



NEURO MARKETING REVIEW 2026

ARTIGOS ACADÊMICOS DESENVOLVIDOS
POR FORMANDOS DO IBN BRASIL.



IBN

Instituto
Brasileiro de
Neuromarketing
e Neuroeconomia

INTRODUÇÃO

Com grande prazer e entusiasmo, inauguramos uma nova etapa na trajetória do Instituto Brasileiro de Neuromarketing com o lançamento da primeira revista dedicada à produção intelectual dos alunos da Pós-Graduação em Neuromarketing. Esta publicação marca não apenas o início de um novo canal de divulgação científica aplicada, mas simboliza a consolidação de um projeto formativo que une rigor conceitual, reflexão crítica e conexão direta com o mercado. Ao reunir artigos desenvolvidos ao longo da formação, a revista materializa o compromisso do IBN em transformar aprendizado em pensamento estruturado, ciência em aplicação e conhecimento em impacto real.

Mais do que celebrar um lançamento, celebramos o amadurecimento de uma comunidade acadêmica e profissional que passa a contribuir ativamente para o avanço e a democratização do neuromarketing no Brasil.

A presente edição da revista nasce do compromisso do Instituto Brasileiro de Neuromarketing (IBN) com a democratização do conhecimento científico aplicado ao comportamento do consumidor. Em um cenário de mercado cada vez mais complexo, marcado pela saturação de estímulos, pela aceleração das decisões e pela crescente disputa pela atenção, compreender como o cérebro humano percebe valor, constrói significado e orienta escolhas deixou de ser uma vantagem competitiva para se tornar uma necessidade estratégica.

Os artigos reunidos nesta edição partem de um fio condutor comum: o neuromarketing aplicado como ferramenta de leitura aprofundada do consumo contemporâneo.

Ao longo dos textos, o leitor é convidado a refletir sobre como emoções, processos cognitivos, heurísticas, memória, recompensa e experiências sensoriais influenciam decisões que, embora frequentemente racionalizadas, têm origem em mecanismos automáticos e não conscientes. Trata-se de um olhar que integra fundamentos da neurociência, da psicologia do consumo e do marketing estratégico, com foco claro na prática profissional.

Esta revista tem caráter de divulgação científica e se dirige, prioritariamente, a profissionais de mercado e executivos de pós-graduação que buscam ampliar sua capacidade analítica e decisória. Os artigos aqui apresentados possuem natureza conceitual e teórica, com forte orientação aplicada, permitindo que o leitor compreenda não apenas o que acontece no processo decisório do consumidor, mas por que isso acontece e como esse conhecimento pode ser utilizado de forma ética e responsável no mercado.

É importante destacar que os estudos reunidos nesta edição não têm como objetivo estabelecer generalizações estatísticas nem relações de causalidade empírica.

São produções de natureza qualitativa, interpretativa e reflexiva, fundamentadas em literatura consolidada e na observação de práticas de mercado. Ao explicitar essas limitações, a revista reafirma seu compromisso com o rigor conceitual e com a honestidade científica, evitando extrapolações indevidas e reforçando a importância do pensamento crítico.

A produção dos artigos reflete, também, o papel formativo do IBN como instituição educacional. Os textos são resultados de um processo pedagógico que estimula a articulação entre teoria e prática, incentivando alunos e profissionais a desenvolverem uma leitura mais profunda, consciente e responsável do comportamento do consumidor. Nesse sentido, a revista não apenas difunde conhecimento, mas contribui para a formação de um pensamento estratégico mais maduro sobre o neuromarketing.

Além disso, esta edição assume explicitamente uma posição ética. O neuromarketing aqui apresentado não é tratado como instrumento de manipulação, mas como campo de compreensão do ser humano em sua complexidade emocional, cognitiva e social. Entender o cérebro do consumidor implica respeitar sua autonomia, suas limitações e suas expectativas, utilizando o conhecimento científico para promover experiências mais claras, relevantes e humanizadas.

Ao reunir reflexões sobre diferentes contextos de consumo, do branding às decisões de alto envolvimento, esta revista reforça o neuromarketing como uma lente estratégica para interpretar o mercado contemporâneo. Mais do que oferecer respostas prontas, os artigos propõem perguntas, provocam reflexões e ampliam a capacidade de leitura do comportamento humano.

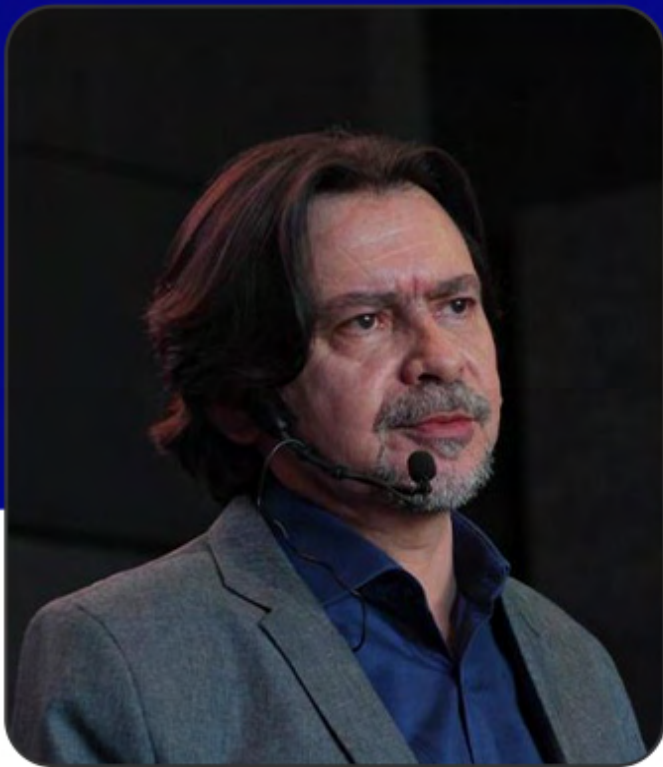
Assim, o Instituto Brasileiro de Neuromarketing reafirma, por meio desta publicação, seu papel como instituição formadora e referência na área, comprometida com a construção de conhecimento aplicado, ético e acessível, capaz de aproximar ciência e mercado e de contribuir para decisões mais conscientes, estratégias mais eficazes e relações de consumo mais equilibradas.

Convidamos o leitor a percorrer estas páginas com curiosidade, senso crítico e abertura intelectual, compreendendo que a ciência do consumo vai muito além de técnicas ou tendências passageiras. O neuromarketing, quando tratado com seriedade conceitual e responsabilidade ética, torna-se uma importante lente para entender pessoas, mercados e decisões em sua complexidade real. Ao longo dos artigos, o leitor encontrará reflexões teóricas, análises aplicadas e interpretações que conectam ciência e prática, ampliando a capacidade de leitura do comportamento humano em contextos diversos.

Que esta revista funcione não apenas como fonte de conhecimento, mas como estímulo à formação contínua, ao aprofundamento acadêmico e à aplicação consciente do neuromarketing como ferramenta estratégica.

O Instituto Brasileiro de Neuromarketing reafirma, assim, seu compromisso como instituição formadora e referência no desenvolvimento de profissionais capazes de compreender o consumo não como um ato isolado, mas como expressão legítima da mente, da emoção e da experiência humana.

Boa Leitura.



PROFESSOR **Sérgio Ignácio**

Marketólogo, palestrante, consultor, pesquisador e autor de livros de Marketing. Pós-doutor, doutor e mestre em História da Ciência (História do Marketing) pela PUC/SP, pós-graduado em Administração, Administração Mercadológica, Neurociência do Consumo, e graduado em Administração de Empresas. Ampla experiência em docência, consultoria e pesquisa em Marketing.

Advisory Board for EOMM Brazil – Kotler Impact, e professor em diversas instituições renomadas. Professor da IBN. Sócio-diretor da Inteligência Cursos e Soluções, com mais de 25 anos de experiência no ensino superior. Autor dos livros: Desmistificando o Marketing (2007 - versão digital lançada em 2016). Marketing Estratégico, Marketing B2B, Marketing Tático e Marketing Novas Tendências (2016). Gestão Estratégica de Marcas (2017). Desmistificando o Neuromarketing (2020).

CAPÍTULO 15

NEUROLIDERANÇA E SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: EVIDÊNCIAS NEUROCIENTÍFICAS E IMPLICAÇÕES DA NOVA NR-1.



**MÁRCIA MORAIS
ÁVILA**

AUTORA

NEUROLIDERANÇA E SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: EVIDÊNCIAS NEUROCIÊNCIAS E IMPLICAÇÕES DA NOVA NR-1

MÁRCIA MORAIS ÁVILA¹

RESUMO

Nas últimas décadas, transformações tecnológicas, econômicas e sociodemográficas intensificaram a complexidade do trabalho, ampliando a incidência de riscos psicossociais e os impactos sobre a saúde mental dos trabalhadores. Nesse contexto, a recente atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) reconhece formalmente a relevância desses riscos no gerenciamento de segurança e saúde ocupacional, exigindo das organizações novas abordagens de liderança e gestão. Este artigo tem como objetivo analisar, à luz das evidências da neurociência afetiva, da neuroliderança e da psicologia organizacional, como práticas de liderança influenciam processos neuroemocionais associados à motivação, tomada de decisão e segurança psicológica no trabalho, bem como discutir suas implicações para a promoção da saúde mental em conformidade com a nova NR-1. Trata-se de um estudo de natureza teórico-conceitual, fundamentado em revisão narrativa e integrativa da literatura científica, complementada pela análise de documentos normativos nacionais e internacionais. A partir dessa síntese, propõe-se o framework sCReam como um modelo conceitual aplicado, estruturado em seis pilares neuroemocionais, destinado a orientar reflexões e práticas de liderança voltadas à mitigação de riscos psicossociais e à construção de ambientes de trabalho mais seguros, colaborativos e sustentáveis. Conclui-se que a incorporação de princípios da neuroliderança, alinhada às diretrizes normativas e éticas, pode contribuir para uma gestão mais consciente dos fatores psicossociais no trabalho, sem pretensão de generalização causal, mas com potencial explicativo e orientador da prática organizacional.

Palavras-chave: Neuroliderança. Saúde mental no trabalho. Nova NR-1. Neurociência afetiva. Gestão de riscos psicossociais. sCReam.

INTRODUÇÃO

Atualmente, percebemos que é insuficiente avaliar desempenho e liderança apenas com números ou processos cognitivos automatizados. A neurociência atual mostra que fatores emocionais, relacionais e contextuais influenciam fortemente a motivação, criatividade, aprendizagem e tomada de decisões. Todas as nossas escolhas envolvem aspectos "neuroemocionais". Pesquisas pioneiras de Damásio (1994) com pacientes com lesões no córtex pré-frontal ventromedial revelaram que, mesmo preservando habilidades

¹ Neuropsicanalista especialista em Neurociência Afetiva e Psicologia dos Hábitos, Neuroeducadora Corporativa especialista em Neuromarketing e Terapeuta Integrativa Psicoexpressivas em Portugal e Autora do framework sCReam como um Método Neuroestratégico. E-mail: marciamoraisavila@gmail.com

cognitivas e lógica, a falta de percepção emocional prejudica seriamente a tomada de decisão. Isso demonstra que razão e emoção são interligadas: sinais corporais ligados a emoções passadas conduzem nossas decisões, especialmente em situações incertas.

Pesquisas em neurociência cognitiva direcionada à liderança, como as realizadas por Rock (2009), mostram que o modo como focamos nossa atenção no trabalho impacta diretamente tanto a estrutura quanto o funcionamento do cérebro. Em seu livro *Your Brain at Work*, Rock detalha como líderes podem melhorar o desempenho individual e coletivo ao compreender limitações da atenção, sistemas de recompensa e ameaça, além de aplicar estratégias de autorregulação emocional baseadas em descobertas neurocientíficas.

O conceito de neuroplasticidade autodirigida, descreve a capacidade do cérebro humano de reorganizar suas conexões sinápticas por meio de ações conscientes e intencionais. Ao manter a atenção voltada sistematicamente para pensamentos, emoções e comportamentos desejados, é possível fortalecer circuitos neurais ligados à autorregulação, resiliência e aprendizado, mesmo em ambientes organizacionais de alto estresse e pressão (SCHWARTZ; BEGLEY, 2002).

Nesse contexto, torna-se possível compreender que os diferentes conceitos apresentados até aqui não operam de forma isolada, mas compõem um mesmo campo explicativo sobre o funcionamento humano no trabalho. As evidências da neurociência sobre emoção e tomada de decisão, os estudos em neuroliderança voltados à atenção, ameaça e recompensa, e as contribuições da psicologia organizacional sobre segurança psicológica convergem para uma compreensão comum: o ambiente de trabalho é, antes de tudo, um ambiente neuroemocional.

A liderança, portanto, deixa de ser apenas um fator administrativo ou técnico e passa a atuar como elemento estruturante dos contextos em que o cérebro avalia risco, segurança, pertencimento e significado. É a partir dessa articulação entre cérebro, emoção, relações e normas organizacionais que se constrói o pano de fundo conceitual deste artigo, preparando o terreno para a discussão sobre saúde mental no trabalho e para a proposta do framework sCReam.

Do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo de natureza teórico-conceitual, fundamentado em revisão narrativa e integrativa da literatura científica nas áreas de neurociência afetiva, neuroliderança, psicologia organizacional e saúde mental no trabalho, além da análise de documentos normativos nacionais e internacionais, com destaque para a atualização da Norma Regulamentadora nº 1. Não foram realizadas coletas de dados empíricos nem experimentos neurofisiológicos.

O framework sCReam é apresentado como uma proposta conceitual e aplicada, construída a partir da síntese crítica da literatura revisada, com finalidade interpretativa e orientadora da prática de liderança. Assim, os argumentos desenvolvidos não têm pretensão de generalização estatística ou causal, mas buscam oferecer um modelo explicativo plausível e contextualizado, capaz de apoiar reflexões acadêmicas e práticas organizacionais alinhadas à promoção da saúde mental no trabalho.

DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

O referencial teórico a seguir tem como objetivo estabelecer as bases conceituais que sustentam a análise proposta neste artigo. Para isso, articula contribuições da neurociência afetiva, da neuroliderança e da psicologia organizacional, buscando compreender como emoções, contextos sociais e práticas de liderança influenciam a saúde mental no trabalho. Não se trata de apresentar modelos normativos ou prescritivos, mas de construir um panorama teórico integrado que permita interpretar os riscos psicossociais contemporâneos e fundamentar, de forma crítica, a proposta do framework sCReam no contexto das exigências introduzidas pela nova NR-1.

De acordo com essa visão, podemos entender as intervenções de liderança como mindfulness, feedback construtivo e promoção de hábitos saudáveis, pois o cérebro busca constantemente sinais de ameaça ou segurança nas relações de trabalho, com sistemas neurais antigos monitorando o contexto social atrás de pistas que indiquem perigo ou proteção (PANKSEPP, 1998). É justamente a partir dessa lógica neurobiológica de avaliação contínua entre ameaça e segurança que se tornam relevantes os modelos que organizam, de forma aplicada, os principais fatores sociais processados pelo cérebro no contexto do trabalho.

Do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo de natureza teórico-conceitual, fundamentado em revisão narrativa e integrativa da literatura científica nas áreas de neurociência afetiva, neuroliderança, psicologia organizacional e saúde mental no trabalho, além da análise de documentos normativos nacionais e internacionais, com destaque para a atualização da Norma Regulamentadora nº 1. Não foram realizadas coletas de dados empíricos nem experimentos neurofisiológicos.

O framework sCReam é apresentado como uma proposta conceitual e aplicada, construída a partir da síntese crítica da literatura revisada, com finalidade interpretativa e orientadora da prática de liderança. Assim, os argumentos desenvolvidos não têm pretensão de generalização estatística ou causal, mas buscam oferecer um modelo explicativo plausível e contextualizado, capaz de apoiar reflexões acadêmicas e práticas organizacionais alinhadas à promoção da saúde mental no trabalho.

DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

O referencial teórico a seguir tem como objetivo estabelecer as bases conceituais que sustentam a análise proposta neste artigo. Para isso, articula contribuições da neurociência afetiva, da neuroliderança e da psicologia organizacional, buscando compreender como emoções, contextos sociais e práticas de liderança influenciam a saúde mental no trabalho. Não se trata de apresentar modelos normativos ou prescritivos, mas de construir um panorama teórico integrado que permita interpretar os riscos psicossociais contemporâneos e fundamentar, de forma crítica, a proposta do framework sCReam no contexto das exigências introduzidas pela nova NR-1.

De acordo com essa visão, podemos entender as intervenções de liderança como mindfulness, feedback construtivo e promoção de hábitos saudáveis, pois o cérebro busca constantemente sinais de ameaça ou segurança nas relações de trabalho, com sistemas neurais antigos monitorando o contexto social atrás de pistas que indiquem perigo ou proteção (PANKSEPP, 1998). É justamente a partir dessa lógica neurobiológica de avaliação contínua entre ameaça e segurança que se tornam relevantes os modelos que organizam, de forma aplicada, os principais fatores sociais processados pelo cérebro no contexto do trabalho.

Para nos aprofundarmos no framework sCReam, no qual este Artigo vem apresentar como método prático e eficaz no ambiente de trabalho, vamos conhecer alguns conceitos teóricos e científicos, já discutidos e estudados, como o modelo SCARF de Rock (2008) que identifica cinco domínios sociais processados pelo cérebro como recompensa ou ameaça: Status (Status), Certeza (Certainty), Autonomia (Autonomy), Relacionamento (Relatedness) e Justiça (Fairness). Quando há ameaças a qualquer um desses aspectos, as mesmas áreas cerebrais ligadas à dor física são ativadas, gerando respostas defensivas que prejudicam funções executivas, criatividade e colaboração.

Nesse panorama, ao que as pesquisas indicam, o líder desempenha papel essencial como "regulador emocional" da equipe. Estudos sobre inteligência emocional aplicada à liderança demonstram que líderes influenciam diretamente os estados emocionais dos colaboradores através de contágio afetivo, modelagem de atitudes e criação de climas psicológicos positivos (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2013). Ao identificar e ajustar suas próprias emoções, o líder pode diminuir reações coletivas de ameaça, estimular a segurança psicológica e facilitar o acesso dos colaboradores a recursos cognitivos fundamentais para inovação e resolução de desafios complexos (EDMONDSON, 2019).

Já a teoria dos dois sistemas de pensamento, segundo Kahneman (2012), nos oferece uma explicação útil para processos decisórios no ambiente de trabalho. O Sistema 1 atua de modo rápido, automático, emocional e geralmente inconsciente, usando heurísticas e padrões aprendidos; já o Sistema 2 é lento, analítico, deliberado e exige esforço consciente. Na maioria das situações cotidianas, nossas escolhas são guiadas pelo Sistema 1, que opera a partir de atalhos mentais criados pela vivência e emoção. O Sistema 2 entra em ação de forma plena quando nos sentimos psicologicamente seguros. Segundo Edmondson (2019), pesquisadora da Harvard Business School, definiu segurança psicológica desta forma: *“Segurança psicológica é a crença compartilhada de que o ambiente permite assumir riscos interpessoais, expressar opiniões divergentes e admitir erros sem temor de punição ou humilhação.”*

Portanto, em ambientes marcados por ameaça, críticas constantes ou instabilidade, o cérebro prioriza respostas automáticas de defesa (Sistema 1), reduzindo o acesso ao pensamento analítico, criativo e colaborativo (EDMONDSON, 2019; ROCK, 2009).

Considerando esse panorama sobre emoções, liderança e riscos psicossociais, torna-se necessário analisar como a Norma Regulamentadora nº 1 passou a tratar esse tema no contexto brasileiro. A recente atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), pela Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024, incluiu explicitamente os riscos psicossociais no gerenciamento de riscos ocupacionais, reconhecendo o impacto da organização do trabalho, do clima organizacional e das práticas de liderança sobre a saúde mental (BRASIL, 2024).

Nesse cenário, a neuroliderança apresenta-se como estratégia para articular conformidade normativa e promoção do bem-estar, em sintonia com dados da OMS e da OIT que evidenciam o peso dos transtornos mentais sobre produtividade e economia (WHO/ILO, 2022; WHO, 2022). Estudos indicam ainda que estilos de liderança autoritários aumentam estresse, ansiedade e burnout, enquanto lideranças empáticas, claras e apoiadoras associam-se a maior engajamento e desempenho sustentável (WHO, 2022; HARMS et al., 2017; MONTANO et al., 2017).

A neurociência afetiva contemporânea, representada por estudiosos como Jaak Panksepp e António Damásio, evidenciam que as emoções constituem sistemas neurais fundamentais, desempenhando papel central na organização da motivação, memória, aprendizagem e tomada de decisão.

Ainda, de acordo com a descoberta de Panksepp, foi identificado sete sistemas emocionais básicos presentes em mamíferos: SEEKING (Busca), RAGE (Raiva), FEAR (Medo), LUST (Luxúria), CARE (Cuidado), PANIC/GRIEF (Pânico/Luto), PLAY (Brincadeira), os quais regulam comportamentos associados à aproximação, defesa, exploração e vínculos sociais. No âmbito organizacional, destacam-se os sistemas de Busca (motivação exploratória), Medo (evitação de ameaças) e Cuidado (colaboração e pertencimento) como especialmente relevantes para a compreensão do engajamento, estresse e coesão das equipes (PANKSEPP, 1998).

Quando o ambiente de trabalho é percebido como ameaçador, devido à sobrecarga, ausência de controle, sensação de injustiça ou liderança hostil, ocorre ativação do eixo hipotálamo-hipófise-adrenal (HPA) e elevação dos níveis de cortisol. A exposição prolongada ao cortisol elevado compromete estruturas cerebrais críticas para funções executivas, em especial o córtex pré-frontal e o hipocampo, resultando em prejuízos na memória de trabalho, capacidade de planejamento, regulação emocional e tomada de decisão (SAPOLSKY, 2004; ARNSTEN, 2009). Esses resultados elucidam por que ambientes organizacionais tóxicos impactam negativamente não apenas o bem-estar subjetivo, mas também a performance cognitiva, tanto individual quanto coletiva.

Assim, o framework sCReam foi criado integrando três áreas teóricas complementares. A Neurociência Afetiva traz contribuições dos estudos de Panksepp sobre sistemas emocionais e de Damásio sobre o papel das emoções nas decisões. A Neuroliderança aplica conhecimentos neurocientíficos à liderança, dando destaque ao modelo SCARF de Rock e aos princípios de autorregulação atencional. Por fim, a Psicologia Organizacional e dos Hábitos investiga como comportamentos se consolidam no cérebro e na cultura, influenciando o ambiente organizacional e o desempenho sustentável.

Essa abordagem busca traduzir descobertas da neurociência em práticas reais de liderança para o contexto brasileiro, levando em conta normas trabalhistas (NR1) e diretrizes internacionais de saúde mental (OMS). O método sCReam estrutura os princípios da saúde mental no trabalho em seis pilares que refletem funções neuroemocionais essenciais, servindo de guia para líderes comprometidos com ambientes profissionais mais seguros e produtivos:

S (Sentido): Na neuroliderança, refere-se à definição clara de propósito e direção. Pesquisas indicam que encontrar significado no trabalho ativa sistemas de recompensa cerebral, reduz o estresse e eleva o foco e a persistência (DAMÁSIO, 2010; ROCK, 2009). Quando os colaboradores entendem o impacto do seu trabalho, sentem menos incerteza e maior motivação intrínseca, o que fortalece o engajamento e a resiliência organizacional (EDMONDSON, 2019; GOLEMAN, 2011).

C (Conexão): Trata da qualidade das relações emocionais e da sensação de pertencimento. Sistemas neurais voltados ao apego e cuidado são ativados quando há confiança e apoio mútuo (PANKSEPP, 1998). Segundo a teoria polivagal, o sistema nervoso avalia o ambiente como seguro ou perigoso por meio de um processo inconsciente chamado neurocepção (PORGES, 2011); relações seguras estimulam o sistema nervoso parassimpático, favorecendo a regulação emocional coletiva, diminuindo a ansiedade e promovendo colaboração (PORGES, 2011; ROCK, 2008).

R (Relevância): Diz respeito à habilidade de tornar a comunicação significativa para cada pessoa. O cérebro filtra informações com base em relevância pessoal, retendo apenas o que é percebido como útil ou emocionalmente importante (ROCK, 2009). Mensagens genéricas tendem a ser rapidamente esquecidas, enquanto aquelas que tocam aspectos pessoais e emocionais são mais bem integradas e lembradas, facilitando a mudança de comportamento e a internalização de valores organizacionais (DAMÁSIO, 2010; PANKSEPP, 1998).

E (Emoção): Considera a liderança como um processo de regulação emocional. Líderes agem como “termômetros emocionais” de suas equipes, influenciando estados afetivos pelo exemplo e ambiente psicológico (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002). Saber reconhecer e gerir emoções é uma competência fundamental da liderança eficaz, pois emoções positivas ampliam o repertório de respostas cognitivas e comportamentais, enquanto emoções negativas crônicas ativam circuitos de ameaça e reduzem a flexibilidade mental (DAMÁSIO, 1994; PANKSEPP, 1998).

A (Autenticidade): Ser autêntico constrói confiança — fator crucial para alta performance e cooperação. Autenticidade exige coerência entre discurso e prática, transparência e reconhecimento de limitações (GOLEMAN, 2011). Ambientes onde líderes demonstram vulnerabilidade genuína favorecem a autenticidade também nos demais membros, reduzindo ameaças percebidas e liberando recursos mentais favoráveis à criatividade e colaboração, o que está alinhado com os princípios de segurança psicológica e neurocepção do ambiente (EDMONDSON, 2019; PORGES, 2011).

M (Memória): Experiências marcantes emocionalmente são registradas de forma intensa no cérebro, tornando-se referências para ações futuras (DAMÁSIO, 2010). Líderes que criam rituais, histórias e experiências significativas estão moldando a memória coletiva da organização, convertendo práticas pontuais em cultura sólida (PANKSEPP, 1998; ROCK, 2009). Isso explica por que intervenções isoladas têm impacto limitado, enquanto repetições emocionantes geram mudanças duradouras, pois o cérebro aprende mais profundamente por meio de emoções e repetição atencional (SCHWARTZ; BEGLEY, 2002).

Em síntese, essa abordagem busca traduzir descobertas da neurociência e da psicologia organizacional em práticas reais de liderança no contexto brasileiro, articulando normas trabalhistas, como a NR-1, e diretrizes internacionais de saúde mental. O framework sCReam, ao estruturar a saúde mental no trabalho em seis pilares neuroemocionais, oferece às lideranças um guia integrado para a construção de ambientes profissionais mais seguros, colaborativos e sustentáveis.

DISCUSSÃO

A análise das recentes diretrizes sobre riscos psicossociais na NR-1 e dos debates técnicos em torno de sua implementação evidencia a necessidade de modelos que auxiliem as lideranças a ir além do mero cumprimento formal das normas (BRASIL, 2024; MIGALHAS, 2025). Com base nesse cenário regulatório e nas contribuições da neurociência afetiva, da neuroliderança e da psicologia organizacional, o framework autoral sCReam foi desenvolvido como uma proposta conceitual para orientar líderes na identificação e mitigação de fatores psicossociais no trabalho, articulando cuidado com saúde mental e conformidade legal.

Na prática, o framework sCReam pode ser utilizado para estruturar rotinas de gestão de pessoas, como reuniões de equipe, processos de feedback e programas de desenvolvimento. O pilar “sentido”, por exemplo, pode orientar a definição conjunta de metas, a explicitação do propósito das atividades e a comunicação clara sobre prioridades, reduzindo incertezas e alinhando expectativas. Já “conexão” pode fundamentar ações

como rodas de conversa, espaços de escuta e redes de apoio internas, voltadas a fortalecer vínculos, prevenir isolamento e reduzir situações de assédio.

De modo complementar, “relevância” e “emoção” podem guiar programas de formação de gestores focados em comunicação não violenta, feedback construtivo e identificação precoce de sofrimento psíquico, enquanto “autenticidade” e “memória” apoiam a criação de rituais e práticas simbólicas que alinhem discurso e cotidiano organizacional, consolidando uma cultura voltada à prevenção e ao cuidado em saúde mental (NATIONAL CENTER FOR BIOTECHNOLOGY INFORMATION, 2021; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2022a; CADERNOS EBAPE.BR, 2020; MALIK et al., 2023).

Dessa forma, o framework sCReam, apresentado neste estudo como modelo conceitual aplicado, aproxima-se das diretrizes da Organização Mundial da Saúde e da Organização Internacional do Trabalho, que recomendam abordagens multinível integrando políticas, desenho do trabalho e qualificação das lideranças (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2022a; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2022; MALIK et al., 2023). Em resumo, implementar a neuroliderança conforme a NR-1 pressupõe mais do que ferramentas formais; exige um reposicionamento ético por parte da liderança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo demonstrou que a neuroliderança, fundamentada em descobertas da neurociência afetiva e estruturada pelo framework sCReam, pode ser uma aliada consistente na administração de riscos psicossociais conforme previsto pela NR-1 (DAMÁSIO, 2010; PANKSEPP, 1998; ROCK, 2009; BARDALÉS, 2020). Ao aplicar conhecimentos sobre sistemas emocionais, mecanismos de ameaça e recompensa, além do conceito de segurança psicológica, o modelo transforma esses princípios em seis pilares práticos. Isso proporciona às lideranças um guia para construir ambientes de trabalho mais seguros, motivadores e sustentáveis.

Os argumentos apresentados reforçam que apostar na neuroliderança é uma estratégia compatível com exigências éticas, legais e econômicas, especialmente diante do

aumento dos transtornos mentais relacionados ao trabalho (BRASIL, 2024; MIGALHAS, 2025; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2022). A integração com normas internacionais evidencia que líderes bem preparados, apoio institucional e participação ativa dos colaboradores são elementos essenciais para o sucesso das políticas de saúde mental nas organizações (NATIONAL CENTER FOR BIOTECHNOLOGY INFORMATION, 2021; MALIK et al., 2023).

É importante destacar que os argumentos desenvolvidos neste artigo decorrem de uma investigação de natureza teórico-conceitual, fundamentada em revisão narrativa e integrativa da literatura, não envolvendo coleta de dados empíricos, experimentação ou estudos de caso. Dessa forma, as proposições apresentadas, incluindo o framework sCReam, não permitem generalizações estatísticas nem afirmações causais acerca de seus efeitos sobre a saúde mental no trabalho ou sobre o desempenho organizacional.

As inferências realizadas possuem caráter interpretativo e explicativo, apoiando-se em evidências consolidadas da neurociência afetiva, da neuroliderança e da psicologia organizacional, mas carecem de validação empírica sistemática. Nesse sentido, embora o modelo proposto ofereça um referencial plausível e coerente para orientar práticas de liderança alinhadas à NR-1, sua efetividade deve ser examinada em pesquisas futuras, por meio de estudos de caso, delineamentos experimentais ou análises longitudinais que permitam testar suas proposições em contextos organizacionais específicos.

Assim, concluímos que a integração entre neurociência, comportamento organizacional e comunicação estratégica evidencia que organizações saudáveis e de alto desempenho reconhecem a importância das emoções, dos vínculos interpessoais e do propósito no contexto do trabalho (WHO, 2022; ROCK, 2009; EDMONDSON, 2019). O framework sCReam apresenta uma abordagem prática para que lideranças transformem esse conhecimento em ações diárias, conciliando compliance à NR1, promoção da saúde mental e o desenvolvimento de culturas organizacionais resilientes e engajadas. A compreensão dos processos neurobiológicos subjacentes aos comportamentos humanos possibilita a elaboração de intervenções mais eficazes, éticas e sustentáveis, gerando benefícios para indivíduos, equipes e organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNSTEN, A. F. T. Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex function. *Nature Reviews Neuroscience*, v. 10, n. 6, p. 410–422, 2009.

BRASIL. Portaria MTE 1.419/24. Norma Regulamentadora nº 1, 2024.

DAMÁSIO, A. R. O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

DAMÁSIO, A. R. E o cérebro criou o homem. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

EDMONDSON, A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999.

EDMONDSON, A. C. A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. O poder da inteligência emocional na liderança. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2013.

HARMS, P. D.; CREDÉ, M.; TYNAN, M.; LEON, M.; JEUNG, W. Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, v. 28, n. 1, p. 178–194, 2017.

KAHNEMAN, D. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

MALIK, A.; FROESE, F. J.; PLUYE, P.; SINHA, N.; MONTOYA-LONDOÑO, J. M. Mental health at work: WHO guidelines. *World Psychiatry*, v. 22, n. 3, p. 1–12, 2023. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/wps.21094>. Acesso em: 20 nov. 2025.

MIGALHAS. NR-1 e saúde mental no trabalho: empresa se adequa sem aumentar custos. 2025. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/migalha-trabalhista/427828/nr-1-e-saude-mental-no-trabalho-empresa-se-adequa-sem-aumentar-cus>. Acesso em: 20 nov. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Guidelines on mental health at work. Geneva: World Health Organization, 2022a. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>. Acesso em: 20 nov. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Mental health at work. Geneva: World Health Organization, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace>. Acesso em: 20 nov. 2025.

PANKSEPP, J. Affective neuroscience: the foundations of human and animal emotions. New York: Oxford University Press, 1998.

REVISTAFT. Modelo SCARF: como melhorar a criatividade e colaboração nas empresas. 2022. Disponível

em: <https://revistaft.com.br/modelo-scarf-como-melhorar-a-criatividade-e-colaboracao-nas-empresas/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

ROCK, D. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, n. 1, p. 1–9, 2008. Disponível em: <https://schoolguide.casel.org/uploads/sites/2/2018/12/SCARF-NeuroleadershipArticle.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2025.

ROCK, D. Your brain at work: strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long. New York: Harper Business, 2009.

SAPOLSKY, R. M. Why zebras don't get ulcers: An updated guide to stress, stress-related diseases, and coping. 3. ed. New York: Holt Paperbacks, 2004.

WHO/ILO. Mental health at work: WHO and ILO calling for action. Geneva: World Health Organization and International Labour Organization, 2022. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/28-09-2022-mental-health-at-work-who-and-ilo-calling-for-action>. Acesso em: 20 nov. 2025.