


COACHING BASEADO EM EVIDÊNCIAS NEUROCIENTÍFICAS: A UTILIZAÇÃO DA ELETROENCEFALOGRAFIA (EEG) COMO FERRAMENTA PARA ANÁLISE DA RESILIÊNCIA E DA PERFORMANCE EXECUTIVA

EVIDENCE-BASED COACHING: USING ELECTROENCEPHALOGRAPHY (EEG) AS A TOOL FOR ANALYZING RESILIENCE AND EXECUTIVE PERFORMANCE

COACHING BASADO EN LA EVIDENCIA: USO DE LA ELECTROENCEFALOGRAFÍA (EEG) COMO HERRAMIENTA PARA ANALIZAR LA RESILIENCIA Y EL DESEMPEÑO EJECUTIVO

 <https://doi.org/10.56238/arev7n11-054>

Data de submissão: 07/10/2025

Data de publicação: 07/11/2025

Márcio Brito Cerveira

Prof. Dr. em Administração de Empresas

Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales

E-mail: cerveira_brito@yahoo.com.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4491095475923776>

Alandey Severo Leite da Silva

PhD em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

Instituição: Universidade Federal da Paraíba

E-mail: alandey@gmail.com

Lattes: lattes.cnpq.br/2480772416352825

RESUMO

Este artigo objetivou investigar, para diferentes perfis, a combinação da eletroencefalografia (EEG) com outros métodos neurocientíficos — como rastreamento ocular (eye-tracking), variabilidade da frequência cardíaca (HRV) e ressonância funcional (fMRI) — para aprofundar a compreensão dos correlatos neurobiológicos da resiliência e da liderança sob condições de estresse organizacional. Trata-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa, com levantamento bibliográfico e pesquisa de campo junto a 200 (duzentos) participantes voluntários, como Ceos, Diretores, Gerentes Executivos, Coordenadores e Líderes de Setores. Os resultados indicaram que a eletroencefalografia (EEG) é um método eficaz e inovador para avaliar, por meio de evidências neurobiológicas, o desenvolvimento de habilidades essenciais à performance profissional, visto que possibilita o monitoramento em tempo real da atividade cerebral, uma análise objetiva e detalhada dos processos cognitivos e emocionais que sustentam competências fundamentais como atenção, tomada de decisão, regulação emocional e resiliência. Conclui-se que a incorporação da EEG em programas de capacitação corporativa representa uma estratégia robusta para aprimorar a liderança e a gestão, contribuindo para ambientes organizacionais mais adaptativos, que geram resultados produtivos para superar os desafios contemporâneos.

Palavras-chave: Coaching. Resiliência. Eletroencefalografia.

ABSTRACT

This article aimed to investigate, for different profiles, the combination of electroencephalography (EEG) with other neuroscientific methods — such as eye-tracking, heart rate variability (HRV), and functional magnetic resonance imaging (fMRI) — to deepen the understanding of the neurobiological correlates of resilience and leadership under conditions of organizational stress. This is a quantitative research study, with a literature review and field research with 200 (two hundred) volunteer participants, including CEOs, Directors, Executive Managers, Coordinators, and Sector Leaders. The results indicated that electroencephalography (EEG) is an effective and innovative method for evaluating, through neurobiological evidence, the development of skills essential to professional performance, since it allows real-time monitoring of brain activity, an objective and detailed analysis of the cognitive and emotional processes that support fundamental competencies such as attention, decision-making, emotional regulation, and resilience. It is concluded that incorporating EEG into corporate training programs represents a robust strategy for improving leadership and management, contributing to more adaptive organizational environments that generate productive results to overcome contemporary challenges.

Keywords: Coaching. Resilience. Electroencephalography.

RESUMEN

Este artículo tuvo como objetivo investigar, para diferentes perfiles, la combinación de la electroencefalografía (EEG) con otros métodos neurocientíficos —como el seguimiento ocular, la variabilidad de la frecuencia cardíaca (VFC) y la resonancia magnética funcional (RMf)— para profundizar en la comprensión de los correlatos neurobiológicos de la resiliencia y el liderazgo en condiciones de estrés organizacional. Se trata de un estudio de investigación cuantitativa, con una revisión bibliográfica y un trabajo de campo con 200 participantes voluntarios, entre los que se incluían directores generales, directores, gerentes ejecutivos, coordinadores y líderes sectoriales. Los resultados indicaron que la electroencefalografía (EEG) es un método eficaz e innovador para evaluar, mediante evidencia neurobiológica, el desarrollo de habilidades esenciales para el desempeño profesional, ya que permite la monitorización en tiempo real de la actividad cerebral y un análisis objetivo y detallado de los procesos cognitivos y emocionales que sustentan competencias fundamentales como la atención, la toma de decisiones, la regulación emocional y la resiliencia. Se concluye que la incorporación de la EEG en los programas de formación corporativa representa una estrategia sólida para mejorar el liderazgo y la gestión, contribuyendo a entornos organizacionales más adaptativos que generan resultados productivos para superar los desafíos actuales.

Palabras clave: Coaching. Resiliencia. Electroencefalografía.

1 INTRODUÇÃO

Com o advento das consequências da pandemia da COVID -19, em termos globais, as características que foram produzidas suscitaram um intenso crescimento das tecnologias, junto às transformações nas estruturas organizacionais, nas quais tornaram-se incertas e imprevisíveis. Sendo assim, as empresas enfrentam dificuldades com mais complexidades, requerendo novos ajustes com maior rapidez, inovação contínua e desenvolvimento constante de competências profissionais. Por conta desse cenário dinâmico, torna-se essencial compreender estratégias que favoreçam o crescimento individual e coletivo dentro das organizações (Santana, 2022).

De acordo com Ferreira et al. (2021), a gestão de pessoas no panorama pós-pandemia requer interpretações que incorporem um processo contínuo de desenvolvimento humano com o alcance de objetivos operacionais, denominado de performance organizacional. É nessa circunstância que o coaching se sobressai como um canalizador de estratégias com condições de sincronizar que os objetivos e metas institucionais se coadunem com o engajamento, autoconhecimento e desenvolvimento de competências comportamentais da equipe de colaboradores.

Nos últimos anos, programas de coaching têm sido amplamente utilizados em contextos educacionais, empresariais e terapêuticos, com o propósito de potencializar competências psicológicas como autoconfiança, autorregulação emocional e resiliência. A resiliência, que é objeto de investigação da pesquisa, é entendida como a capacidade de se recuperar ou adaptar-se positivamente frente a adversidades, é um construto central para o bem-estar psicológico e para a performance em ambientes de pressão (Menezes et al. 2022).

O coaching, entendido como um processo estruturado de orientação e desenvolvimento profissional, contribui diretamente para a formação de lideranças mais eficazes, melhoria do clima organizacional e aumento da produtividade (Silva & Andrade, 2020). Além disso, essa prática tem se mostrado eficaz na construção de ambientes colaborativos, no fortalecimento da inteligência emocional e na potencialização do desempenho individual, fatores considerados essenciais para a sustentabilidade das organizações contemporâneas (Oliveira; Souza, 2022).

Nesse viés, a eletroencefalografia (EEG) emerge como um método com chances de ser bem-sucedido para adicionar elementos complementares as avaliações subjetivas, com a produção de indicadores da função neurofisiológica da atividade cerebral agregados aos processos cognitivos e emocionais associados à resiliência, a exemplo da capacidade de regular as emoções e restauração dos sintomas de estresse. Mediante a somatória de mensurações comportamentais, com relatórios e informações fornecidas pela EEG, é possível adquirir um resultado mais consistente e

multidimensional de como o coaching pode modificar parâmetros neurocomportamentais relacionados à resiliência (Luck, 2014; Schomer & Lopes da Silva, 2017; Santos & Coutinho, 2024).

Portanto, diante das exigências do mundo atual, investir em metodologias de desenvolvimento humano como o coaching não apenas fortalece a gestão de pessoas, mas também se torna um diferencial competitivo para as organizações que desejam prosperar em meio às constantes mudanças (Betto e Garengo, 2022).

A problemática que orienta esta investigação consiste na identificação da eletroencefalografia (EEG) como método eficaz que pode ser utilizado para avaliar, por meio de evidências neurobiológicas, o desenvolvimento de habilidades essenciais à performance profissional. Considerando que a resiliência é uma competência cada vez mais exigida no ambiente corporativo contemporâneo, deve-se compreender como o coaching pode estimulá-las e, sobretudo, como mensurá-las com precisão, uma vez que representa um avanço significativo na gestão de pessoas baseada em evidências, possibilitando também condições eficazes de fornecimento de feedbacks a fim de, favorecer as melhorias necessárias no desempenho corporativo (Baidoun e Anderson, 2024; Bakhshandeh, 2023; Frie et al., 2024).

O presente trabalho tem como objetivo é avaliar a eficácia da integração de métodos neurocomportamentais, com destaque para a EEG, na mensuração científica da resiliência e no aprimoramento de estratégias de capacitação corporativa baseadas em evidências. A proposta é compreender de que forma a tecnologia neurocomportamental - eletroencefalografia (EEG) - pode contribuir para mensurar, de maneira objetiva, as mudanças cognitivas e comportamentais promovidas por intervenções de coaching, especialmente em contextos organizacionais onde essas competências são determinantes para a geração de vantagem competitiva (Bakker et al., 2023).

2 METODOLOGIA

Este estudo é de abordagem quantitativa, conforme o critério de cientificidade que é o da validade dos instrumentos, do rigor na aplicação do método, do experimento rigidamente controlado a partir de uma lógica sistematizada, que visa encontrar as relações entre as variáveis no sentido de comprovar ou refutar as hipóteses (Chizzotti, 2019; Teixeira, 2015). A fundamentação teórica baseia-se no levantamento bibliográfico relacionado ao tema estudado.

Ao nível epistemológico, o estudo propõe a busca das causas dos fenômenos e a explicação das categorias analisadas a partir dos condicionantes e dos antecedentes que a geraram. O que se enquadra na pesquisa de opinião pública, na qual, segundo a Res. 510, de 7 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde considera como a:

Consulta, oral ou escrita, com foco específico e conduzida por meio de uma metodologia apropriada, na qual a pessoa é convidada a manifestar suas opiniões, preferências ou interpretações sobre determinados temas, ações de indivíduos ou instituições, ou ainda sobre produtos e serviços, garantindo-se o anonimato do participante (Brasil, 2016, p. 3).

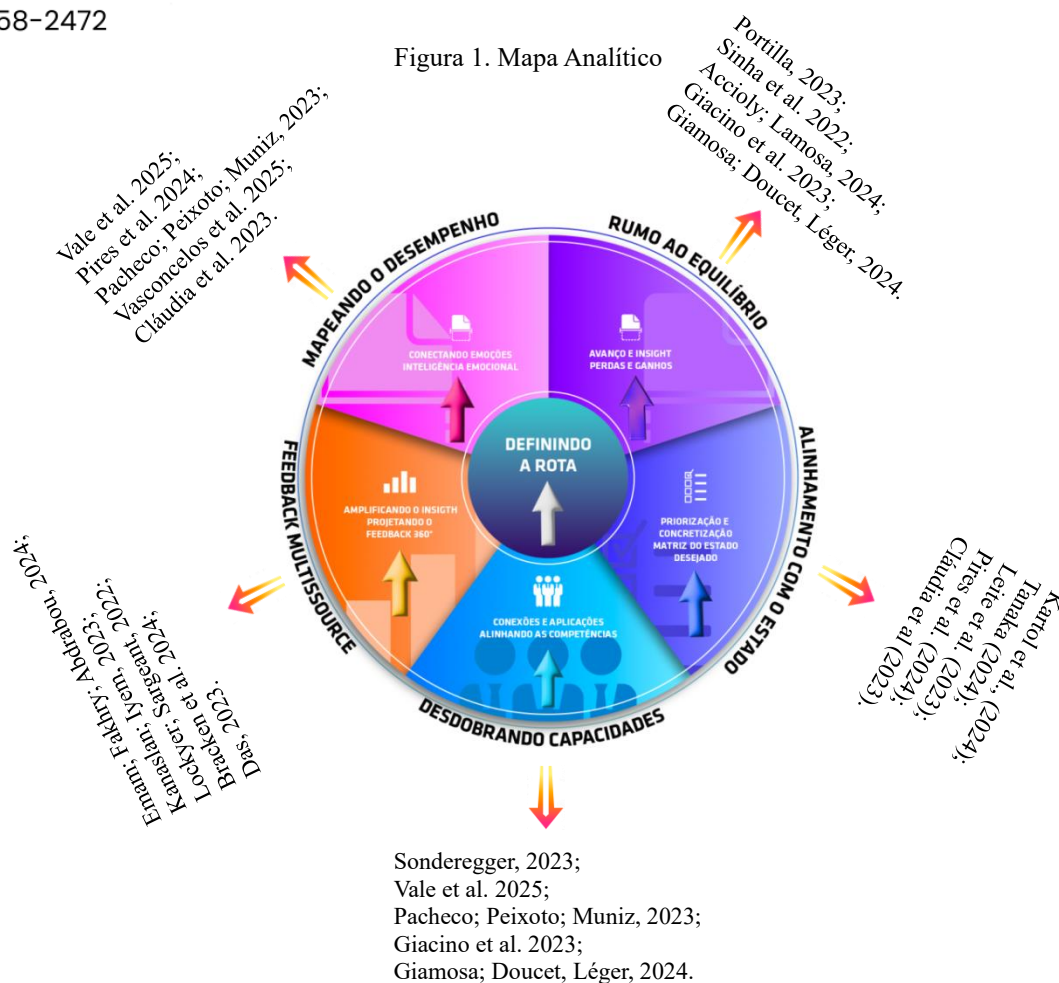
Esta pesquisa se enquadra nas pesquisas que não são avaliadas pelo sistema CEP/CONEP conforme os parágrafos I e VII, respectivamente, que indicam como exceção as pesquisas de opinião pública com participantes não identificados e pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito, conforme a Res. 510, de 7 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde.

A pesquisa tem características da abordagem bibliográfica e de campo com o propósito de aperfeiçoar e atualizar o conhecimento, por meio de uma investigação científica de obras já publicadas. Caracteriza-se pela necessidade de utilizar fontes confiáveis e academicamente reconhecidas, uma vez que essas referências servirão como base teórica e metodológica para o desenvolvimento do estudo. De acordo com Medeiros Filho e Farias (2024), a escolha criteriosa das fontes é essencial para assegurar a credibilidade da análise e a consistência dos argumentos apresentados.

A delimitação do tema foi realizada através de critérios de classificação utilizando como parâmetro, artigos de fonte dos anos de 2021 a 2025 com os seguintes descritores: “Coaching”, “Avaliação neurocomportamental”, “Resiliência” nas plataformas Scielo (Scientific Electronic Library Online).

Em nível de delineamento metodológico desta pesquisa, foi utilizado um mapa analítico (Figura 1) com a finalidade de representar de forma visual, integrada e sequencial as etapas do processo de coaching analisado à luz de métodos de neuroimagem. Esse recurso foi desenvolvido para definir a rota investigativa, relacionando os momentos-chave da jornada de desenvolvimento humano com as competências estudadas como resiliência, inovação e colaboração.

Figura 1. Mapa Analítico



Fonte: Elaborado pelo Autor e Orientador

O mapa está estruturado em seis macroetapas, dispostas em um ciclo contínuo que se inicia no centro - Definindo a Rota e se desdobra nas seguintes fases:

1. Mapeando o Desempenho – nessa etapa inicial, é fundamental estabelecer conexão entre emoções e inteligência emocional, oferecendo suportes para o reconhecimento de comportamentais predominantes e possíveis indicadores de resiliência (Vale et al. 2025; Pires et al. 2024; Pacheco; Peixoto; Muniz, 2023; Vasconcelos et al. 2025; Cláudia et al. 2023).
2. Rumo ao Equilíbrio – fase que aprofunda o insight, para lidar com perdas e ganhar *composure* emocional que se relaciona com processos de regulação emocional, cuja ativação neural pode envolver o córtex pré-frontal (Portilla, 2023; Sinha et al. 2022; Accioly; Lamosa, 2024; Giacino et al. 2023; Giamosa.; Doucet, Léger, 2024) .
3. Alinhamento com o Estilo – é a fase de definição de metas e estado desejado que exijam planejamento cognitivo, autorregulação e visão estratégica. Kartol et al., (2024), Tanaka (2024), Leite et al. (2023), Pires et al. (2024), Cláudia et al (2023), dizem que a inteligência emocional se correlaciona positivamente com resiliência, demonstrando que pessoas com

maior capacidade emocional tendem a se organizar melhor cognitivamente e manter metas mais alinhadas.

4. Desdobrando Capacidades – momento em que são exploradas conexões e aplicações práticas alinhadas às competências, especialmente inovação, com base em insights e redes de criatividade (Sonderegger, 2023; Vale et al. 2025; Pacheco; Peixoto; Muniz, 2023; Giacino et al. 2023; Giamosa.; Doucet, Léger, 2024).
5. Feedback Multisource – incorpora dados externos (como o feedback 360°), promovendo o insight a partir de múltiplas perspectivas, o que pode gerar ativações em regiões cerebrais associadas à empatia e julgamento social (Emam; Fakhry; Abdrabou, 2024; Kanaslan; Iyem, 2023; Lockyer; Sargeant, 2022; Bracken et al. 2024; Das, 2023).
6. Amplificando o Insight – etapa de consolidação do aprendizado e integração das experiências, fundamental para a internalização das competências e sua sustentação ao longo do tempo (Williams, 2023; Spears-Jones, 2024; Bracken et al. 2024; Das, 2023; Kanaslan; Iyem, 2023).

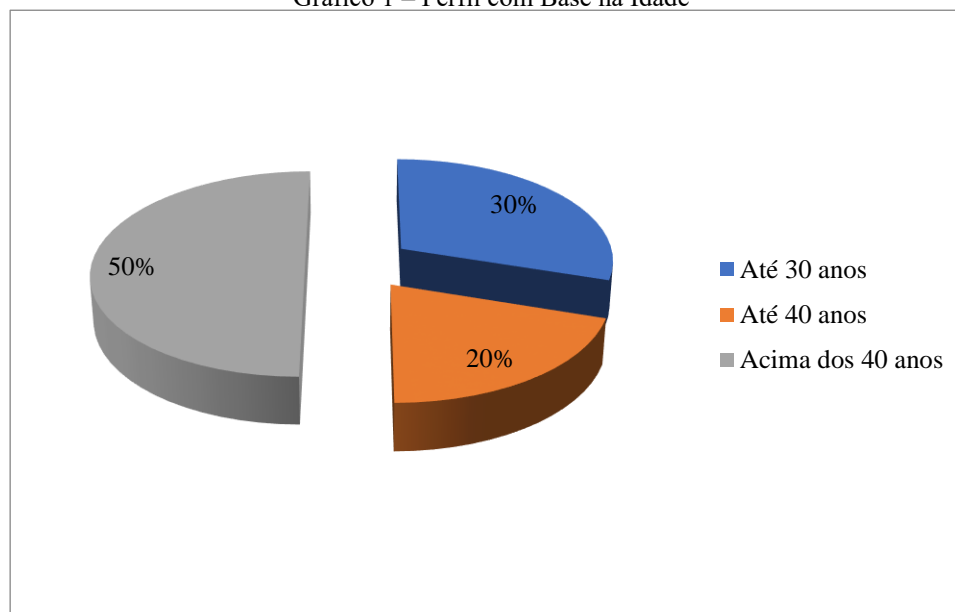
A utilização desse mapa como parte da metodologia busca promover clareza, organização e coerência no acompanhamento do processo de coaching, servindo tanto como guia prático quanto como base teórica para a interpretação dos dados neurocientíficos obtidos. Ele também proporciona alinhamento entre as etapas comportamentais e os potenciais marcadores neurológicos, facilitando análises multivariadas entre os aspectos subjetivos do desenvolvimento humano e seus correlatos objetivos (Cavaletti & Bizarrias, 2023; Novelli & Souza, 2024).

A pesquisa empírica foi realizada em 25 empresas privadas dos ramos de prestação de serviços educacionais e de saúde e bem-estar, sendo, 12 do ramo educacional e 13 de saúde e bem-estar, ambas localizadas nos municípios de Belém, Ananindeua e Marituba oriundas da região metropolitana de Belém, Estado do Pará. O estudo totalizou 200 (duzentos) participantes voluntários, como Ceos, Diretores, Gerentes Executivos, Coordenadores e Líderes de Setores, que equivalem a 100% do total de pessoas da empresa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo discorre sobre a análise e discussão dos resultados, com aplicação de 200 (duzentos) questionários válidos, sendo consolidados por Gráficos. A partir dos dados coletados e analisados, ressalta-se que o número de entrevistados corresponde a 100% do total de profissionais pesquisados.

Gráfico 1 – Perfil com Base na Idade



Fonte: Autor próprio 2025

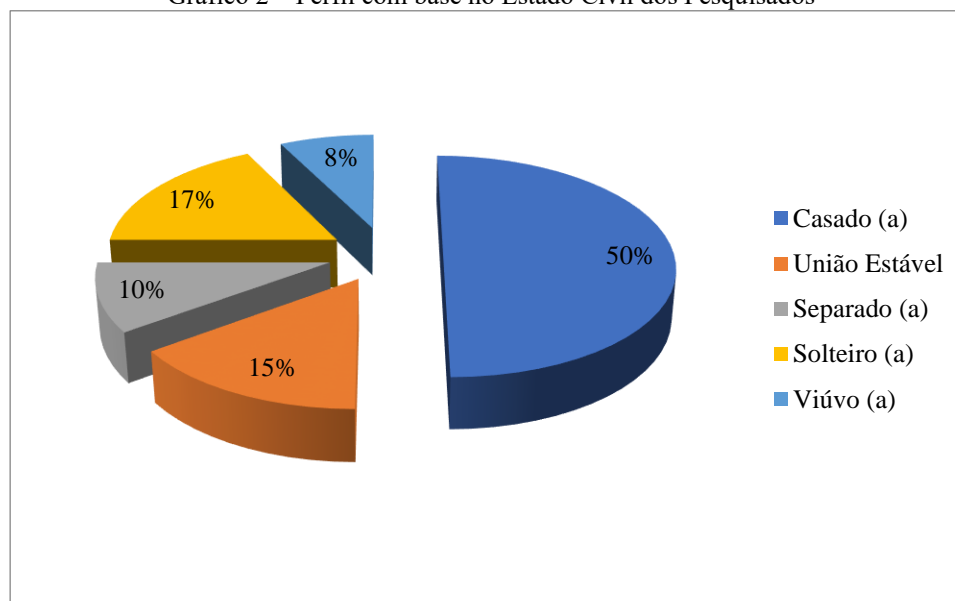
Com relação à idade dos pesquisados, observa-se que 50% possuem mais de 40 anos, o que indica uma predominância de indivíduos com maior experiência de vida e, possivelmente, maior vivência profissional. Esse dado é relevante para a análise, pois a idade pode influenciar diretamente nas percepções, comportamentos e decisões dos participantes, especialmente em estudos voltados ao mercado de trabalho, consumo ou gestão organizacional (Moraes et al. 2023 e Smith e Thompson 2022).

Segundo Almeida e Santos (2021), a maturidade pode estar associada a uma maior capacidade de julgamento crítico, estabilidade emocional e comprometimento, características frequentemente valorizadas em ambientes corporativos. Além disso, indivíduos acima de 40 anos tendem a ter mais estabilidade financeira e familiar, o que pode refletir em padrões de consumo diferenciados e maior propensão ao planejamento de longo prazo (Lima et al. 2022, p. 4).

A presença significativa desse grupo etário na amostra também pode indicar uma estrutura demográfica envelhecida ou uma preferência de contratação de profissionais mais experientes em determinados setores. De acordo com Costa e Barreto (2022), compreender a distribuição etária é fundamental para elaborar estratégias adequadas de comunicação, gestão de pessoas e posicionamento de mercado.

Assim, a prevalência de pessoas acima de 40 anos no estudo deve ser considerada como um fator relevante para a interpretação dos resultados e elaboração de políticas ou ações baseadas no perfil dos respondentes (Lima et al., 2022; Gabrielova; Buchko, 2021).

Gráfico 2 – Perfil com base no Estado Civil dos Pesquisados



Fonte: Autor próprio 2025

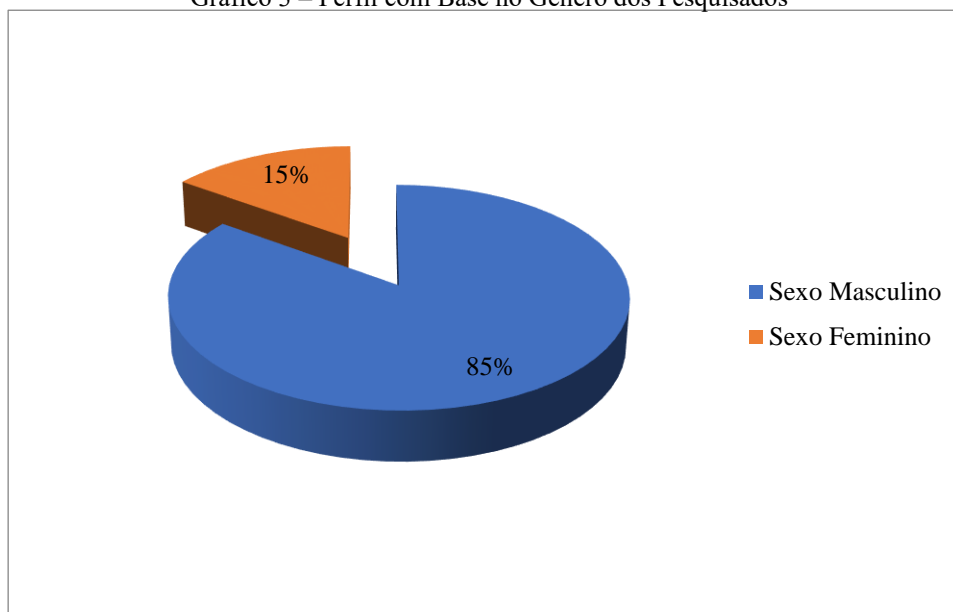
Com relação ao estado civil dos participantes da pesquisa, observa-se que 50% são casados, indicando que metade da amostra possui vínculos familiares estáveis. Esse dado é relevante, pois o estado civil pode influenciar diretamente em diversos aspectos comportamentais, socioeconômicos, promovendo ambientes nos quais a gestão não impera pelo medo, e sim na gestão participativa, assim como as tomadas de decisões, o nível de responsabilidade financeira e a disponibilidade de tempo para atividades profissionais ou educacionais (Casalli et al. 2022).

Segundo Oliveira e Martins (2021), indivíduos casados tendem a apresentar maior estabilidade emocional e organizacional, o que pode impactar positivamente na produtividade e no comprometimento em ambientes de trabalho. Além disso, a condição de casado está frequentemente associada a um planejamento financeiro mais estruturado, uma vez que envolve divisão de responsabilidades e objetivos familiares em comum (Pires et al. 2024).

A predominância de casados na amostra pode também refletir características culturais ou demográficas da população estudada, sendo um fator importante para interpretar padrões de comportamento e preferências em pesquisas de mercado ou estudos sociais (Ferreira; Souza, 2022).

Portanto, o fato de 50% dos respondentes serem casados não é apenas um dado estatístico, mas um indicador que pode influenciar diretamente a análise dos resultados e auxiliar na elaboração de estratégias mais alinhadas ao perfil do público pesquisado.

Gráfico 3 – Perfil com Base no Gênero dos Pesquisados

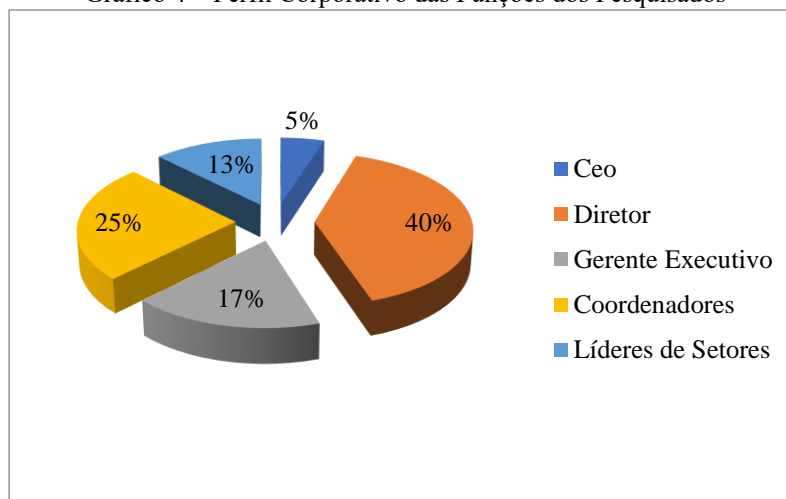


Fonte: Autor próprio 2025

Com relação ao gênero dos participantes, observa-se que 85% são do sexo masculino, o que indica uma predominância significativa de indivíduos em cargos de liderança do sexo masculino. Esse dado é relevante, pois o gênero pode influenciar diretamente em aspectos como comportamento de consumo, comprometimento profissional e planejamento familiar (Spanevello et al., 2022).

No entanto, como apontado por Arantes et al. (2024), a segregação de profissões e trabalhos por gênero ainda persiste. As mulheres passaram a ocupar cargos antes dominados por homens, mas muitas vezes são direcionadas para áreas ou funções específicas, perpetuando assim uma divisão de gênero.

Gráfico 4 – Perfil Corporativo das Funções dos Pesquisados

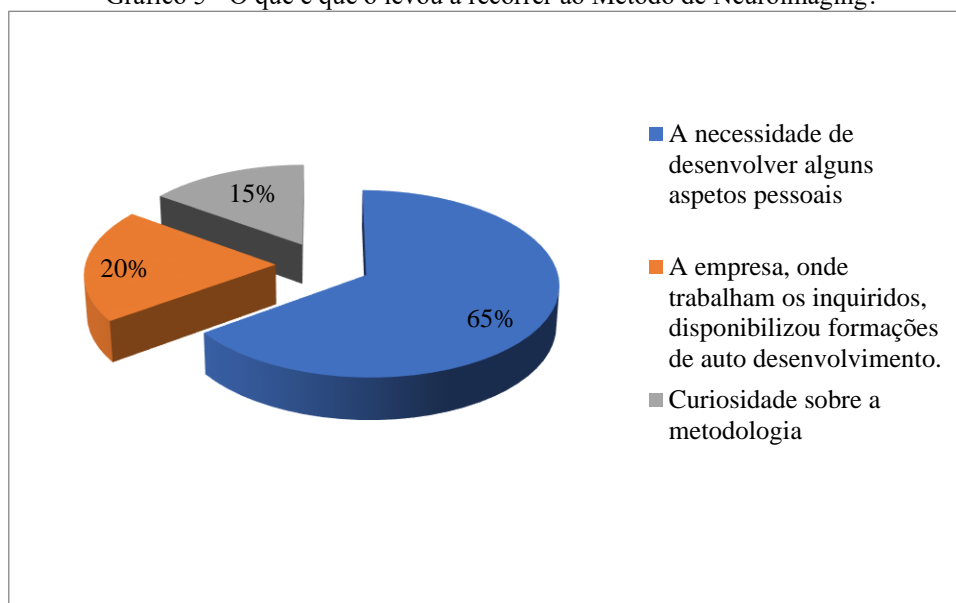


Fonte: Autor próprio 2025

Em relação ao desenho corporativo dos participantes, os dados indicam que 40% exercem a função de diretor, com uma predominância de profissionais em cargos de alta gestão. 25% são coordenadores, 17% são gerentes executivos e o total de 18% são líderes de setores e CEO.

Mediante os dados, observa-se que esse cenário revela um público predominantemente composto por profissionais com alto nível de responsabilidade e influência dentro das organizações. A significativa presença de diretores e CEOs indica que as decisões estratégicas são um foco central para este grupo, o que pode impactar diretamente na forma como as informações são interpretadas e aplicadas no ambiente corporativo. Além disso, a participação expressiva de coordenadores e gerentes executivos sugere uma forte atuação na gestão de pessoas, projetos e processos, evidenciando a importância da liderança intermediária na execução das estratégias definidas pela alta gestão (McHugh; Duane, 2025).

Gráfico 5 - O que é que o levou a recorrer ao Método de Neuroimaging?



Fonte: Autor próprio 2025

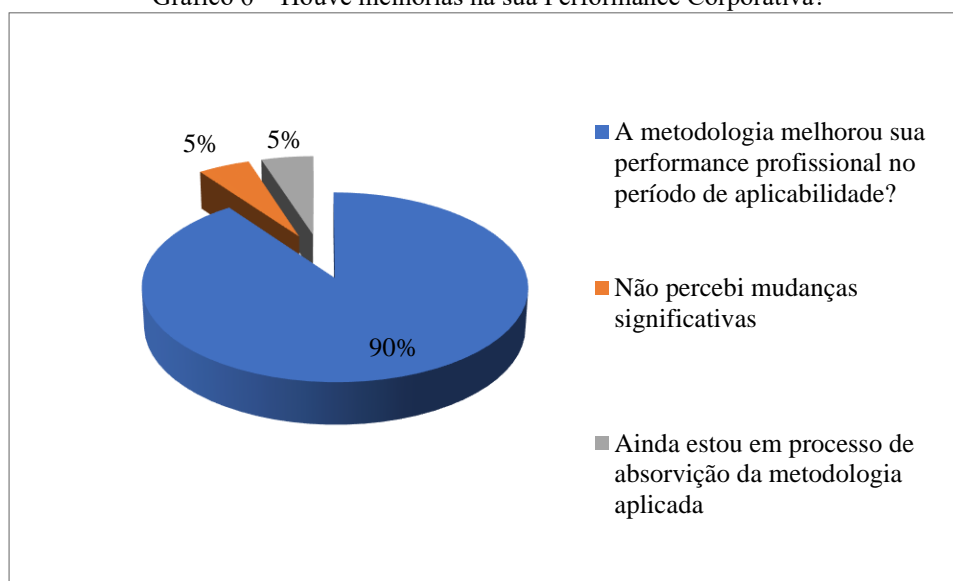
Sobre o fato da motivação que levou a recorrer ao Método de Neuroimaging, percebeu-se que 65% responderam pela necessidade de aprimorar alguns aspectos individuais, o que mostra uma crescente conscientização sobre a importância do autoconhecimento para a evolução profissional e emocional. Já 20% disseram que a empresa onde trabalham, disponibilizou formações de autodesenvolvimento, evidenciando que o ambiente corporativo tem reconhecido o valor do autodesenvolvimento como parte da formação de líderes e equipes mais preparadas. Outros 15% referiram à curiosidade sobre a metodologia, como fator decisivo, o que reforça o interesse espontâneo

por abordagens inovadoras ligadas ao comportamento humano (Assouline et al., 2023; Colangelo et al., 2004).

Neste viés o Mapa Analítico, ferramenta central na Avaliação Neurocomportamental, assume um papel fundamental, pois atua como um espelho da estrutura neurológica comportamental do indivíduo, permitindo uma leitura detalhada de padrões mentais, emoções predominantes, reações inconscientes e áreas de potencial a serem desenvolvidas. Essa análise vai além de uma autoavaliação tradicional, pois se baseia em dados objetivos extraídos por meio de estímulos e respostas cerebrais pelo eletroencefalografia (EEG), gerando um diagnóstico preciso sobre o funcionamento interno da pessoa (Munroe et al. 2024).

Ademais, essa técnica se destaca, na mensuração da resiliência, pelo fato de transformar capacidades mentais complexas em orientações práticas e metas tangíveis em espaços corporativos. Nesse sentido, ao identificar barreiras emocionais e conflitos internos que resultam de desequilíbrios entre razão e emoção, o mapa propõe diretrizes claras e determinantes para o aprimoramento de habilidades como liderança, comunicação, tomada de decisão e inteligência emocional. Assim, esse instrumento (mapa) não impulsiona, apenas, o processo de autodesenvolvimento, como também contribui para uma gestão mais eficaz de si mesmo e das relações interpessoais (Kuehn, Calvert; James, 2025). Diante de um panorama corporativo progressivo e exigente, o Mapa Analítico converte-se em aliado estratégico, pelo fato de dar assistência aos profissionais a agirem com mais consciência e coerência com resiliência para alcançar seus objetivos e valores.

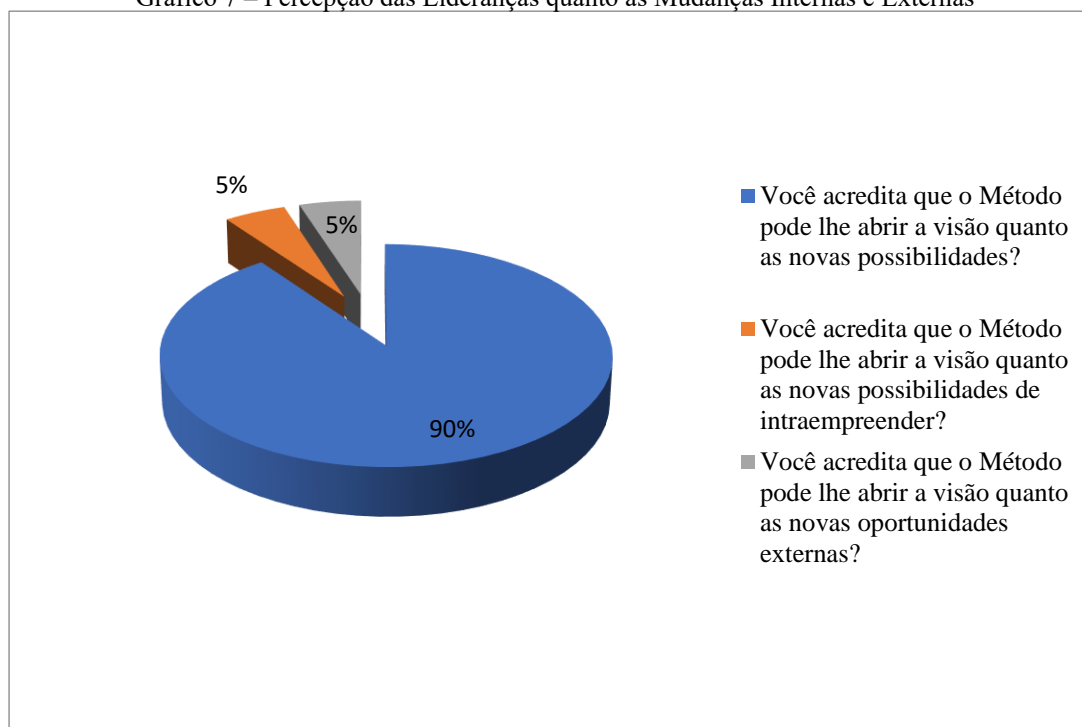
Gráfico 6 – Houve melhorias na sua Performance Corporativa?



Fonte: Autor próprio 2025

Em relação à melhoria na performance corporativa, uma expressiva maioria dos respondentes, cerca de 90% acreditam que o método pode abrir a visão quanto as novas possibilidades. O bem maior das organizações é o Capital Humano, portanto é preciso saber como incentivá-los, expandi-los e desenvolvê-los para que assim, o colaborador passe a ser visto como um complemento indispensável e que requer atenção e cuidados de forma plena dentro das organizações (World Bank Group, 2023, p. 2).

Gráfico 7 – Percepção das Lideranças quanto às Mudanças Internas e Externas



Fonte: Autor próprio 2025

Os dados evidenciam uma crescente valorização de abordagens inovadoras no aprimoramento da performance corporativa. Neste cenário, a eletroencefalografia (EEG) destaca-se como uma ferramenta neurocientífica eficaz para a avaliação do desenvolvimento de habilidades essenciais à performance profissional. Permite o monitoramento em tempo real da atividade elétrica cerebral, possibilitando a identificação de padrões neurobiológicos associados a funções cognitivas e emocionais, tais como atenção sustentada, tomada de decisão, regulação emocional e resiliência, competências fundamentais para a adaptação e sucesso no ambiente organizacional contemporâneo (Giacino et al., 2023).

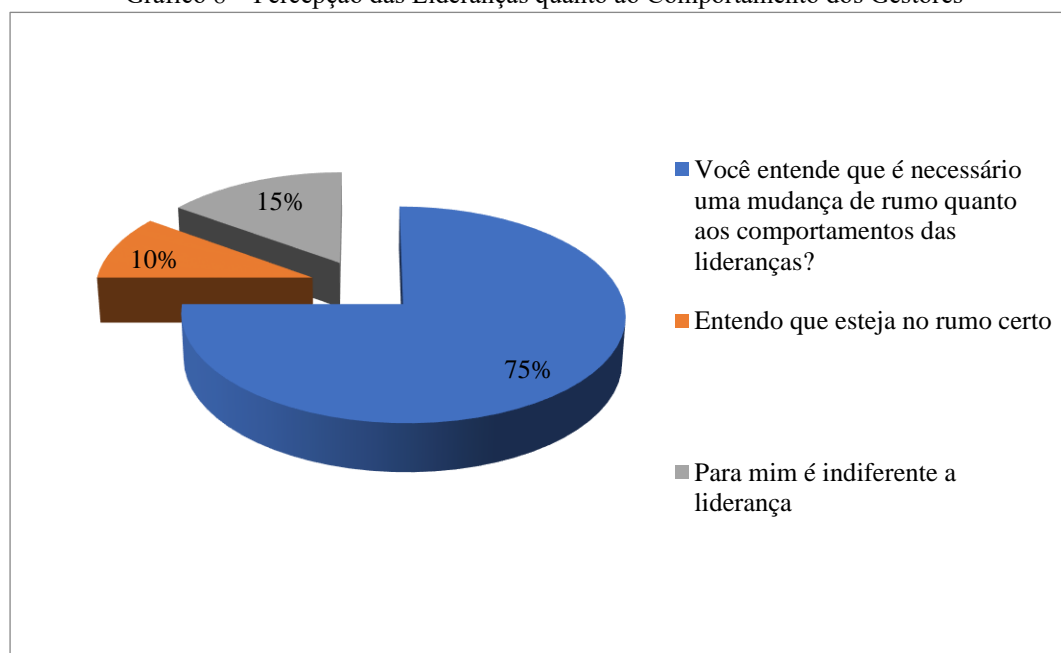
A aplicação desse método em contextos corporativos não apenas proporciona uma avaliação objetiva do progresso individual durante treinamentos e programas de desenvolvimento, mas também

permite a personalização das intervenções, otimizando os resultados e promovendo um desenvolvimento contínuo das capacidades cognitivas e comportamentais.

Além disso, para Giamosa, Doucet e Léger (2024), o uso contínuo de feedbacks e a análise do comportamento individual elevam a motivação para melhorar a *performance*, favorecer a construção de equipes mais alinhadas, com maior clareza de propósito e melhores condições para lidar com adversidades. Para Frare e Akroyd (2023), a inovação e a performance nas startups brasileiras estão fortemente ligadas à capacidade de adaptação rápida, algo que depende diretamente da leitura comportamental das equipes e da flexibilidade dos processos internos.

Sobre a Percepção das Lideranças quanto ao Comportamento dos Gestores, 75% entendem que é necessário mudança de rumo junto aos comportamentos dos líderes. Essa necessidade de mudança de rumo, dialoga com o conceito de liderança adaptativa (Heifetz; Linsky, 2023), que propõe que os líderes devem estar dispostos a revisar suas práticas frente a contextos de alta complexidade e incerteza. Assim, o comportamento gerencial deixa de ser apenas uma competência técnica e passa a ser uma questão estratégica, determinante para a cultura organizacional, retenção de talentos e capacidade de inovação.

Gráfico 8 – Percepção das Lideranças quanto ao Comportamento dos Gestores



Fonte: Autor próprio 2025

O dado representa uma quantidade evolutiva de líderes que produzem competências mais coadunadas às exigências atuais do contexto organizacional, como inteligência emocional, foco, empatia e tomada de decisão. Diante desse quadro, instrumentos tradicionais de avaliação

comportamental, embora relevantes, vêm sendo complementadas por métodos da neurociência que oferecem uma abordagem mais profunda e baseada em evidências. Entre essas técnicas, destaca-se a eletroencefalografia (EEG), cuja tecnologia possibilita mensurar a atividade elétrica cerebral em tempo real e interpretar os padrões neuronais associados ao desempenho cognitivo e emocional.

Através da EEG, é possível identificar indicadores neurobiológicos ligados à atenção sustentada, flexibilidade cognitiva, controle inibitório e resiliência ao estresse, habilidades fundamentais para a atuação gerencial eficaz. Segundo estudos recentes em neurogestão (Giacino et al., 2023), líderes com maior autorregulação emocional e capacidade de tomada de decisão rápida em situações ambíguas apresentam padrões cerebrais distintos, especialmente em regiões como o córtex pré-frontal, responsável por processos executivos e de autocontrole.

Além disso, o EEG pode ser aplicado antes, durante e após programas de desenvolvimento de lideranças, fornecendo dados objetivos sobre a evolução das competências comportamentais ao longo do tempo. Isso permite não apenas validar a eficácia de treinamentos, mas também personalizá-los com base no perfil neurofisiológico de cada gestor. Essa abordagem baseada em evidências fortalece a cultura de desenvolvimento contínuo e reforça a responsabilidade das organizações em promover líderes mais conscientes, adaptáveis e neurologicamente preparados para enfrentar os desafios do ambiente corporativo moderno (Rock; Schwartz, 2022).

4 CONCLUSÃO

Foi possível perceber na pesquisa que práticas de gestão tradicional já não atendem mais às exigências de um ambiente organizacional dinâmico, emocionalmente exigente e orientado à inovação. A adoção de ferramentas como a Avaliação Neurocomportamental, por meio do Mapa Analítico, emerge como uma estratégia fundamental para identificar padrões de comportamento limitantes, promover o autoconhecimento e alinhar a atuação dos líderes às demandas atuais das equipes e do mercado.

Além disso, o desenvolvimento dessas competências está diretamente ligado ao fortalecimento da resiliência organizacional, pois líderes conscientes de seu perfil e capazes de regular suas emoções são mais preparados para enfrentar adversidades, tomar decisões assertivas e sustentar a motivação coletiva em contextos de incerteza. Assim, investir na transformação comportamental da liderança não é apenas uma resposta à percepção crítica das lideranças, mas um passo estratégico em direção a culturas corporativas mais adaptáveis, saudáveis e preparadas para o futuro.

Os resultados evidenciaram que a eletroencefalografia (EEG) demonstra ser uma técnica eficaz e inovadora no que concerne avaliar, por meio de evidências neurobiológicas, o desenvolvimento de

habilidades essenciais à *performance* profissional. Ao possibilitar o monitoramento em tempo real da atividade cerebral, a EEG transmite uma interpretação objetiva e minuciosa dos processos cognitivos e emocionais que alimentam competências fundamentais como atenção, tomada de decisão, regulação emocional e resiliência.

Essa concepção neurocientífica confere a identificação da qualidade atual de desenvolvimento dessas habilidades em gestores, assim como também, a orientação de intervenções personalizadas que potencializam o desempenho individual e coletivo. Portanto, a incorporação da EEG em programas de capacitação organizacional representa uma estratégia robusta para aprimorar a liderança e a gestão, contribuindo para ambientes organizacionais mais adaptativos, produtivos e preparados para os desafios contemporâneos.

REFERÊNCIAS

- ACCIOLY, I.; LAMOSA, R.A.C. As Competências Socioemocionais na Formação da Juventude: Mecanismos de Coerção e Consenso frente às Transformações no Mundo do Trabalho e os Conflitos Sociais no Brasil. *VÉRTICES*, Campos dos Goytacazes/RJ, v.23, n.3, p. 706-733, set./dez. 2024. Disponível em: <https://editoraessentia.iff.edu.br/index.php/vertices/article/view/15976>. Acesso em: 14 out. 2025.
- ALMEIDA, R.; SANTOS, V. Perfil etário e comportamento organizacional. *Revista Brasileira de Psicologia Aplicada*, v. 12, n. 2, 2021.
- ARANTES, C. S. C.; LEMOS, A. H. C.; MEDINA, G. S.; CRUZ, J. E. O agro é masculino: discriminação profissional de mulheres no agronegócio. *EBAPE BR*, v. 22, n. 2, p. 1-16, 2024.
- Assouline, S. G., Colangelo, N., & VanTassel-Baska, J. (2023). The neurocognitive approach to gifted education: Challenges and solutions. *Journal of Educational Psychology*, 115(4), 512-527.
- BAKHSHANDEH, B. (2023), “Liderança de coaches e autoavaliação de competências de coaching”, *Construindo uma cultura de coaching organizacional*, Routledge, pp. 357-377.
- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., & SANZ-VERGEL, A. (2023). Teoria das demandas e recursos do trabalho: Dez anos depois. *Revisão Anual de Psicologia Organizacional e Comportamento Organizacional*, 10, 25-53. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933.
- BETTO, F. E GARENGO, P. (2022), “Eficácia do coaching na medição e gestão de desempenho: uma revisão exploratória na era da indústria 4.0”, 2022 11ª Conferência Internacional sobre Tecnologia e Gestão Industrial (ICITM).
- BRACKEN DW et al. A evolução e a involução do feedback 360°. *Ind Organ Psychol.*, n. 9, p. 761–94, 2024.
- BRASIL. *Resolução CNS n. 510*, de 07 de abril de 2016. Brasília: DF, 2016.
- CHIZZOTTI, Antônio. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2019.
- CLÁUDIA, A. et al. Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental. *Psicologia em Estudo*, v. 16, p. 623–633, 2023.
- CASALLI, Daniel Alves et al. Inteligência emocional: análise comparativa das estratégias dos líderes de duas organizações privadas no município de Guarulhos no ramo automotivo. *Revista ENIAC Pesquisa*, v. 11, n. 1, p. 47–58, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22567/rep.v11i1.816>. Acesso em: 06 nov. 2024.
- CAVALETTI, S., & BIZARRIAS, F. S. (2023). Liderança transformacional e inteligência emocional, e suas conexões na gestão e gestão de projetos inovadores. *International Journal of Innovation*, 11(2), 1-30. <https://doi.org/10.5585/2023.24232>
- COSTA, L.; BARBOSA, F. Aspectos sociodemográficos em pesquisas de opinião. *Revista de Métodos e Pesquisa Social*, v. 9, n. 3, 2022.

COSTA, L.; BARRETO, A. *Demografia e estratégias de gestão de pessoas*. Cadernos de Administração Contemporânea, v. 10, n. 3, 2022.

DAS BK. GR Desenvolvimento de liderança por meio de feedback multiavaliador de 360 graus — Um compartilhamento de experiências sobre necessidade, abordagem, implementação e impacto. *Environ Soc Psychol.*, n. 9, 2023.

EMAM, S. M.; FAKHRY, S.; ABDRABOU, H. M. Leaders development program by 360-degree feedback: reflection on head nurses' leadership practices. *BMC Nursing*, 2024

FERREIRA, M.; LIMA, C. A influência da faixa etária no comportamento do consumidor. *Revista de Estudos Sociais*, v. 18, n. 1, 2020.

FERREIRA, A.; SOUZA, C. Perfil sociodemográfico e decisões de consumo. *Revista Interdisciplinar de Pesquisa Social*, v. 9, n. 3, 2022.

FRARE, A. B.; AKROYD, C. Performance Management and Open Innovation: Evidence from Brazilian Startups. *Management Decision*, 2023 (ahead-of-print). Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/md-07-2022-0892/full/html>. Acesso em: 03 out. 2025.

GABRIELOVA, Karina; BUCHKO, Aaron A. Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, Indiana, v. 64, n. 1, p. 489-499, jul. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000768132100015X>. Acesso em: 24 jun. 2023.

GIACINO, J. T. et al. Neuroleadership: A brain-based approach to leadership and decision-making. *Neuroscience and Organizational Behavior*, v. 48, p. 89–103, 2023.

GIAMOSA, D.; DOUCET, O.; LÉGER, P.M. Continuous Performance Feedback: Investigating the Effects of Feedback Content and Feedback Sources on Performance, Motivation to Improve Performance and Task Engagement. *Journal of Organizational Behavior Management*, v. 44, n. 3, p. 194-213, 2024. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01608061.2023.2238029>. Acesso em: 03 out. 2025.

HEIFETZ, R. A.; LINSKY, M.. *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Change*. 2. ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2023.

KANASLAN EK, IYEM C. A Avaliação de Feedback 360 Graus é uma forma eficaz de avaliação de desempenho? *Int J Acad Res Bus Soc Sci.*, n. 6, 2023.

KARTOL, A. et al. Exploring the interplay of emotional intelligence, psychological resilience, perceived stress, and life satisfaction: A cross-sectional study in the Turkish context. *BMC Psychology*, v. 12, art. 362, 2024.

KUEHN, L.; CALVERT, S.; JAMES, M. Neuroimaging correlates of psychological resilience: an Open Science systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Neuroimaging*, [S.l.], v. 3, p. 1-21, 2025. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnimg.2025.1487888>. Acesso em: 29 set. 2025.

LEITE et al. Desenvolvendo a resiliência e inteligência emocional dos colaboradores: Uma revisão bibliográfica das práticas organizacionais ativas da liderança e seus desafios. *Revista Amor Mundi*, v. 4, n. 9, p. 69, 2023.

LIMA, Emily Thomaz et al. Geração Z no mercado de trabalho: fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. *Acertte*, Jundiaí, v. 2, n. 6, jun. 2022. Disponível em: <https://acertte.org/index.php/acertte/article/view/77/58>. Acesso em: 2 jun. 2023.

LOCKYER J, SARGEANT J. Feedback multifonte: uma visão geral de seu uso e aplicação como avaliação formativa. *Can Med Educ J*. 2022. 10.36834/cmej.73775.

Luck, S. J. (2014). *An introduction to the event-related potential technique* (2nd ed.). MIT Press.

MCHUGH, P.; DUANE, J. Upper echelons theory: Research at the nexus of CEO psychological profiles, gender, and firm diversity. *Cambridge University Press*, 2025. Disponível em: <https://resolve.cambridge.org>. Acesso em: 29 set. 2025.

MEDEIROS FILHO, A, E. C.; FARIAS, I. M. S. Delimitação e escrita do objeto de estudo na pesquisa científica em educação. *Revista Triângulo*, Uberaba, v. 16, n. 3, p. 151–168, set./dez. 2024. DOI: <https://doi.org/10.18554/rt.v16i3.7131>

MENEZES, H. de G. G. Relação entre liderança coaching e resiliência dos enfermeiros no ambiente hospitalar. *Rev Esc Enferm. USP*, v. 56, e20220265, 2022.

MORAES, L.; SILVA, A.; RIBEIRO, T. Integrating IoT in asset management: A case study of Brazilian agribusiness. *IEEE Transactions on Industry Applications*, v.59, n.7, p.1201- 1212, 2023.

MUNROE, K.; DA SILVA, A.; HEIDARI, R.; et al. Applications of interpretable deep learning in neuroimaging: a comprehensive review. *arXiv preprint*, 2024. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2406.17792>. Acesso em: 29 set. 2025.

Novelli, J. G. N., & Souza, D. R. S. (2024). Os desafios de conectar liderança situacional e inteligência emocional. *Revista de Administração da UFSM*, 17(1), 1-29. <https://dx.doi.org/10.5902/1983465985564>.

OLIVEIRA, R.; MARTINS, J. Estado civil e desempenho profissional: uma análise comparativa. *Revista Brasileira de Estudos Sociais*, v. 15, n. 1, 2021.

PACHECO, O. de O.; PEIXOTO, I.; MUNIZ, M. Inteligência emocional e liderança no contexto organizacional: uma revisão sistemática (1990–2020). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 23, n. 1, p. 2415–2425, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.1.23087>. Acesso em: 13 out. 2025.

PIRES, A. A. et al. Eficácia da inteligência emocional e suas competências no ambiente corporativo. *Revista Foco*, v. 17, n. 6, p. e5207, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/5207>. Acesso em: 13 out. 2025.

PIRES, Alexandra Alves et al. Eficácia da inteligência emocional e suas competências no ambiente corporativo. *Revista Foco*, v. 17, n. 6, p. e5207, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/5207>. Acesso em: 31 ago. 2024.

PORTILLA, A.C.C. Influência de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral. *Revista Unimar*, v. 38, nº. 2, 2023, p. 63-94. Disponível em: <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/unimar/article/view/2254>. Acesso em: 14 out. 2025.

Português Baidoun, N. e Anderson, V.A. (2024), “A relação entre satisfação profissional e comprometimento organizacional: evidências do setor bancário do Kuwait”, *European Journal of Training and Development*, Vol. 48 No. 9, pp. 873-895.

Português Frie, L.S., Van der Heijden, B.I.J.M., Korzilius, H.P.L.M. e Sjoer, E. (2024), “Como os trabalhadores atendem às novas necessidades de especialização ao longo de suas carreiras: uma revisão integrativa que revela um modelo de processo dinâmico de flexpertise”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 26 No. 3, pp. 458-489.

ROCK, D.; SCHWARTZ, J. *The neuroscience of leadership*. Strategy+Business, n. 43, 2022.

SANTOS, R.; ALMEIDA, T. Estado civil e comportamento no ambiente de trabalho. *Revista Brasileira de Psicologia Social*, v. 14, n. 2, 2021.

SPANEVELLO, R. M.; BOSCARDIN, M.; CHRISTOFARI, L. F.; LAGO, A.; ANDREATTA, T.; BOTENE, T. S. O trabalho feminino no espaço rural. *Revista Estudo & Debate*, v. 29, n. 1, 2022.

Santos, R. S., & Coutinho, D. J. G. (2024). Neurociência, conceitos e teorias. *Revista IberoAmericana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(5), 2611. <https://doi.org/10.51891/rease.v10i5.14048>

SANTANA, I. I. L. (2022). Relação entre a dimensão da empresa eo investimento em formação e desenvolvimento de competências. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/2b49e4f639af608bf6237d4b0c544399/1?pqorigsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em 28/03/2024.

Schomer, D. L., & Lopes da Silva, F. H. (Eds.). (2017). *Niedermeyer’s electroencephalography: Basic principles, clinical applications, and related fields* (7th ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/med/9780190228484.001.0001>

SINHA, E. et al. Managerial Intrapreneurship: Effect of Individual Level Competencies and Mediating Role of Trait Emotional Intelligence. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, v. 18, n. 2, p. 3-51, 2022. Disponível em: <http://www.asiaentrepreneurshipjournal.com/JAESVolXVIIIIss2April2022.pdf>. Acesso em: 13 out. 2025.

SMITH, J.; THOMPSON, L. *Análise Longitudinal das Reformas no Sistema Penal*. Nova Iorque: Oxford University Press, 2022.

SONDEREGGER, L. B. *Neuroscience for Innovation Leaders: Applying Brain Science to Drive Innovation*. Emerald Insight, 2023.

SPEARS-JONES C, et al. *Liderando a Mudança Organizacional: Comportamentos de Liderança Aprimorados entre Líderes de Saúde Pública Após Receber Feedback e Coaching de Vários Avaliadores*. Saúde e Segurança no Trabalho, v. 69, n. 9, p. 400–409, 2024.

TANAKA, R. A. A relação entre resiliência e inteligência emocional: um estudo sobre a influência da regulação emocional na capacidade de lidar com estresse e adversidade. *Revista Trópicos*, v. 4, n. 8, p. 59-68.

TEIXEIRA, Elizabeth. *As três metodologias*. 3ª ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2015.

VALE, P. R. M. et al. *A influência da resiliência e inteligência emocional no desempenho profissional e na gestão de emoções no ambiente de trabalho*. REVISTA ARACÊ, São José dos Pinhais, v.7, n.6, p. 34783-34801, 2025.

VASCONCELOS, I. F. F. G. et al. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. *Caderno EBAPE.BR*, v. 13, n. 4, p. 910–929, 2025.

WILLIAMS, MJ. 360 – Feedback de grau para desenvolvimento de liderança. *Coll St Scholast ProQuest Dissertações*, v. 19, n. 1, p. 23, 2023.

WORLD BANK GROUP. *Collapse and Recovery: How the COVID-19 Pandemic Eroded Human Capital and What to Do about It*. Washington: WBG, 2023.
