


# NEUROLIDERANÇA ADAPTATIVA E REGULAÇÃO NEUROVISCERAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE A GESTÃO DE CONFLITOS NO CENÁRIO BANI

## ADAPTIVE NEUROLEADERSHIP AND NEUROVISCERAL REGULATION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ON CONFLICT MANAGEMENT IN THE BANI SETTING

## NEUROLIDERAZGO ADAPTATIVO Y REGULACIÓN NEUROVISCERAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA SOBRE LA GESTIÓN DE CONFLICTOS EN EL ENTORNO DE BANI

 <https://doi.org/10.56238/rcsv16n3-002>

Data de submissão: 06/02/2026

Data de aprovação: 06/03/2026

**Francisco Guirado Bernabeu**

Mestre em Engenharia de Software

Instituição: Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA)

E-mail: francisco.guirado@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-0135-2716>

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/3125755863859645>

### RESUMO

O presente estudo tem como objetivo sintetizar e analisar criticamente, por meio de uma pesquisa bibliográfica exploratória e qualitativa, como a literatura científica e corporativa contemporânea articula a regulação neurovisceral e a carga alostática nas estratégias de liderança e mediação de conflitos no cenário BANI. O trabalho adota o delineamento de revisão integrativa da literatura, utilizando bases de dados indexadas para recuperar obras fundamentais e artigos publicados entre 1995 e o momento atual. A análise hermenêutica fundamenta-se nos princípios da Teoria Polivagal e da economia metabólica do cérebro (orçamento corporal), partindo do pressuposto de que a estabilidade fisiológica e o tônus vagal atuam como alicerces biológicos para o engajamento social produtivo. Conclui-se que o estado da arte evidencia uma transição metodológica nas organizações: o abandono progressivo de abordagens calcadas estritamente em inventários de "cognição fria" em favor de modelos que reconhecem as heurísticas de sobrevivência instintivas ("cognição quente"). Por fim, o estudo ressalta a importância de se evitar o reducionismo biológico ao interpretar o comportamento executivo em ambientes de alta complexidade.

**Palavras-chave:** Neuroliderança. Gestão de Conflitos. Regulação Neurovisceral. Mundo BANI. Revisão Integrativa.

### ABSTRACT

This study aims to synthesize and critically analyze, through an exploratory and qualitative bibliographic research, how contemporary scientific and corporate literature articulates neurovisceral regulation and allostatic load in leadership and conflict mediation strategies within the BANI scenario. The study adopts an Integrative Literature Review design, using indexed databases to retrieve seminal works and articles published between 1995 and the present. The hermeneutic analysis is based on the principles of the Polyvagal Theory and the brain's metabolic economy (body budget), operating on the assumption that physiological stability and vagal tone act as the biological foundations for productive social engagement. It is concluded that the state of the art shows a methodological transition in organizations: the progressive abandonment of approaches strictly based on "cold cognition" inventories in favor of models that recognize instinctive survival heuristics ("hot cognition"). Finally,

the study highlights the importance of avoiding biological reductionism when interpreting executive behavior in highly complex environments.

**Keywords:** Neuroleadership. Conflict Management. Neurovisceral Regulation. BANI World. Integrative Review.

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo sintetizar y analizar críticamente, a través de una investigación bibliográfica exploratoria y cualitativa, cómo la literatura científica y corporativa contemporánea articula la regulación neurovisceral y la carga alostática en las estrategias de liderazgo y mediación de conflictos en el escenario BANI. El trabajo adopta el diseño de Revisión Integrativa de la Literatura, utilizando bases de datos indexadas para recuperar obras fundamentales y artículos publicados desde 1995 hasta la actualidad. El análisis hermenéutico se fundamenta en los principios de la Teoría Polivagal y en la economía metabólica del cerebro (presupuesto corporal), partiendo de la premisa de que la estabilidad fisiológica y el tono vagal actúan como bases biológicas para el compromiso social productivo. Se concluye que el estado del arte evidencia una transición metodológica en las organizaciones: el abandono progresivo de enfoques basados estrictamente en inventarios de "cognición fría" a favor de modelos que reconocen las heurísticas de supervivencia instintivas ("cognición caliente"). Finalmente, el estudio destaca la importancia de evitar el reduccionismo biológico al interpretar el comportamiento ejecutivo en entornos de alta complejidad.

**Palabras clave:** Neuroliderazgo. Gestión de Conflictos. Regulación Neurovisceral. Mundo BANI. Revisión Integrativa.

## 1 INTRODUÇÃO

A transição dos modelos tradicionais de gestão para as abordagens baseadas na neurociência marca uma revolução no entendimento da liderança (Rock, 2009; Porges, 2011; Barrett, 2017). Durante décadas, o conflito organizacional foi tratado como uma falha na comunicação ou um choque de personalidades, passível de resolução através de técnicas de persuasão ou negociação racional. Entretanto, a evidência científica emergente demonstra que a capacidade de um líder em navegar por tensões interpessoais é, primariamente, um fenômeno neurobiológico e metabólico (Barrett, 2017; Thayer; Lane, 2009; Cascio, 2020). O comportamento humano no trabalho não funciona como muitos gestores acreditam, o que explica o insucesso de diversas iniciativas de mudança organizacional (Rock, 2009; Porges, 2011; Barrett, 2017).

Nesse contexto, busca-se saber de que maneira a literatura científica e corporativa contemporânea articula a relação entre a eficácia da regulação neurovisceral (o gerenciamento da carga alostática e do tônus vagal) e a capacidade dos líderes organizacionais em adotar estratégias colaborativas de mediação de conflitos sob as pressões do cenário BANI?

Adota-se como *pressuposto primário* de que a literatura aponta que a estabilidade fisiológica, representada pelo "freio vagal" fortalecido, atua como alicerce biológico basilar para o engajamento social produtivo, limitando o sequestro amigdaliano em situações de estresse. Como *pressuposto secundário* estabelece-se que há uma transição documentada nos periódicos científicos, referente ao abandono de abordagens de gestão de conflitos baseadas puramente em inventários cognitivos ("cognição fria") em favor de modelos que integram heurísticas de sobrevivência ("cognição quente").

Nesse contexto, este artigo tem por objetivo sintetizar e analisar criticamente, através da literatura acadêmica, como os modelos neurobiológicos contemporâneos explicam a influência da regulação neurovisceral e da carga alostática nas estratégias de liderança e mediação de conflitos empresariais.

Para alcançar esse objetivo, pretende-se: 1. mapear na literatura os fundamentos teóricos da economia metabólica do cérebro (*body budget*) e seus impactos na resiliência gerencial; 2. sintetizar como as vias autonômicas propostas pela Teoria Polivagal e pela neurologia do tronco cerebral se conectam epistemologicamente aos estilos clássicos de gestão de conflitos (Competitivo, Colaborativo, etc.); 3. analisar as críticas presentes na literatura atual sobre a validade dos inventários psicométricos tradicionais de autodeclaração; 4. identificar, no estado da arte, tendências futuras para protocolos de avaliação psicofisiológica voltados ao diagnóstico dos perfis para lidar com conflitos.

**Quanto à finalidade**, trata-se de pesquisa **pura ou básica** (pois organiza e aprofunda o arcabouço conceitual do tema). Quanto ao objetivo, é uma pesquisa **exploratória**, buscando maior familiaridade com os conceitos fronteiros entre a medicina e a administração. A natureza é

exclusivamente **qualitativa**. O procedimento adotado é a **pesquisa bibliográfica**, especificamente na modalidade de revisão integrativa. O *corpus* da pesquisa será composto intencionalmente por livros clássicos fundamentais (para embasamento de teorias como a Polivagal) somados a artigos recuperados em bases de dados como Scopus e Web of Science, publicados entre 1995 e o momento atual, utilizando descritores como *neuroleadership*, *heart rate variability* e *conflict management*. A análise será pautada pela **hermenêutica acadêmica** e **análise de conteúdo** qualitativa das fontes teóricas, identificando convergências, divergências e lacunas argumentativas (como o reducionismo biológico) presentes nos textos estudados.

Como a pesquisa restringe-se integralmente à exploração de literatura de domínio público e bases de periódicos acadêmicos — **sem a coleta de dados de sujeitos humanos reais ou manipulação biométrica experimental** —, o projeto está isento de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/Conep). As considerações éticas do trabalho devem, portanto, limitar-se ao rigoroso respeito às diretrizes de direitos autorais (plágio acadêmico), exigindo a estrita observância das normas ABNT NBR 10520 (citações) e NBR 6023 (referências) para garantir a integridade intelectual da obra e a correta atribuição de ideias aos autores originais como Barrett, Porges e Cascio.

O desenvolvimento do trabalho segue uma lógica estrutural que parte do macroambiente corporativo atual (Mundo BANI), passa pela economia metabólica do cérebro (*body budget*), detalha os gatilhos sociais (CARE-P) e as respostas autonômicas (Teoria Polivagal), faz uma retrospectiva dos instrumentos existentes para identificar os estilos para lidar com conflitos, para depois introduzir os 5 estilos de enfrentamento como estados fisiológicos; na sequência, aborda o papel das crenças no cérebro preditivo e finaliza com as considerações éticas e as limitações da neuroliderança.

## 2 O MUNDO BANI E A CARGA ALOSTÁTICA NA LIDERANÇA

O cenário corporativo contemporâneo ultrapassou os limites da volatilidade e complexidade descritos pelo modelo VUCA (Cascio, 2020). O futurista Jamais Cascio propôs o *framework* BANI para descrever uma realidade onde o caos é a regra e não a exceção. BANI é um acrônimo para *Brittle* (Frágil), *Anxious* (Ansioso), *Nonlinear* (Não-linear) e *Incomprehensible* (Incompreensível).

Tabela 1 – Dimensões do mundo BANI e seus impactos no líder

Dimensão BANI	Definição Fenomenológica	Consequência Neurobiológica
<b>Frágil</b>	Sistemas que parecem fortes, mas falham abruptamente.	Medo de falência sistêmica e quebra de confiança.
<b>Ansioso</b>	Estado de medo constante sobre o futuro.	Hipervigilância e sequestro da amígdala.
<b>Não-linear</b>	Causa e efeito são desconectados ou desproporcionais.	Desorientação cognitiva e falha no planejamento.
<b>Incompreensível</b>	Eventos que não fazem sentido lógico.	Saturação do córtex pré-frontal e paralisia.

Fonte: Elaborado com base em Cascio et al (2025).

A fragilidade dos sistemas modernos impõe ao líder uma carga alostática severa (Cascio et al., 2025). Alostase é o processo pelo qual o corpo mantém a estabilidade através da mudança, antecipando as demandas do ambiente (Barrett, 2017). Em um mundo BANI, a demanda por adaptação é constante e muitas vezes excede a capacidade de recuperação biológica do organismo. Conflitos que em ambientes estáveis seriam meros ruídos operacionais, no contexto BANI transformam-se em "saques" massivos no orçamento corporal, levando líderes a estados de exaustão e reatividade cega (Cascio et al., 2025).

A não-linearidade e a incompreensibilidade desafiam a "Diretoria Executiva" do cérebro — o córtex pré-frontal (CPF) — que tenta incessantemente encontrar padrões onde eles não existem mais (Cascio, 2020; Rock, 2009). Quando o CPF falha em dar sentido ao mundo, o sistema límbico assume o controle, disparando respostas de sobrevivência primitivas que sabotam a colaboração e a inovação (Rock, 2009). Portanto, a gestão de conflitos na era BANI exige uma liderança que não apenas domine técnicas de mediação, mas que saiba gerenciar sua própria economia interna de energia (Cascio et al., 2025).

## 2.1 O ORÇAMENTO CORPORAL (BODY BUDGET) E A METABOLIZAÇÃO DO CONFLITO

O conceito de "Orçamento Corporal", popularizado pela neurocientista Lisa Feldman Barrett, postula que o cérebro atua como um Diretor Financeiro que aloca recursos biológicos, como glicose, água e oxigênio (Barrett, 2017). A função primária do cérebro não é "pensar", mas gerenciar os sistemas do corpo para garantir a sobrevivência e a reprodução da maneira mais eficiente possível (Barrett, 2020).

Cada interação social, especialmente as conflituosas, representa uma transação econômica para o sistema nervoso. Um conflito acalorado é um investimento de alto custo (Barrett, 2017). Se o líder inicia o dia com um "saldo negativo" — devido a má nutrição, desidratação ou privação de sono — sua capacidade de regulação emocional é drasticamente reduzida (Barrett, 2017).

Quando o orçamento corporal está em déficit, o cérebro entra em um modo de "falência energética", onde as funções mais caras (como o raciocínio lógico, a empatia e o controle inibitório) são as primeiras a serem cortadas (Barrett, 2017; Cascio, 2020). O resultado é um líder que reage defensivamente a qualquer estímulo, interpretando neutras sugestões da equipe como ameaças existenciais ao seu território (Rock, 2009).

A regulação do orçamento corporal ocorre através da alostase preditiva (Barrett, 2017). O cérebro não espera a ameaça acontecer para reagir; ele usa experiências passadas para prever quanto de energia será necessário no momento seguinte (Barrett, 2017). Se um líder teve experiências passadas traumáticas com conflitos, seu cérebro pode "superestimar" o custo de uma conversa difícil, disparando uma resposta de estresse desproporcional (um "saque" antecipado de cortisol) que exaure os recursos antes mesmo da reunião começar (Rock, 2009; Cascio, 2020).

Para manter o estado de alta performance, o líder deve focar em fazer "depósitos" constantes em seu orçamento corporal (Barrett, 2017). Conexões sociais positivas, descanso adequado e momentos de contemplação funcionam como créditos que permitem ao sistema bancar os altos custos de uma negociação transformadora ou de uma mediação de crise (Barrett, 2017; Porges, 2024).

### 3 INTEGRAÇÃO NEUROVISCERAL

O Modelo de Integração Neurovisceral (NIM), desenvolvido por Julian Thayer, fornece a base científica para entender como o cérebro e o coração colaboram na gestão do estresse e da cognição (Thayer; Lane, 2000, 2009). O modelo postula que a integridade funcional de uma rede neural que conecta o córtex pré-frontal, o córtex cingulado anterior e a amígdala é refletida na Variabilidade da Frequência Cardíaca (VFC) (Thayer et al., 2009).

Na metáfora organizacional, o Córtex Pré-Frontal atua como a "Diretoria Executiva", responsável por planejar, inibir impulsos e tomar decisões estratégicas (Thayer; Lane, 2009; Rock, 2009). O sistema límbico, com a amígdala como protagonista, representa o "Sistema de Alarme" ou "Chão de Fábrica" emocional, focado em respostas rápidas e reativas (Rock, 2009).

#### 3.1 O FREIO VAGAL COMO REGULADOR DO CONFLITO

O Nervo Vago atua como o "freio biológico" do organismo (Porges, 1995; Thayer; Lane, 2000). Em situações de tranquilidade e segurança, o tônus vagal é alto, mantendo o coração batendo em um ritmo calmo e permitindo que a "Diretoria" assuma o comando das operações mentais (Thayer et al., 2009; Porges, 2011).

Durante um conflito, a percepção de ameaça dispara o sistema simpático, que tenta "soltar o freio" para acelerar o organismo para lutar ou fugir (Porges, 2011). A competência do líder reside na

força de sua regulação neurovisceral: sua capacidade de manter o freio vagal levemente acionado mesmo sob pressão, garantindo que o batimento cardíaco não dispare e que o acesso às funções corticais superiores permaneça aberto (Thayer et al., 2009; Porges, 2011).

Estudos empíricos com cadetes navais demonstraram que indivíduos com maior VFC em repouso apresentam melhor memória de trabalho, atenção sustentada e flexibilidade mental (Thayer; LANE, 2009). No contexto da liderança, um Índice de Regulação Emocional Situacional (IRES) elevado — correlacionado com alta VFC — permite que o líder escute críticas sem entrar em modo defensivo imediato, facilitando a resolução colaborativa (Thayer et al., 2009).

A ausência desse controle inibitório leva ao fenômeno do "Sequestro da Amígdala", onde a "Diretoria" é destituída de seu poder por uma reação instintiva do "Chão de Fábrica" (Rock, 2009). Nesses casos, o líder perde a capacidade de enxergar nuances, adotando uma visão em túnel e um pensamento binário (amigo vs. inimigo) que escalam as tensões organizacionais (Rock, 2009).

### 3.2 COGNIÇÃO PERSEVERATIVA E O CUSTO DO RESSENTIMENTO

Um aspecto crítico do modelo de Thayer é a "hipótese da cognição perseverativa", que se refere à ruminação mental e preocupação crônica (Thayer et al., 2009). Conflitos mal resolvidos ou ambientes de injustiça percebida mantêm o líder em um estado de estresse prolongado, mesmo na ausência do provocador físico (Thayer et al., 2009).

A ruminação funciona como uma "vazão" constante no orçamento corporal, mantendo o sistema simpático ativado e inibindo a recuperação parassimpática (Cascio, 2020; Thayer et al., 2009). Isso gera um ciclo vicioso de desinibição pré-frontal: quanto mais o líder rumina, menor sua VFC; quanto menor sua VFC, menos controle inibitório ele tem para parar de ruminar e gerenciar novos conflitos de forma adaptativa (Thayer et al., 2009).

## 4 GATILHOS C.A.R.E.-P.: A TAXONOMIA DA AMEAÇA SOCIAL

O cérebro humano é um órgão profundamente social (Lieberman, 2013). A evolução moldou o sistema nervoso para tratar a exclusão do grupo ou a perda de status com a mesma gravidade biológica que a falta de alimento ou a dor física (Lieberman, 2013). No ambiente de trabalho, conflitos eclodem quando o cérebro percebe ameaças a domínios específicos da experiência social (Rock, 2008, 2009). Estes gatilhos podem ser sintetizados no modelo C.A.R.E.-P. (Rock, 2008, 2009).

### 4.1 DIMENSÕES DO MODELO C.A.R.E.-P

A compreensão desses domínios permite ao líder realizar a "engenharia reversa" de comportamentos reativos, tanto em si mesmo quanto em sua equipe (Rock, 2008).

Tabela 2 – Os 5 domínios de ameaça e recompensa social (C.A.R.E.-P.)

Gatilho	Descrição do domínio	Sinais de ameaça (Conflito)	Sinais de recompensa (Colaboração)
Competência	Senso de eficácia e status relativo.	Críticas públicas, desvalorização.	Reconhecimento, delegação de prestígio.
Autonomia	Percepção de controle sobre escolhas.	Microgerenciamento, imposições.	Flexibilidade, poder de decisão.
Relacionamento	Senso de segurança e conexão (pertencimento).	Exclusão, frieza, isolamento.	Inclusão, confiança mútua, mentorias.
Equidade	Percepção de trocas justas e imparciais.	Favoritismo, regras inconsistentes.	Transparência, meritocracia clara.
Previsibilidade	Capacidade de prever o futuro próximo.	Mudanças bruscas, ambiguidade.	Comunicação clara, cronogramas.

Fonte: elaborado com base em Rock (2008) e Lieberman (2013).

A **Competência** (ou Status) é o domínio sensível (Rock, 2008, 2009). O cérebro monitora constantemente nossa posição na hierarquia (Rock, 2008, 2009). Uma redução percebida no status dispara um aumento imediato de cortisol e adrenalina, reduzindo o fluxo sanguíneo para o neocórtex e sabotando a capacidade de pensamento lógico (Rock, 2008).

A **Autonomia** refere-se à necessidade biológica de sentir que o indivíduo possui controle sobre seu destino (Rock, 2008). O microgerenciamento é interpretado pelo sistema nervoso como uma restrição física, desencadeando respostas de luta ou de retirada extrema para conservação de energia (Rock, 2008).

O **Relacionamento** é a base da segurança psicológica (Rock, 2008). Sem conexão social, o cérebro classifica os outros como "inimigos", ativando circuitos de defesa que impedem a empatia e a criatividade coletiva (Lieberman, 2013; Rock, 2008).

A **Equidade** (Justiça) evoca uma resposta emocional poderosa (Lieberman, 2013; Rock, 2008, 2009). Percepções de injustiça ativam áreas cerebrais ligadas ao nojo físico, explicando por que líderes injustos provocam reações viscerais de repulsa em seus subordinados (Thayer et al., 2009; Rock, 2008).

A **Previsibilidade** (Certeza) é vital para a economia de energia do cérebro (Lieberman, 2013; Rock, 2008, 2009). A ambiguidade obriga o cérebro a processar múltiplos cenários simultaneamente, o que é exaustivo e interpretado como uma ameaça à sobrevivência (Rock, 2008, 2009).

## 5 TEORIA POLIVAGAL

A Teoria Polivagal, proposta por Stephen Porges, fornece um mapa das reações automáticas do sistema nervoso a sinais de segurança e ameaça (Porges, 1995, 2011). Diferente do modelo clássico

binário (Simpático vs. Parassimpático), Porges identifica três níveis filogenéticos de resposta, organizados em uma "escada polivagal" (Porges, 2011).

### 5.1 O ESTADO DE ENGAJAMENTO SOCIAL (VAGO VENTRAL)

Este é o topo da escada, a via evolutiva mais recente, exclusiva de mamíferos superiores (Porges, 2011). É ativado quando a neurocepção detecta sinais de segurança no ambiente (Porges, 2011, 2024).

- **Manifestação no líder:** atitude curiosa, aberta, compassiva e racional. O líder consegue "ler" as emoções alheias e ajustar sua comunicação para desescalar conflitos (Porges, 2011, 2024).
- **Dinâmica de Equipe:** É o único estado onde a verdadeira colaboração e a inovação disruptiva ocorrem, pois o orçamento corporal está sendo usado para o desenvolvimento e não apenas para a defesa (Porges, 2011).

### 5.2 O ESTADO DE MOBILIZAÇÃO (SISTEMA SIMPÁTICO)

Quando os gatilhos CARE-P são ativados e o ambiente é percebido como inseguro, o indivíduo desce para o sistema simpático (Porges, 2011).

- **A luta (*Fight*):** manifesta-se como agressividade, dominação e impaciência (Rock, 2009; Porges, 2011). É o modo que busca resolver o conflito eliminando a oposição (Rahim, 2002; Rock, 2009).
- **A fuga (*Flight*):** manifesta-se como ansiedade, microgerenciamento por medo ou evitação de conversas difíceis (Porges, 2011).

### 5.3 O ESTADO DE DESLIGAMENTO (VAGO DORSAL)

Se a ameaça é percebida como insuperável ou o estresse é crônico (ambiente BANI extremo), o sistema nervoso entra em modo de conservação radical de energia (Porges, 2011).

- **O congelamento (*Freeze*):** o líder torna-se emocionalmente indisponível, desconectado e passivo (Porges, 2011, 2024).
- **Consequências:** a inovação estagna, o moral da equipe despenca e pequenos problemas se transformam em crises por negligência (Porges, 2011).

A regulação eficiente envolve a capacidade de transitar entre esses estados com agilidade, mantendo a adaptabilidade necessária (Porges, 2011, 2024).

## 6 OS ESTILOS PARA LIDAR COM CONFLITOS

A base de praticamente todos os inventários modernos de gestão de conflitos repousa sobre uma estrutura conceitual desenvolvida na década de 1960. A origem desta arquitetura teórica remonta ao trabalho pioneiro de Robert Blake e Jane Mouton, que em 1964 introduziram o conceito do "Managerial Grid" (Grade Gerencial), uma ferramenta originalmente criada para avaliar atitudes e estilos de liderança corporativa (Blake; Mouton, 1964).

Anos mais tarde, na década de 1970, outros pesquisadores e psicólogos perceberam que essa grade poderia ser adaptada especificamente para explicar as reações humanas em situações de embate interpessoal. Entre esses modelos tradicionais, destaca-se o *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (TKI), que estabeleceu a base conceitual de como as pessoas reagem e se posicionam em situações de oposição de interesses (Thomas; Kilmann, 1974).

O modelo original organiza o comportamento humano em duas dimensões principais: a assertividade, que é o grau em que o indivíduo tenta satisfazer seus próprios interesses focando em objetivos, e a cooperatividade, que representa a tentativa de satisfazer os interesses da outra parte com foco nas relações. A partir do cruzamento desses eixos, derivam-se cinco estilos clássicos de enfrentamento: Competição, Colaboração, Evasão, Acomodação e Conciliação. Essa grade taxonômica forneceu um vocabulário prático indispensável para que as organizações pudessem categorizar o comportamento e treinar a tomada de decisão interpessoal.

Com o avanço das dinâmicas corporativas, surgiram novas abordagens que buscaram refinar essa estrutura, como o inventário *Style Matters*, desenvolvido por Ronald Kraybill. Este modelo baseia-se na mesma grade conceitual dos cinco estilos originários, embora adote uma nomenclatura ligeiramente mais suave e focada na relação, utilizando termos como "Direcionamento" em vez de Competição e "Harmonização" em vez de Acomodação (Kraybill, 2005). O objetivo dessa mudança foi reduzir a carga pejorativa de certas posturas e facilitar a autodescoberta e a aceitação por parte dos gestores.

O grande diferencial do inventário de Kraybill, no entanto, foi a inovação estrutural que dividiu a percepção do conflito em dois momentos distintos: o estado de Calma e o estado de Estresse (*Calm vs. Storm*) (Kraybill, 2005). O autor reconheceu de forma prática que o comportamento social de um indivíduo varia drasticamente dependendo da pressão do ambiente. Em situações de repouso e segurança, as pessoas tendem a ser mais lógicas, analíticas e capazes de enxergar múltiplos pontos de vista, mas, quando a divergência se agrava e a sensação de ameaça aumenta, reações instintivas de defesa assumem o controle, alterando completamente o estilo predominante de resolução.

Apesar da inegável contribuição desses inventários comportamentais para a criação de uma linguagem comum na mediação de divergências, a complexidade crescente das relações nas

organizações revelou certas limitações. Os modelos psicométricos tradicionais frequentemente avaliam a gestão de conflitos pela ótica da chamada "cognição fria", baseando-se exclusivamente na autopercepção do indivíduo. Essa dependência de respostas declaradas sobre como a pessoa *pensa* que age pode gerar distorções de desejabilidade social, falhando em capturar com precisão as escolhas táticas reais que os indivíduos adotam quando submetidos a ambientes de extrema pressão e imprevisibilidade.

## 7 OS 5 ESTILOS DE ENFRENTAMENTO COMO ESTADOS FISIOLÓGICOS

A transição de um modelo de gestão puramente cognitivo para uma abordagem fundamentada na Neuroliderança exige uma ruptura epistemológica: o comportamento humano sob pressão não é o reflexo de traços de personalidade imutáveis ou de uma *soft skill* abstrata, mas a manifestação final de uma complexa orquestração metabólica (Barrett, 2017). Para realizar essa transição, os estilos de enfrentamento devem ser compreendidos como estados fisiológicos transitórios, ditados pela disponibilidade de recursos no "orçamento corporal" (*Body Budget*) e pela eficiência da comunicação entre a "Diretoria Executiva" (córtex pré-frontal) e o "Chão de Fábrica" emocional (sistema límbico) (Thayer; Lane, 2000; Barrett, 2017).

Mas para compreender os estilos de gestão de conflitos sob a ótica biológica, é imperativo também analisar as vias neurais e hormonais no tronco cerebral que determinam a postura do líder diante da adversidade. A Substância Cinzenta Periaquedutal (PAG), localizada no mesencéfalo, atua como o centro de comando fisiológico para as respostas de sobrevivência, dividindo-se em colunas funcionais com lógicas metabólicas opostas (Bandler; Keay, 1996).

O **enfrentamento ativo** (*Active coping*) é mediado pela ativação do sistema nervoso simpático em conjunto com a coluna dorsolateral da PAG (dIPAG) (Bandler; Keay, 1996). Essa via é acionada quando o "Diretor Financeiro" do cérebro avalia que a ameaça é superável e que o investimento de energia resultará em vitória e modificação do ambiente externo (Keay; Bandler, 2001). Neuroquimicamente banhado por dopamina e noradrenalina, este substrato dá origem aos estilos Competitivo, focado em eliminar o obstáculo tático com assertividade imediata (Bandler et al., 2000), e Colaborativo, onde a ativação simpática é modulada pela inibição do córtex pré-frontal e pelo engajamento do vago ventral (Thayer et al., 2009; Porges, 2011).

Por outro lado, o **enfrentamento passivo** (*Passive coping*) ocorre quando o sistema nervoso percebe a ameaça como inescapável ou incontrolável, transferindo o fluxo elétrico para a coluna ventrolateral da PAG (vlPAG) (Bandler; Shipley, 1994). Como estratégia de redução de danos, o corpo prioriza a adaptação interna e a conservação de energia através da inibição comportamental e liberação de opioides endógenos (Bandler; Keay, 1996). Desta via emergem os estilos Prestativo, uma resposta

de *fawning* ou apaziguamento, onde se cede a autonomia para manter o vínculo e evitar a dor da rejeição (Bandler et al., 2000), e Evasivo, o desligamento radical mediado pelo vago dorsal, gerando o congelamento e a fuga cognitiva (Porges, 2011).

Dessa forma, quando os gatilhos de ameaça social do modelo C.A.R.E.-P. são acionados no turbulento mundo BANI, o cérebro atua como um gestor financeiro, decidindo em milissegundos se deve investir energia na colaboração, gastá-la para eliminar a ameaça ou conservá-la por meio da fuga (Cascio, 2020; Rock, 2009). Dessas premissas, derivam-se as cinco vias neurobiológicas de enfrentamento.

### 7.1 COMPETITIVO (ENFRENTAMENTO ATIVO / VIA dIPAG)

O perfil Competitivo é a encarnação neurobiológica do enfrentamento ativo (Bandler; Keay, 1996). Diante de um conflito interpretado como uma ameaça superável ao domínio de Competência ou Autonomia, o sistema nervoso retira abruptamente o "freio vagal", permitindo a ativação máxima do sistema simpático e da coluna dorsolateral da Substância Cinzenta Periaquedutal (dIPAG) (Porges, 2011). O corpo é inundado por adrenalina e dopamina, focando exclusivamente na eliminação do obstáculo para cessar o gasto de energia.

- **Uso estratégico:** é vital em "situações fortes" e crises agudas (como vazamentos de dados ou quebras de compliance), onde a ambiguidade é baixa e a hesitação democrática causaria falência sistêmica (Meyer; Dalal; Hermida, 2010).
- **O lado sombrio:** quando desregulado e movido por crenças de insegurança hierárquica, o líder sofre um "sequestro da amígdala" crônico (Rock, 2009). Ele vence a batalha tática, mas destrói a segurança psicológica e o orçamento corporal da equipe através do contágio de ansiedade, liderando pelo medo.

### 7.2 COLABORATIVO (ENGAJAMENTO SOCIAL / VAGO VENTRAL)

O estado Colaborativo representa o ápice da integração neurovisceral. É a estratégia de maior custo metabólico, pois exige que o córtex pré-frontal mantenha o "freio biológico" acionado de forma tônica (Vago Ventral), inibindo os impulsos instintivos da amígdala mesmo diante da irritação do conflito (Porges, 2011; Thayer et al., 2009). Para que este estado ocorra, o cérebro exige um "orçamento corporal" com saldo positivo, financiando processos cognitivos caros como a Teoria da Mente e a empatia (Barrett, 2017).

- **Uso estratégico:** ideal para desafios de inovação disruptiva e problemas não-lineares, onde a síntese de ideias contraditórias gera valor de longo prazo.

- **O lado sombrio:** o excesso de investimento colaborativo em situações que não o exigem gera "fadiga de empatia" e esgotamento da glicose pré-frontal. O líder Indeciso sofre de paralisia por análise, mantendo a equipe à deriva na ambiguidade por incapacidade de liberar o freio vaginal para tomar decisões rápidas.

### 7.3 CONCILIADOR (HEURÍSTICA TRANSACIONAL)

O estilo Conciliador é uma resposta cerebral projetada para a eficiência alostática. Em vez de acionar a carga pesada do córtex pré-frontal, o sistema nervoso utiliza heurísticas cognitivas de troca (o "Sistema 1") para reduzir a tensão rapidamente (Rahim, 2002). É um estado de ativação mista e moderada, equilibrando a assertividade com concessões mútuas para não esgotar as reservas nobres de glicose.

- **Uso estratégico:** essencial para destravar o fluxo de valor em situações de atrito operacional cotidiano, mantendo a organização em movimento sem um desgaste metabólico excessivo.
- **O lado sombrio:** quando o pragmatismo substitui completamente a ética ou a qualidade, o líder torna-se um "mercenário". Ele aceita soluções medíocres para fechar o acordo rapidamente, sacrificando resultados de longo prazo e acumulando uma "dívida técnica" no sistema (Barrett, 2017).

### 7.4 PRESTATIVO (APAZIGUAMENTO / VIA VIPAG)

Este estilo caracteriza o enfrentamento passivo social. Diante de gatilhos severos aos domínios de Relacionamento e Equidade, o cérebro percebe a ameaça como incontrolável e opta por ceder. Esta resposta é mediada pela coluna ventrolateral da Substância Cinzenta Periaquedutal (vlPAG), gerando um comportamento de *fawning* (apaziguamento) onde a autonomia é sacrificada para garantir o pertencimento tribal e evitar a dor física da exclusão social (Bandler; Keay, 1996; Lieberman, 2013).

- **Uso estratégico:** utilizado taticamente como "redução de danos". Ceder em assuntos de baixo impacto é metabolicamente mais barato do que engajar em batalhas irrelevantes, poupando energia.
- **O lado sombrio:** operar cronicamente na submissão gera um acúmulo sistêmico de ressentimento. O indivíduo prestativo que utiliza muito seu estilo absorve todo o trabalho para evitar o confronto, levando seu organismo a uma inevitável falência energética (*burnout*) e adotando posturas de sabotagem inconsciente.

## 7.5 EVASIVO (CONGELAMENTO / VAGO DORSAL)

O Evasivo, por sua vez, é a resposta fisiológica de última instância. Diante de um ambiente BANI extremo onde a carga alostática ultrapassa os limites do organismo, o sistema nervoso aciona a via vagal dorsal, gerando o "congelamento" (*freeze*) (Porges, 2011). É uma conservação radical de energia ("fechamento de caixa"), onde o líder se desconecta emocional e cognitivamente da crise.

- **Uso estratégico:** o distanciamento tático (*cooling-off*) atua como um disjuntor vital para estancar o contágio simpático e evitar o esgotamento por ruídos organizacionais que não merecem investimento.
- **O lado sombrio:** o líder ausenta-se nos momentos de maior fragilidade do sistema, esperando que os problemas desapareçam (Casio, 2020). Ao se esconder atrás da burocracia, ele cria um vácuo de poder e destrói a bússola de previsibilidade da equipe, permitindo que falhas sistêmicas escalem rapidamente.

## 8 O CÉREBRO PREDITIVO E AS CRENÇAS NA ALOSTASE SOCIAL

A integração da neurobiologia à gestão evidencia que o cérebro humano não é um órgão puramente reativo, mas uma máquina preditiva (Barrett, 2017). O comportamento observado no líder é ditado por um modelo interno do mundo, construído a partir de inferências bayesianas que utilizam experiências passadas para prever demandas e alocar recursos biológicos antecipadamente (Friston, 2010).

Neste contexto, os sistemas de crenças do gestor não são meras perspectivas filosóficas, mas "arquiteturas de predição" diretas (Friston, 2012). Se um líder carrega o modelo mental de que o conflito é uma ameaça existencial ao seu valor, ou seja, uma ameaça ao domínio de Competência do modelo C.A.R.E.-P. (Rock, 2008), sua neurocepção detectará perigo antes mesmo da interação ocorrer (Porges, 2011). Como consequência, o cérebro comanda uma retirada abrupta do "freio vagal" (Thayer; Lane, 2000), inundando o organismo de cortisol e realizando um saque maciço no orçamento corporal de forma antecipada (Rock, 2009).

O contexto social corporativo também atua como uma linha de base, conforme a *Social Baseline Theory* (Coan; Sbarra, 2015). Em ambientes organizacionais de alta confiança, o cérebro do líder economiza energia metabólica, pois sente que pode "terceirizar" a regulação do estresse para o grupo (Beckes; Coan, 2011). Inversamente, em climas tóxicos ou ambíguos (BANI), a constante necessidade de hipervigilância eleva a carga alostática (Cascio et al., 2025), levando os líderes a estados de exaustão e falência energética (Sterling; Eyer, 1988). Nesses casos, a perda da capacidade colaborativa não é uma escolha ética, mas um colapso da inibição pré-frontal diante de um sistema nervoso desregulado e focado em sobrevivência imediata (Barrett, 2017).

## 9 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS E AS LIMITAÇÕES DA NEUROLIDERANÇA

Embora a aplicação das neurociências à liderança represente um avanço em relação aos modelos atuais, sua prática deve ser balizada por determinados parâmetros éticos. A literatura recente alerta para o fenômeno da "neuromania", caracterizado pelo uso indiscriminado e superficial de jargões neurocientíficos como ferramenta de marketing corporativo, mascarando práticas de gestão abusivas (Chimenti; Guarnier, 2023).

O principal risco epistemológico da área é o reducionismo biológico. Tentar explicar o desengajamento ou o *burnout* de um funcionário exclusivamente como um "sequestro da amígdala" (Rock, 2009) ou uma falha de neurotransmissores, enquanto se ignora um ambiente de trabalho estruturalmente insalubre, é uma falácia. A biologia não opera em um vácuo; ela é forjada pelas condições materiais de existência, estrutura de classes e pela realidade econômica, como salários defasados ou incerteza macroeconômica (O'mahony, 2025).

Portanto, o objetivo da neuroliderança não deve ser a instrumentalização neuroquímica do colaborador visando a simples maximização de lucros. Pelo contrário, as descobertas sobre alostase e integração neurovisceral devem ser aplicadas para reestruturar sistemas organizacionais patológicos, promovendo a segurança psicológica, a saúde mental sistêmica e o pensamento crítico (Chimenti; Guarnier, 2023).

## 10 CONCLUSÕES

A revisão bibliográfica apresentada consolida o entendimento de que a gestão de conflitos no mundo BANI transcende a mera aplicação de técnicas dialéticas de "cognição fria" (Cascio, 2020). O comportamento de liderança sob crise configura-se como um fenômeno metabólico e autônomo profundo (Sterling, 2004). A eficácia na mediação de atritos organizacionais reside na integridade da "Diretoria Executiva" — o córtex pré-frontal — para manter a inibição tônica sobre o "Chão de Fábrica" emocional — o sistema límbico —, dependendo diretamente da manutenção de um orçamento corporal positivo e de um tônus vagal robusto (Thayer; Lane, 2000; Barrett, 2017).

Entretanto, a literatura evidencia um hiato crítico na forma como essas competências são mensuradas nas corporações. Os modelos psicométricos tradicionais, historicamente estruturados em torno de inventários comportamentais clássicos, sofrem limitações estruturais intrínsecas ao avaliarem a liderança com base em respostas autodeclaradas (Thomas; Kilmann, 1974; Kraybill, 2005). A dependência da "cognição fria" em testes tradicionais gera graves distorções de desejabilidade social, falhando sistematicamente em capturar a realidade das reações instintivas, a "cognição quente", que ocorrem quando a amígdala é ativada por ameaças aos domínios C.A.R.E.-P. (Rock, 2008; Peters; Mcewen; Friston, 2017). Tais questionários medem o que o líder "pensa" que faria, e não a estratégia

neurobiológica — luta, fuga, apaziguamento — que o seu tronco cerebral inevitavelmente seleciona sob pressão (Barrett, 2017).

Dada esta lacuna de pesquisa, propõe-se uma agenda para estudos futuros, concentrando as próximas investigações no desenvolvimento e na validação de novos protocolos de avaliação psicométrica que substituam a autoavaliação abstrata por simuladores de neurocepção (Porges, 2004). Faz-se necessária a criação de instrumentos que, por meio, por exemplo, da Técnica de Incidentes Críticos (CIT) (Weekley; Ployhart; Holtz, 2006), sejam capazes de mensurar elementos como a regulação emocional, a flexibilidade fisiológica e a submissão hierárquica, de acordo com o contexto enfrentado. Apenas com a adoção de tecnologias de avaliação ancoradas na biologia será possível transformar o desenvolvimento de líderes de uma arte subjetiva para uma ciência preditiva com maior grau de exatidão.

## REFERÊNCIAS

- BANDLER, R.; KEAY, K. A. *Columnar organization in the midbrain periaqueductal gray and the integration of emotional expression*. Progress in Brain Research, v. 107, p. 285-300, 1996.
- BANDLER, R.; SHIPLEY, M. T. *Columnar organization in the midbrain periaqueductal gray: modules for emotional expression?* **Trends in Neurosciences**, v. 17, n. 9, p. 379-389, 1994.
- BANDLER, R.; KEAY, K. A.; FLOYD, N.; PRICE, J. *Central circuits mediating patterned autonomic activity during active vs. passive emotional coping*. **Brain Research Bulletin**, v. 23, n. 1-2, p. 113-132, 2000.
- BARRETT, Lisa Feldman. *How Emotions Are Made: The Secret Life of the Brain*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2017.
- BARRETT, Lisa Feldman. *Seven and a Half Lessons About the Brain*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2020.
- BECKES, L.; COAN, J. A. *Social Baseline Theory: The Role of Social Proximity in Emotion and Economy of Action*. Social and Personality Psychology Compass, v. 5, n. 12, p. 976-988, 2011.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing, 1964.
- CASCIO, Jamais. *Facing the Age of Chaos*. Medium, 2020. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-fb3a296e9cac>.
- CASCIO, Jamais; JOHANSEN, Bob; WILLIAMS, Angela F. *Navigating the Age of Chaos: A Sense-Making Guide to a BANI World That Doesn't Make Sense*. New York: Penguin Random House, 2025. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-fb3a296e9cac>. Acesso em: 3 mar. 2026.
- CHIMENTI, P.; GUARNIER, A. *Liderança e Neuromania: Limites e Ética na Gestão do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Atlas, 2023.
- COAN, J. A.; SBARRA, D. A. *Social Baseline Theory: The social regulation of risk and effort*. Current Opinion in Psychology, v. 1, p. 87-91, 2015.
- FRISTON, K. *The free-energy principle: a unified brain theory?* Nature Reviews Neuroscience, v. 11, n. 2, p. 127-138, 2010.
- FRISTON, K. *A free energy principle for biological systems*. Entropy, v. 14, n. 11, p. 2100-2121, 2012.
- HOFSTEDDE, Geert; HOFSTEDDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.
- KRAYBILL, R. S. *Style Matters: The Kraybill Conflict Style Inventory*. [S. l.]: Riverhouse ePress, 2005.
- KEAY, K. A.; BANDLER, R. *Parallel circuits mediating distinct emotional coping reactions to different types of stress*. Neuroscience & Biobehavioral Reviews, v. 25, n. 7-8, p. 669-678, 2001.

- LIEBERMAN, Matthew D. *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect*. New York: Broadway Books, 2013.
- MEYER, R. D.; DALAL, R. S.; HERMIDA, R. *A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences*. *Journal of Management*, v. 36, n. 1, p. 121-140, 2010.
- O'MAHONY, S. *A Economia do Esgotamento: Reduccionismo Biológico nas Relações de Trabalho*. Lisboa: Editora Leya, 2025.
- PETERS, A.; MCEWEN, B. S.; FRISTON, K. *Uncertainty and stress: Why it causes diseases and how it is mastered by the brain*. *Progress in Neurobiology*, v. 156, p. 164-188, 2017.
- PORGES, S. W. *Orienting in a defensive world: Mammalian modifications of our evolutionary heritage. A Polyvagal Theory*. *Psychophysiology*, v. 32, n. 4, p. 301-318, jul. 1995.
- PORGES, S. W. *Neuroception: A Subconscious System for Detecting Threats and Safety. Zero to Three*, v. 24, n. 5, p. 19-24, 2004.
- PORGES, Stephen W. *The Polyvagal Theory: Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication, and Self-regulation*. New York: W. W. Norton & Company, 2011.
- PORGES, Stephen W. *Polyvagal Perspectives: Interventions, Practices, and Strategies*. New York: Norton Professional Books, 2024.
- RAHIM, M. A. *Toward a theory of managing organizational conflict*. *The International Journal of Conflict Management*, v. 13, n. 3, p. 206-235, 2002.
- ROCK, D. SCARF: *A brain-based model for collaborating with and influencing others*. *NeuroLeadership Journal*, v. 1, p. 44-52, 2008.
- ROCK, David. *Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long*. New York: HarperBusiness, 2009.
- STERLING, P. *Principles of Allostasis: Optimal Design, Predictive Regulation, Pathophysiology, and Rational Therapeutics*. In: SCHULKIN, J. (Ed.). *Allostasis, Homeostasis, and the Costs of Physiological Adaptation*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. p. 17-64.
- STERLING, P.; EYER, J. *Allostasis: A new paradigm to explain arousal pathology*. In: FISHER, S.; REASON, J. (Ed.). *Handbook of Life Stress, Cognition and Health*. New York: John Wiley & Sons, 1988. p. 629-649.
- THAYER, J. F.; LANE, R. D. *A model of neurovisceral integration in emotion regulation and dysregulation*. *Journal of Affective Disorders*, v. 61, n. 3, p. 201-216, 2000.
- THAYER, Julian F.; LANE, Richard D. *Claude Bernard and the heart-brain connection: Further elaboration of a model of neurovisceral integration*. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, v. 33, n. 2, p. 81-88, 2009.
- THAYER, Julian F.; HANSEN, Anita L.; SAUS-ROSE, Evelyn; JOHNSEN, Bjørn Helge. *Heart Rate Variability, Prefrontal Neural Function, and Cognitive Performance: The Neurovisceral Integration*

*Perspective on Self-regulation, Adaptation, and Health.* Annals of Behavioral Medicine, v. 37, n. 2, p. 141-153, 2009.

THOMAS, K. W.; KILMANN, R. H. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument.* Tuxedo: Xicom, 1974.

WEEKLEY, J. A.; PLOYHART, R. E.; HOLTZ, B. C. *On the development of situational judgment tests: Issues in item development, scaling, and scoring.* In: WEEKLEY, J. A.; PLOYHART, R. E. (Ed.). *Situational Judgment Tests: Theory, Measurement, and Application.* Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. p. 157-182.