2015).

Em seu livro "O erro de Descartes" Damásio (2005), delata o equívoco em separar de forma abissal corpo e mente. Em sua interpretação a famosa frase "penso, logo existo", representa uma divisão do indivisível e como uma das consequências desta divisão, temos o raciocínio de que razão e emoção não poderiam coabitar dentro do processo de tomada de decisões.

No entanto, o trabalho de Damásio (2005) já aceito pela comunidade científica, comprovou com fatos que mente e corpo andam juntos.

A compreensão cabal da mente humana requer a adoção de uma perspectiva do organismo; que não só a mente tem de passar de um cogitum não físico para o domínio do tecido biológico, como deve também ser relacionada com todo o organismo que possui cérebro e corpo integrados e que se encontra interativo com um meio ambiente físico e social (DAMÁSIO, 2005, p. 419).

Para Damásio (2005) alma e espírito de forma digna, fazem parte do organismo humano. Em nenhum momento este pensamento revela falta de respeito pela importância da dimensão espiritual. Mas o autor afirma que não reconhecer essa origem nos empurra de volta ao raciocínio cartesiano.

Sendo assim, o conhecimento dos processos cognitivos e emocionais se faz necessário quando queremos compreender o comportamento de liderança. Hoje a neurociência, nos tem apresentado evidências de como é relevante compreendermos e conhecermos nossos processos emocionais. Como citado anteriormente, a Ressonância Magnética Funcional tem permitido investigações neste sentido.

O que são emoções? Segundo Damásio (2015, 74-75):

[...] são um conjunto complexo de reações químicas e neurais, formando um padrão; todas as emoções têm algum tipo de papel regulador a desempenhar, levando, de um modo ou de outro, à criação de circunstâncias vantajosas para o organismo em que o fenômeno se manifesta.

O papel das emoções é auxiliar o organismo a conservar a vida, não sendo considerado um luxo dispensável. As emoções são adaptações únicas que fazem parte do mecanismo com o qual os organismos regulam sua sobrevivência.

Organismos básicos ou complexos utilizam as emoções para a sobrevivência. Na complexidade das relações humanas não será diferente. Precisamos

saber lidar com nosso complexo sistema emocional para viver e interagir com nossos semelhantes.

4 A LIDERANÇA

Indivíduos que estimulam pessoas em direção a uma ideia, propósito e luta dá são descritos na história até os dias atuais. Ideologias não necessariamente nobres foram concretizadas por líderes que fizeram parte da vida de nações, organizações e diversas sociedades.

O ato de liderar faz parte da vida dos seres humanos, seja como líder ou como liderado, o comportamento de liderança está presente nas relações interpessoais e causa impacto nestas relações.

Segundo Robbins (2007) a liderança é a capacidade que um indivíduo tem de influenciar um grupo para o alcance de metas. Robbins (2007) também descreve em seu livro de comportamento organizacional a diferença entre administrar e liderar e dentro desta descrição ele dá amplitude ao conceito de liderança.

A administração diz respeito ao enfrentamento da complexidade. A boa administração traz ordem e consistência por meio da elaboração de planos formais, do projeto de estruturas organizacionais rígidas e da monitoração dos resultados em comparação aos planos. A liderança por outro lado, diz respeito ao enfrentamento da mudança. Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro (ROBBINS, 2007, p. 258).

Dubrin (2003) define o termo liderança como habilidade de conseguir desenvolver confiança entre as pessoas, a qual o desempenho depende das mesmas.

Os dois autores supracitados relacionam o ato de liderar a capacidade de inspirar e mobilizar pessoas a desempenharem um papel que propicie resultados para uma organização. No entanto, o ato de liderar pode estar além da busca de desempenho dos indivíduos para obtenção de resultados.

Daniel Goleman psicólogo americano professor da universidade de Harvard traz uma perspectiva diferente para a definição de liderança. Suas pesquisas envolvem um binômio que se revela importante na caracterização de um líder, o QI (quociente de inteligência) e o QE (quociente emocional). O QI refere-se à capacidade de compreender e manipular símbolos matemáticos e linguísticos, capacidade de julgar, fazer analogias, realizar análises, todas relacionadas à cognição humana. O QE é a capacidade de autoconhecimento, autocontrole, persistência e empatia.

Goleman (2015) considera que existe um

NEUROLIDERANÇA: CONTRIBUIÇÕES DA NEUROCIÊNCIA PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Adriana Albuquerque Cabral de Castro Pereira e Maria Leonida Soares Marreiro

paradoxo em sua afirmação, quando diz que ambas competências importam para o ato de liderar, no entanto de forma distinta.

Quase 90% das competências que distinguem o desempenho excepcional eram atribuíveis a fatores da inteligência emocional, em vez de habilidades puramente cognitivas. Outros pesquisadores confirmaram que a inteligência emocional não apenas distingue os líderes excepcionais, como também pode estar associada ao alto desempenho (GOLEMAN, 2015, p. 13).

O professor e autor Richard Boyatzis em seu artigo “a música da inteligência emocional” descreve a Neuroanatomia da liderança, que classifica em domínios. Os quatro domínios segundo o autor são: consciência de si mesmo, autocontrole, consciência social e destreza social. Ver quadro abaixo:

DOMÍNIOS	DETALHAMENTO
Consciência de si mesmo	Consciência emocional: entender as próprias emoções, usar a intuição para tomar decisões. Autoconhecimento: assumir tanto as forças como as limitações. Autoconfiança: ter claros a capacidade e o valor individuais.
Autocontrole	Autocontrole emocional: manter os impulsos e as emoções exacerbadas sob controle. Transparência: ser honesto, íntegro e confiável. Adaptabilidade: ser flexível. Sensação de conquista: sentir o impulso de melhorar os padrões pessoais de excelência. Iniciativa: estar disposto a agir e aproveitar as oportunidades. Otimismo: saber ver o lado positivo dos fatos.
Consciência social	Empatia: saber perceber as emoções dos demais, entender seu ponto de vista, demonstrar interesse ativo. Consciência organizacional: saber observar as tendências, os fluxos de decisão e a política do ponto de vista da empresa. Serviço: reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes, internos e externos.
Destreza social	Liderança inspiradora: orientar e motivar com visão clara e precisa. Influência: fazer uso de um amplo espectro de táticas de persuasão. Promoção: orientar o desenvolvimento das habilidades dos outros. Catalisador da mudança: tomar a iniciativa, gerenciar e liderar um novo direcionamento. Gerenciamento de conflitos: solucionar os desacordos. Vínculos: cultivar e manter uma rede de relações. Colaboração e trabalho em equipe: promover a formação e consolidação dos grupos.

Quadro 2: Classificação dos domínios.

Adaptado pela autora. Fonte: O Poder da Inteligência Emocional, de Richard Boyatzis, Daniel Goleman e Annie McKee

Goleman destaca em suas publicações que pesquisadores afirmam que as pessoas podem, se adotarem a abordagem correta, desenvolver a Inteligência Emocional. Para Goleman a inteligência emocional tem 4 componentes: a) autoconsciência que significa a compreensão que as pessoas tem das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos; b) autogestão é a capacidade de controlar e canalizar as emoções; c) empatia é levar em conta ponderadamente os sentimentos dos outros; d) habilidade social é a cordialidade com um propósito.

Se compararmos a neuroanatomia da liderança de Boyatzis e os componentes das Inteligência emocional de Goleman veremos a semelhança entre os “domínios” citados por Boyatzis com os “componentes” citados por Goleman.

Na próxima parte do artigo serão descritos relatos e descobertas de diversos neurocientistas que impactam diretamente na compreensão do que é importante saber para um pleno exercício da liderança. A descrição da neuroanatomia da liderança de Boyatzis e os componentes da Inteligência Emocional de Goleman foram os referenciais para o que pesquisar com relação às descobertas da neurociência.

5 CONTRIBUIÇÕES DA NEUROCIÊNCIA PARA AS LIDERANÇAS

Viver na atualidade como indivíduo social consciente e responsável requer diversas competências. Segundo Gramigna (2007) a competência é um conjunto de comportamentos e capacitações que algumas pessoas dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação. Para pessoas que estão em uma situação na qual o comportamento de liderança é necessário, os desafios são ainda maiores.

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

A descoberta do fenômeno neuroplasticidade, que é a capacidade do nosso sistema nervoso mudar, adaptar-se a nível funcional e estrutural, tem reformulado o modo como entendemos diversas abordagens e tratamentos. Saber que nosso cérebro pode se modificar em qualquer etapa da vida, abre um universo de possibilidades para a raça humana.

NEUROLIDERANÇA: CONTRIBUIÇÕES DA NEUROCIÊNCIA PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA*Adriana Albuquerque Cabral de Castro Pereira e Maria Leonida Soares Marreiro*

Segundo Chopra e Tanzi (2013) o cérebro possui circuitos que são remodelados pelos nossos pensamentos, lembranças, experiências, etc. Podemos adquirir, mudar comportamentos durante a vida. Desenvolver competências, inclusive as relacionadas ao exercício da liderança.

Se é possível mudar, se podemos adquirir novos comportamentos, o que a neurociência nos diz sobre como nos relacionamos com as mudanças?

Nosso cérebro foi concebido para acima de tudo preservar nossa existência. A reação de fugir ou lutar surge antes que possamos saber se é realmente necessária. (BURNETT, 2018).

Segundo Burnet (2018) o cérebro não lida bem com: imprevisibilidade e aleatoriedade; as coisas têm que ter um sentido; superstições são originadas por necessidade das explicações por mais que sejam absurdas.

Devemos desenvolver e estimular a consciência do que é verdadeiramente uma ameaça. Perceber os alertas falsos e os alertas verdadeiros fazem a diferença nos relacionamentos e na qualidade de vida. Nem sempre os alertas significam uma necessidade de mudança, mas mesmo quando a mudança é necessária, será difícil implementá-la, partindo do princípio que nosso cérebro também é programado para economizar energia. Mudar exige do indivíduo consciência e esforço deliberado.

A dificuldade de nos percebermos e nos conhecermos também é um mecanismo de defesa do nosso cérebro. Nosso cérebro tem uma generosidade infinita com nossos próprios defeitos. Nossa memória é surpreendentemente plástica e ele pode modificá-las com o intuito de nos deixar mais confortáveis (BURNETT, 2018). Melhorar o autoconhecimento também exige esforço deliberado e dar trabalho.

A comunicação é uma das competências humanas mais utilizadas por nós seres sociais e relacionais, precisamos nos comunicar quase que a todo momento no nosso dia a dia. Na comunicação interpessoal vários elementos podem interferir em como transmitimos ou recebemos uma mensagem.

Os feedbacks ou retornos que podem vir em forma de elogio ou críticas construtivas são ferramentas de comunicação frequentemente utilizadas pelos líderes. Conhecer o efeito das críticas construtivas no organismo é importante para quem fornece feedback, saber que a crítica chama mais atenção do que o elogio pode facilitar a condução de diálogos e a compreensão de alguns comportamentos reativos, para o receptor o feedback pode significar um alerta de que algo está errado, disparando o mecanismo "lute ou fuja".

[...] as emoções são, acima de qualquer coisa, algo que acontece ao corpo; uma reação fisiológica

aos acontecimentos do ambiente - ou, claro, uma consequência de pensamentos e da imaginação que os desperta - e que é manifestada por meio de diversas mudanças fisiológicas (FRAZZETTO, 2014).

O Neurocientista Frazzetto (2014) relata algumas conclusões após estudos das emoções e análises de estudos. Seguem algumas delas: mesmo a simulação de uma emoção tende a criá-la em nossa mente; a descoberta de neurônios-espelhos revolucionou o modo com que vemos nossas ligações emocionais com os outros; os neurônios-espelhos nos permitem compreender uma ação que observamos fazendo com que a simulemos no cérebro. Essa capacidade pode ser imprescindível na compreensão do outro.

A tomada de decisões é uma competência que está diretamente ligada ao exercício de um líder. A neurociência através do trabalho de Damásio (2015), verificou aspectos relevantes para o processo decisório.

Damásio diz que a junção de "emoção" e "razão" deve existir quando se pretende fazer melhores escolhas, ele "aposta" que o sistema límbico (parte do cérebro que controla as emoções e ações básicas) e o neocórtex (parte da razão) estão relacionadas, pois trabalham sempre em conjunto. Damásio (2015) complementa: "toda e qualquer expressão racional está baseada em emoções".

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar algumas fontes secundárias de autores, pesquisadores e neurocientistas foi revelador. Neste trabalho verificou-se quantos avanços em pouco tempo foram feitos com relação ao conhecimento do cérebro humano, emoções, cognição e como estes conhecimentos têm relevância para melhoria na qualidade de vida dos indivíduos.

Foi identificado também nas leituras realizadas que o autoconhecimento juntamente com o esforço deliberado de conhecer o outro são práticas indispensáveis para a melhoria das relações pessoais e profissionais. Os equipamentos que nós seres humanos temos (corpo e mente) estão prontos para evoluir a cada dia.

As pessoas que exercem a função de liderança ou desejam exercer podem desenvolver novas competências, pois a plasticidade cerebral nos permite evoluir desde que haja esforço e disciplina. O tempo e a determinação são os fatores críticos para aquisição de novas habilidades, conhecimentos e atitudes.

As práticas de promover a educação da Inteligência emocional nos lares e escolas ao longo do tempo poderão ser capazes de transformar nosso mundo. Estruturas para sermos seres humanos mais empáticos estão disponíveis no nosso organismo. Precisamos exercitar as emoções positivas: alegria,

NEUROLIDERANÇA: CONTRIBUIÇÕES DA NEUROCIÊNCIA PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA*Adriana Albuquerque Cabral de Castro Pereira e Maria Leonida Soares Marreiro*

empatia, generosidade e outras emoções, desde os primeiros anos de vida. A evolução precisa de exercício para acontecer.

Como dito anteriormente, o ser humano já tem disponível corpo e mente, porém será necessário que cada um faça sua parte, indivíduos, organizações e governos, para que possamos utilizar esse corpo e essa mente em prol da humanidade.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração**: guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOYATZIS, Richard E. **O poder da liderança emocional**: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BURNETT, Dean. **O cérebro que não sabia de nada**: o que a neurociência explica sobre o misterioso e totalmente falível cérebro humano. São Paulo: Planeta do Brasil, 2018.
- CHOPRA, Deepak; TANZI, Ruldolph. **Supercérebro**: como expandir o poder transformador da sua mente. São Paulo: Alaúde, 2013.
- DAMÁSIO, Antônio. **O Mistério da consciência: do corpo e das emoções ao conhecimento de si**. São Paulo: Companhia da Letras, 2015.
- DAMÁSIO, Antônio. **O erro de Descartes**. São Paulo: Schwarcz, 2005.
- DUBRIN, Andrew J.. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thompson Learning, 2003.
- FRAZZETO, Giovanni. **Alegria, culpa, raiva, amor**: o que a neurociência explica sobre as emoções e como lidar com elas. Rio de Janeiro: Agir, 2014.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de líderes de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LENT, Roberto. **Neurociência da mente e do Comportamento**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2015.
- O QUE é o Inconsciente? Como funciona? Foi Freud quem o descobriu?. Publicado pelo canal Só Psicanálise. [S.l.: s.n.], 2017. 1 vídeo (10 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=W1e03X6q7s0>. Acesso em: 30 jun. 2020
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2007.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. São Paulo: Atlas, 2006.
- ROONEY, Anne. **A história da Neurociência**: como desvendar os mistérios do cérebro e da consciência. São Paulo: M.Books, 2018.
- SOFIO, Fernanda. O inconsciente será revelado. Publicado pelo canal Casa do Saber. [S.l.: s.n.], 2016. 1 vídeo (2 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=99Yo7-dPqhl>. Acesso em: 30 jun. 2020