

A LIDERANÇA MODERNA SOB A PERSPECTIVA DA ANTROPOLOGIA PSICOLÓGICA, COGNITIVA E SOCIOCULTURAL: UM ESTUDO SOBRE RESULTADOS, *SOFT SKILLS* E CULTURAS INVISÍVEIS

MODERN LEADERSHIP UNDER THE PERSPECTIVE OF PSYCHOLOGICAL, COGNITIVE, AND SOCIOCULTURAL ANTHROPOLOGY: A STUDY ON RESULTS, *SOFT SKILLS*, AND INVISIBLE CULTURES

EL LIDERAZGO MODERNO BAJO LA PERSPECTIVA DE LA ANTROPOLOGÍA PSICOLÓGICA, COGNITIVA Y SOCIOCULTURAL: UN ESTUDIO SOBRE RESULTADOS, HABILIDADES BLANDAS Y CULTURAS INVISIBLES

Silas Serpa de Siqueira Junior¹

e6116986

<https://doi.org/10.47820/recima21.v6i11.6986>

PUBLICADO: 11/2025

RESUMO

A liderança no panorama do século XXI transcende o arcabouço gerencial clássico, estabelecendo-se como um processo de navegação simbólica nos ecossistemas empresariais internos. O presente artigo oferece um estudo diagnóstico dos dilemas enfrentados pelos líderes, mobilizando a tríade analítica da Antropologia Psicológica, Cognitiva e Sociocultural. Por meio da revisão de literatura e da interpretação de dados comparativos (Brasil-Mundo), a investigação foca na discrepância entre a alta pressão por métricas quantitativas e a demanda urgente por *soft skills*. A pesquisa busca elucidar: De que maneira os legados simbólicos herdados e os vieses neurocognitivos limitam a capacidade da liderança atual de integrar de forma autêntica as *soft skills* e fomentar uma cultura organizacional genuinamente regenerativa? Fundamentado em um referencial teórico robusto e análise documental, propõe-se a Liderança Regenerativa como um modelo conceitual que exige a desprogramação de padrões mentais ancestrais e a edificação de novos códigos culturais, configurando uma contribuição original para a superação da crise antropológica da liderança.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança Organizacional. Antropologia Cognitiva. Cultura Corporativa. *Soft Skills*. Neurociência.

ABSTRACT

Leadership in the 21st-century landscape transcends the classical managerial framework, establishing itself as a symbolic navigation process within internal corporate ecosystems. This article provides a diagnostic study of the dilemmas confronting leaders, mobilizing the analytical triad of Psychological, Cognitive, and Sociocultural Anthropology. Through literature review and comparative data interpretation (Brazil-Global), the research focuses on the discrepancy between high pressure for quantitative metrics and the urgent demand for soft skills. The investigation seeks to clarify: In what ways do inherited symbolic legacies and neurocognitive biases limit contemporary leadership's ability to authentically integrate soft skills and foster a genuinely regenerative organizational culture? Based on a robust theoretical framework and documentary analysis, Regenerative Leadership is proposed as a conceptual model that requires the deprogramming of ancestral mental patterns and

¹ ORCID <https://orcid.org/0009-0001-4308-0210> Doutor em Antropologia Empresarial/Organizacional pela University of California, Berkeley, com mestrados em Geofísica Espacial (INPE) e Filosofia (USP), além de formação em Engenharia e Tecnologia da Informação.

the construction of new cultural codes, constituting an original contribution to overcoming the anthropological crisis of leadership.

KEYWORDS: *Organizational Leadership. Cognitive Anthropology. Corporate Culture. Soft Skills. Neuroscience.*

RESUMEN

El liderazgo en el panorama del siglo XXI supera el armazón gerencial clásico, estableciéndose como un proceso de navegación simbólica en los ecosistemas empresariales internos. Este artículo ofrece un estudio diagnóstico de los dilemas que enfrentan los líderes, movilizandando la tríada analítica de la Antropología Psicológica, Cognitiva y Sociocultural. Mediante revisión de la literatura e interpretación de datos comparativos (Brasil-Mundo), la investigación se centra en la discrepancia entre la alta presión por métricas cuantitativas y la exigencia urgente de habilidades blandas. La investigación busca dilucidar: ¿De qué manera los legados simbólicos heredados y los sesgos neurocognitivos limitan la capacidad del liderazgo actual para integrar de forma auténtica las habilidades blandas y fomentar una cultura organizacional genuinamente regenerativa? Fundamentado en un marco teórico robusto y análisis documental, se propone el Liderazgo Regenerativo como un modelo conceptual que exige la desprogramación de patrones mentales ancestrales y la edificación de nuevos códigos culturales, configurando una contribución original para la superación de la crisis antropológica del liderazgo.

PALABRAS CLAVE: *Liderazgo Organizacional. Antropología Cognitiva. Cultura Corporativa. Habilidades Blandas. Neurociencia.*

1. INTRODUÇÃO

A liderança, historicamente atrelada a processos e metas de performance, depara-se no século XXI com a complexidade intrínseca às interações humanas e à dinâmica sociocultural. A aceitação crescente de que a cultura "engole a estratégia no café da manhã" impulsiona a percepção das organizações como microssociedades ou ecossistemas internos, onde a eficácia do líder está profundamente vinculada à sua capacidade de navegar e reconfigurar sistemas simbólicos não evidentes. Esta premissa teórica serve como ponto de partida para a integração entre a Antropologia, a Psicologia e os Estudos Organizacionais.

O artigo adota a Antropologia Psicológica (investigando a modelagem cultural da mente), a Antropologia Cognitiva (examinando as restrições neurocognitivas humanas) e a Antropologia Sociocultural (tratando a organização como um sistema de símbolos) para desvendar a tensão estrutural na liderança: a discrepância entre a intensa cobrança por resultados e a necessidade premente de *soft skills* como empatia, vulnerabilidade e escuta ativa.

Perante o paradoxo no qual líderes são incentivados à humanização, mas recompensados pelo controle, formula-se a Questão de Pesquisa: De que forma os legados simbólicos e os vieses neurocognitivos limitam a capacidade da liderança contemporânea de integrar de maneira autêntica *soft skills* e promover uma cultura organizacional regenerativa?

O objetivo geral deste trabalho é analisar essa tensão estrutural. Os objetivos específicos são: a) alicerçar a organização como microssociedade a partir da tríade antropológica; b) mapear

os dilemas culturais resultantes dos padrões neurocognitivos ancestrais; c) propor o modelo conceitual original de Liderança Regenerativa como intervenção. O manuscrito está organizado em cinco seções.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O eixo central da liderança no contexto atual está na apreensão da organização como um complexo sistema cultural, indo além da simples concepção de aparato burocrático.

A organização como microssociedade sob a lente sociocultural

A Antropologia Sociocultural oferece o quadro conceitual essencial: as organizações são locais de produção de sentido. Schein (2010) conceitua cultura como o "padrão de pressupostos básicos" partilhado por um grupo. Nestas microssociedades, o líder é mais do que um gestor: é um custódio de ritos e tabus. O resultado financeiro imediato, por exemplo, frequentemente assume a função de "totem", enquanto a exposição da falha é um "tabu". A introdução de *soft skills* em uma cultura que simbolicamente valoriza a rigidez encontra, assim, uma resistência que é uma defesa subjacente do *status quo* simbólico (Schein, 2010).

O conflito cognitivo e o peso do legado psicológico

A Antropologia Psicológica estabelece que o comportamento do líder deriva de sua formação emocional em contextos culturais específicos. A inclinação ao controle e a dificuldade em lidar com a incerteza não são apenas atributos individuais, mas respostas psicologicamente modeladas por uma cultura que valoriza a previsibilidade. O desenvolvimento de *soft skills* genuínas exige a desprogramação simbólica e emocional do líder face a esses padrões ancestrais.

Adicionalmente, a Antropologia Cognitiva (Henrich, 2016) aponta o desafio evolutivo. A cognição humana, otimizada para grupos sociais de pequena escala, manifesta vieses que dificultam a adaptação às rápidas mudanças do século XXI. A defesa inconsciente da hierarquia, por exemplo, é um resquício ancestral que se choca com a exigência moderna por estruturas distribuídas. A discrepância entre a flexibilidade requerida e o impulso neurocognitivo pela estabilidade define a crise antropológica da liderança.

3. MÉTODOS

O presente estudo se desenvolve através do método de pesquisa bibliográfica de orientação exploratória, com a adjunção da análise documental comparativa de dados secundários. Caracteriza-se como um trabalho de construção conceitual que utiliza evidências empíricas de fontes de alta credibilidade para validar a argumentação teórica, em observância ao rigor metodológico.

A fase bibliográfica baseou-se na exploração da literatura clássica e recente do campo (SCHEIN, GEERTZ, HENRICH, BROWN, GOLEMAN). A análise documental comparativa utilizou relatórios secundários globais e nacionais (GALLUP, SHRM, WEF e Locomotiva) cobrindo o período de 2022 a 2025. O tratamento dos dados consistiu na interpretação contextual e agrupamento temático de estatísticas consolidadas. As categorias analíticas primárias foram: Legado Simbólico, Vieses Neurocognitivos, e Descompasso Cultural. Conforme as diretrizes do estudo, todos os dados empíricos são provenientes de pesquisas secundárias de fontes confiáveis, não havendo coleta de dados primários.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise empírica dos dados secundários ratifica o descompasso cultural. No Brasil, a resistência ao diálogo é notória: apenas 41% dos colaboradores sentem-se à vontade para discordar de superiores (Instituto Locomotiva, 2022) e apenas 22% confirmam ambientes seguros para vulnerabilidade (SHRM, 2023). Globalmente, a taxa de engajamento é baixa (34% - GALLUP, 2023), e 53% dos líderes admitem dificuldade em integrar *soft skills* (World Economic Forum, 2025), confirmando a natureza estrutural do problema.

Tabela 1. Comparativo de cultura organizacional (BRASIL VS MUNDO, 2022–2025)

Aspecto Avaliado	Brasil	Mundo
Conexão real entre cultura e valores declarados	24%	38%
Liberdade para discordar de lideranças	41%	56%
Desenvolvimento efetivo de <i>Soft Skills</i> na liderança	28%	47%
Existência de espaços seguros para vulnerabilidade	22%	40%

A partir da crise antropológica e do descompasso evidenciado, a Liderança Regenerativa é proposta como contribuição original. O modelo opera em quatro eixos de transformação cultural (Desprogramação Simbólica Pessoal, Reprogramação de Rituais, Regeneração de Códigos e Enquadramento de *Soft Skills*). A Liderança Regenerativa é a aplicação prática da Antropologia na gestão, exigindo a coragem de redefinir códigos simbólicos e valorizar a vulnerabilidade estratégica (Brown, 2012) e a inteligência emocional (Goleman, 2006) como pilares do sucesso organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES

O presente estudo conclui que a crise na liderança moderna é, fundamentalmente, de natureza antropológica. A necessidade de *soft skills* colide com os legados simbólicos de controle e os vieses neurocognitivos que defendem a hierarquia, resultando em culturas de falsa modernização comprovadas pela análise documental (Tabela 1). A principal contribuição é o modelo de Liderança Regenerativa, oferecendo um caminho teórico e prático para a transformação cultural do líder.

REFERÊNCIAS

- BROWN, B. **Daring greatly**: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead. [S. l.]: Gotham Books, 2012.
- FAUSTO, B. **História do Brasil**. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 2013.
- GALLUP. **State of the global workplace report**. Washington, D.C.: Gallup Press, 2023.
- GEERTZ, C. **The interpretation of cultures**: Selected essays. [S. l.]: Basic Books, 1973.
- GOLEMAN, D. **Emotional intelligence**: Why it can matter more than IQ. [S. l.]: Bantam Books, 2006.
- HENRICH, J. **The secret of our success**: How culture is driving human evolution, domesticating our species, and making us smarter. [S. l.]: Princeton University Press, 2016.
- INSTITUTO LOCOMOTIVA. **Pesquisa nacional de liderança e cultura organizacional no Brasil**. São Paulo: Instituto Locomotiva, 2022.
- LEADING regenerative transformation: cognitive frame and actions of leaders. [S. l.]: Wiley Online Library, 2025.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4th ed. [S. l.]: Jossey-Bass. 2010.
- SHRM. **Global culture research report**. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2023.
- THE PROMISE OF REGENERATIVE LEADERSHIP. **International Journal of Research and Public Relations (IJRPR)**. [S. l.: s. n.], 2024.
- WORLD ECONOMIC FORUM. **Future of jobs report**. Geneva: WEF, 2025.