



AS CONTRIBUIÇÕES DA NEUROCIÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

THE CONTRIBUTIONS OF NEUROSCIENCE TO PROFESSIONAL DEVELOPMENT

Polliany Tamirys Gonçalves Gomes

Graduada em Administração

Universidade FUMEC

pollianygoncalves31@gmail.com

Amanda Damasceno de Souza

Doutora em Gestão e Organização do Conhecimento (UFMG)

Universidade FUMEC

amandasd81@gmail.com

Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro

Doutora em Sistemas de Inform. e Gestão do Conhecimento (Universidade FUMEC)

Universidade FUMEC

jurema.nery@gmail.com

RESUMO

Dante dos avanços recentes nas pesquisas em Neurociência e de sua crescente aplicação em contextos organizacionais, este artigo tem como objetivo identificar as contribuições da Neurociência para o desenvolvimento profissional. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, fundamentada na análise de artigos, dissertações e monografias publicados em português e inglês, recuperados nas bases de dados SciELO, PubMed e Google Acadêmico. Foram elaboradas estratégias de busca com descritores controlados e operadores booleanos, aplicando-se critérios de inclusão e exclusão previamente definidos. Após a seleção, os estudos foram analisados e organizados em categorias temáticas, com ênfase na Neurociência cognitiva e comportamental, mudança de mentalidade, formação de hábitos e desenvolvimento de competências comportamentais. Os resultados evidenciam que a Neurociência contribui de forma significativa para a compreensão dos processos de aprendizagem, transformação de mentalidades e promoção de hábitos saudáveis,

impactando diretamente o desempenho profissional. Conclui-se que a mudança de mentalidade, aliada ao desenvolvimento das chamadas *soft skills*, constitui um fator central para o sucesso e a adaptação dos profissionais às demandas contemporâneas do mercado de trabalho.

Palavras-chave: Mindset. Desenvolvimento profissional. Neurociência. Gestão de pessoas. Hábitos.

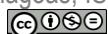
ABSTRACT

In light of recent advances in Neuroscience research and its growing application in organizational contexts, this article aims to identify the contributions of Neuroscience to professional development. This study adopts a qualitative bibliographic research approach, based on the analysis of articles, dissertations, and monographs published in Portuguese and English. Data were retrieved from the SciELO, PubMed, and Google Scholar databases using predefined search strategies with controlled descriptors and Boolean operators, as well as established inclusion and exclusion criteria. The selected studies were analyzed and organized into thematic categories, with an emphasis on cognitive and behavioral neuroscience, mindset transformation, habit formation, and the development of behavioral competencies. The findings indicate that Neuroscience significantly contributes to understanding learning processes, mindset change, and the promotion of beneficial habits, directly influencing professional performance. The study concludes that mindset transformation, combined with the development of interpersonal competencies (soft skills), represents a key factor for professional success and adaptation to contemporary labor market demands.

Keywords: Mindset. Professional development. Neuroscience. People management. Habits.

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia, as empresas estão cada vez mais engajadas em gerar velocidade, escalabilidade e produtividade e, por isso, investem muito para alcançar suas metas e objetivos. No entanto, o que vem preocupando as grandes empresas é como ajudar os colaboradores a alcançarem um maior potencial. Hamel (2010) diz que “se pretendem vencer no futuro, as organizações têm de encontrar maneiras de energizar as pessoas, para que não apliquem no trabalho apenas suas capacidades, mas também sua paixão e iniciativa”. Com grandes estudos sobre a mente e comportamento humano é possível repensar a maneira como os funcionários buscam motivações, aprendem novas habilidades, se relacionam com os colegas de trabalho e criam bons novos hábitos (Bastiani; Fabricio, 2019).



A Neurociência tem contribuído significativamente para a mudança de mentalidade em várias áreas, desde a educação até a saúde mental e o bem-estar. Sendo um campo de estudo interdisciplinar que usa a contribuição de outras disciplinas e várias ciências no estudo da organização funcional do sistema nervoso (especialmente o cérebro), a fim de compreender sua estrutura, desenvolvimento, funcionamento e evolução, bem como a relação entre o comportamento e a mente e suas alterações. Nesse contexto, a Neurociência se mostra relevante para vários estudiosos pela possibilidade de compreensão dos mecanismos das emoções, pensamentos e ações, doenças e alterações comportamentais, aprendizado e esquecimento, sonhos e imaginação, fenômenos que definem e constituem o ser humano (Silva; Goulart, 2015).

Justifica-se que a neurociência tem contribuído para a melhoria da performance profissional de várias maneiras. Ela tem proporcionado uma compreensão mais profunda do funcionamento do cérebro humano e como ele está relacionado com o desempenho cognitivo, emocional e comportamental. A pesquisa nessa área continua avançando, oferecendo novas descobertas e insights que podem ajudar os profissionais a maximizar seu potencial e alcançar melhores resultados no ambiente de trabalho.

O presente estudo visa responder à seguinte questão: “Quais estudos em neurociência contribuem para o desenvolvimento profissional?”

O objetivo geral deste artigo é identificar as contribuições da Neurociência no desenvolvimento profissional.

Os objetivos específicos são:

- a) Listar as contribuições da neurociência no desenvolvimento profissional;
- b) Abordar os principais fatores que impactam no desenvolvimento profissional.

Com base nessas informações, este artigo está organizado em quatro seções além desta introdução, que apresentou de forma concisa o contexto do tema, os objetivos gerais e específicos, o problema de pesquisa e a justificativa para a investigação. A segunda seção fornecerá um embasamento teórico para contextualizar o tema, abordando os principais tópicos relacionados. A terceira seção, detalhará a metodologia utilizada na pesquisa, incluindo a abordagem, os procedimentos adotados e as estratégias empregadas. A quarta seção apresentará os resultados da pesquisa, ressaltando os critérios e dados obtidos, seguidos por uma

discussão abordando os achados. Por último, a quinta seção trará as conclusões finais do artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

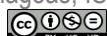
Para que o presente artigo atinja seus objetivos, apresenta-se, nesta seção, a fundamentação teórica que embasa o estudo, a partir de contribuições de autores e pesquisas já consolidadas na literatura. Nesse sentido, são abordados os estudos em Neurociência e seus campos de pesquisa; a Neurociência aplicada ao processo de aprendizagem, à mudança de mentalidade e de hábitos; bem como a compreensão das competências comportamentais, conhecidas como *soft skills*, no contexto organizacional. Ressalta-se que esta seção tem caráter exclusivamente teórico, destinando-se à contextualização conceitual do tema, enquanto a análise e discussão dos resultados da pesquisa serão apresentadas em seção específica.

2.1 Neurociência

A Neurociência consiste no estudo do sistema nervoso, abrangendo suas funcionalidades, estruturas, processos de desenvolvimento e possíveis alterações ao longo da vida. Trata-se de uma área do conhecimento que busca compreender os mecanismos responsáveis pela coordenação das atividades humanas, sejam elas voluntárias ou involuntárias. Nesse contexto, a Neurociência dedica-se à investigação do cérebro, da medula espinhal e dos nervos periféricos, que, em conjunto, compõem o sistema nervoso e exercem papel central no funcionamento do corpo humano (Bastiani; Fabricio, 2019).

Nas últimas décadas, a Neurociência tem se destacado como uma das áreas científicas mais estudadas, ampliando seu campo de investigação para além dos aspectos estritamente biológicos. Ao integrar conhecimentos de áreas como neurologia, psicologia, biologia e medicina nuclear, essa ciência tem como ponto comum o estudo do sistema nervoso e sua relação com os fenômenos da mente e do comportamento humano (Bastiani; Fabricio, 2019). Dessa forma, seus achados contribuem para a compreensão de fatores que influenciam pensamentos, emoções e comportamentos.

Sob essa perspectiva, os conhecimentos provenientes da Neurociência oferecem importantes contribuições para a compreensão dos processos de



aprendizagem e desenvolvimento humano. Ao considerar que os indivíduos se constroem a partir de seu desenvolvimento cerebral e mental, a literatura aponta que os fundamentos neurocientíficos podem auxiliar na compreensão de como as pessoas aprendem, mudam padrões de pensamento e desenvolvem novas habilidades, quando adequadamente interpretados e aplicados em diferentes contextos, inclusive o organizacional.

Conforme sintetizado por Grossi, Lopes e Couto (2014), a Neurociência pode ser compreendida a partir de cinco abordagens principais:

1. Neurociência Molecular: investiga os aspectos químicos e físicos envolvidos na função neural, estudando moléculas de importância funcional no sistema nervoso.
2. Neurociência Celular: analisa os diferentes tipos de células do sistema nervoso e o funcionamento específico de cada uma.
3. Neurociência Sistêmica: estuda as regiões do sistema nervoso relacionadas a processos como percepção, atenção, discernimento e pensamento.
4. Neurociência Comportamental: investiga a interação entre os sistemas neurais que influenciam o comportamento, explicando capacidades mentais associadas a fenômenos como sono, emoções e sensações visuais.
5. Neurociência Cognitiva: dedica-se ao estudo de capacidades mentais complexas, como aprendizagem, linguagem, memória e planejamento (Grossi; Leroy; Almeida, 2015).

Diante dessas abordagens, observa-se que a Neurociência oferece uma base teórica ampla e interdisciplinar para a compreensão do funcionamento do cérebro e de sua relação com o comportamento humano. Esse arcabouço conceitual é fundamental para sustentar discussões posteriores sobre aprendizagem, mudança de mentalidade, formação de hábitos e desenvolvimento de competências comportamentais, servindo como alicerce teórico para as análises desenvolvidas ao longo deste estudo.

2.2 Neurociência e o processo de aprendizagem

A Neurociência não deve ser vista apenas como uma disciplina, mas sim como um conjunto de ciências com o objetivo de explorar o sistema nervoso, com foco em desvendar como a atividade cerebral se relaciona com o comportamento e a

aprendizagem. Conforme destacado por Kandel, Schwartz e Jessel (1997), o propósito central é compreender como o cérebro dá origem à singularidade da ação humana. Assim, a Neurociência aborda a aprendizagem por meio de três elementos essenciais: a repetição, que está na base das mudanças sinápticas que permitem a adoção de novos comportamentos, pensamentos ou sentimentos; o feedback negativo, que indica quando ocorre um erro e a necessidade de uma abordagem diferente; e o feedback positivo, que sinaliza quando uma ação correta deve ser repetida no futuro (Bastiani; Fabricio, 2019).

Dentro do campo da Neurociência, a Neurociência cognitiva concentra-se nas capacidades mentais mais complexas, tipicamente associadas aos seres humanos, como linguagem, autoconsciência e memória. De acordo com Benarós *et al.* (2010), entre as diversas disciplinas relacionadas, a Neurociência cognitiva provavelmente tem feito as contribuições mais significativas na última década no contexto educacional. Em termos de fisiologia, o cerebelo, também conhecido como “pequeno cérebro”, desempenha um papel fundamental na aprendizagem e na memória procedural, que envolve habilidades motoras cotidianas, como andar, falar, andar de bicicleta, nadar e outras atividades práticas (Bastiani; Fabricio, 2019).

No que diz respeito à anatomia cerebral, o córtex pré-frontal é responsável pela atenção, o hipocampo desempenha um papel crucial na formação de memórias, enquanto o sistema límbico regula as emoções, com as amígdalas desempenhando um papel na identificação das emoções. Estes três princípios orientam o desenvolvimento cognitivo, com a afetividade também exercendo uma influência substancial neste processo. A atenção permite um período de concentração que pode ou não resultar na consolidação da informação na memória. Vale ressaltar que, em algumas situações, o tempo de concentração é limitado, tornando o período de sono também fundamental, pois durante o sono, as conexões neurais necessárias para a consolidação da aprendizagem são estabelecidas (Bastiani; Fabricio, 2019).

Além disso, destacam-se as observações de Kandel (1997) sobre a aprendizagem, que indicam o crescimento físico das células cerebrais durante esse processo:

A aprendizagem na verdade é, nada mais nada menos, que uma série de alterações que ocorrem nas células nervosas que compõem nosso cérebro.

Quando uma dada célula está envolvida em aprender, ela literalmente cresce (Kandel, 2009, p. 32).

De acordo com o estudioso Lent *et al.* (2001), essa aprendizagem se materializa através do processo de adquirir novas informações, que serão armazenadas na memória. É por meio desse processo que os seres humanos conseguem direcionar tanto seu comportamento quanto seu pensamento. Uma vez que o processo de aprendizado pode variar de pessoa para pessoa, é crucial empregar diversas estratégias educacionais para determinar qual técnica ou abordagem será mais apropriada para cada indivíduo (Grossi; Leroy; Almeida; 2015).

A memória pode ser categorizada como memória de curto prazo ou memória de longo prazo, sendo a primeira frequentemente ativada pelos sentidos, especialmente pela audição evisão. Geralmente, a memória de curto prazo procura um ponto de ancoragem no cérebro para armazenar informações de forma duradoura na memória de longo prazo. Portanto, o conhecimento prévio dos alunos desempenha um papel crucial no processo cognitivo. Essa teoria, conhecida como Aprendizagem Significativa, foi desenvolvida por Ausubel (1963). Nesse contexto, o cérebro precisa reconhecer o significado das informações, selecionando o que é relevante e descartando conteúdos descontextualizados, como também explicado por Flavell (1976) ao introduzir o conceito de metacognição, que envolve a habilidade de autorregulação da aprendizagem. A memória de curto prazo pode ser esquecida quando não encontra conexões relevantes, mas o cérebro possui a capacidade de buscar conexões por meio dos neurônios. Conforme afirmam Consenza e Guerra (2011, p. 11), “As sinapses, portanto, são os locais que regulam a passagem de informações no sistema nervoso e têm uma importância fundamental na aprendizagem”.

Na progressão do desenvolvimento cognitivo, a plasticidade cerebral desempenha um papel crucial, adaptando o conhecimento à medida que o cérebro se transforma e se ajusta à aprendizagem após receber novos estímulos. A neuroplasticidade é impulsionada pela estimulação ambiental e interações sociais, permitindo a formação de conexões sinápticas que perduram ao longo da vida e podem modificar comportamentos, conforme sugere Relvas (2015).

A dificuldade de aprendizado pode ser originada por emoções negativas que interferem na cognição. A afetividade desempenha um papel crucial ao reativar a

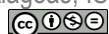
cognição, tornando essencial que o ambiente escolar seja saudável, seguro e acolhedor para promover a maturidade emocional. A maturidade evolui por quatro estágios desde o nascimento até o estágio operatório formal, conforme descrito por Piaget (1974). No último estágio, por volta dos onze anos, os alunos são capazes de compreender conceitos abstratos (Grossi, Leroy, Almeida, 2015).

Compreendendo que a atenção, memória, emoções e afetividade estão intrinsecamente interligadas no processo cognitivo, fica claro porque a Neurociência desempenha um papel crucial na educação e na promoção de ambientes de aprendizado mais eficazes (Grossi, Leroy, Almeida, 2015).

Para tornar a aprendizagem ativa verdadeiramente inovadora, é necessária uma mudança de mentalidade por parte de todos os envolvidos: instituições, famílias, alunos e, principalmente, educadores. O paradigma conservador, que se baseia na simples reprodução do ensino e na formação de sujeitos passivos, não é mais adequado para a realidade contemporânea. Tornou-se imperativo observar a direção na qual a educação está evoluindo. Os alunos do presente e do futuro precisam desenvolver habilidades essenciais, como resiliência, criatividade e inteligência emocional. Cada vez mais, o autodidatismo se torna uma competência exigida (Grossi; Leroy; De Almeida, 2015).

2.3 Mudança de mentalidade

Segundo a pesquisadora Dweck (2015), que tem como objetivo em seus estudos à motivação humana, em seus artigos publicados sobre Mindset, ela aborda as crenças, ideias e valores que formam o jeito que compreendemos e agimos em nossas vidas. O fato de alguém alcançar o sucesso não depende apenas das circunstâncias externas, mas sim de algo que está sob o nosso controle: a mentalidade. Em seu artigo: *Employee Growth Mindset and Innovative Behavior: The Roles of Employee Strengths Use and Strengths-Based Leadership*, traduzido para o português como: Mentalidade de crescimento dos funcionários e comportamento inovador: os papéis do uso dos pontos fortes dos funcionários e a liderança baseada em pontos fortes. O referencial teórico de Dweck (2015) se baseia em pesquisas sobre a forma como as pessoas encaram seus próprios talentos e habilidades e como isso afeta seu desempenho e sua motivação. Ela distingue duas mentalidades básicas: a mentalidade fixa (*fixed mindset*) e a mentalidade de crescimento (*growth mindset*).



A mentalidade fixa leva o indivíduo a acreditar que sua aptidão em alguma área é determinada pela sua natureza inata, enquanto a mentalidade de crescimento promove a compreensão de que alguém pode se destacar em qualquer campo, pois suas habilidades são amplamente influenciadas por suas ações. De acordo com Dweck (2015), uma das crenças mais fundamentais que carregamos diz respeito à nossa visão e concepção da nossa própria personalidade. A mentalidade fixa afirma que nosso caráter, inteligência e capacidade criativa são estáticos e não podem ser significativamente alterados. Assim, a busca pelo sucesso a todo custo e o medo do fracasso tornam-se meios de preservar a sensação de ser inteligente ou talentoso.

Com a ajuda dos estudos em Neurociência, foi possível identificar que pessoas com uma mentalidade de Crescimento demonstram maior disposição para enfrentar a incerteza e aceitar resultados indesejados. Elas não temem os desafios que surgem ao buscar seus objetivos. Portanto, essas características auxiliam os indivíduos a desenvolver seu potencial empreendedor, eliminando o receio de iniciar um negócio. Ter um empreendimento que não alcançou sucesso não é visto por essas pessoas como uma marca de falta de habilidade ou inteligência. Em vez disso, essas pessoas encaram os obstáculos como oportunidades de crescimento cognitivo e, por meio da aprendizagem contínua, estão dispostas a abrir seus próprios negócios. Persistem em seus objetivos, buscando constantemente aprender com seus colegas e com o ambiente ao seu redor (Alves, 2021).

Yeager e Dweck (2020) destacam que indivíduos com uma mentalidade de crescimento acreditam que seus atributos, incluindo inteligência, são flexíveis, ao passo que aqueles com uma mentalidade fixa os percebem como imutáveis. Inúmeros estudos indicam que a mentalidade de crescimento está associada a uma maior capacidade de aprendizado com base em erros e a um desempenho superior. Além disso, ela promove um maior engajamento no trabalho, satisfação profissional e um comportamento mais positivo no ambiente corporativo.

Para incentivar os funcionários a demonstrarem comportamentos mais inovadores, os pesquisadores identificaram diversos fatores antecedentes, relacionados às características individuais dos colaboradores, como: autoeficácia criativa, personalidade proativa, consistência e abertura à experiência. Fundamentalmente, o comportamento inovador é caracterizado por envolver riscos e desafios. Dado que os colaboradores com uma mentalidade de crescimento não

temem cometer erros e têm habilidades para lidar com questões desafiadoras, é possível sugerir que o *mindset* de crescimento dos funcionários está positivamente correlacionado com o comportamento inovador (Liu; Tong, 2022).

Nos últimos anos, houve um aumento na atenção dos pesquisadores em relação à mentalidade de crescimento, uma vez que ela demonstrou proporcionar benefícios adicionais para os indivíduos, como um aumento na motivação intrínseca em comparação com a mentalidade fixa e uma percepção reduzida da carga cognitiva. Isso ilustra que as pessoas com uma mentalidade de crescimento consideram suas características, como: talentos, inteligência, pontos fortes e habilidades, como passíveis de desenvolvimento (Liu; Tong, 2022).

Diante de desafios e contratempos, aqueles com uma mentalidade de crescimento tendem a ser mais otimistas e resistentes. Embora vários estudos tenham demonstrado que a mentalidade de crescimento pode levar a resultados desejáveis, como um maior envolvimento no trabalho e uma redução do estresse ocupacional, ainda se sabe pouco sobre a relação entre a mentalidade de crescimento dos funcionários e seu comportamento inovador (Liu; Tong, 2022).

Segundo Dweck (2015, p. 23):

Uma mentalidade de crescimento não é apenas sobre esforço. Talvez o equívoco mais comum seja simplesmente equiparar a mentalidade de crescimento ao esforço. Certamente, o esforço é fundamental para o desempenho dos alunos, mas não é a única coisa. Os alunos precisam experimentar novas estratégias e buscar informações de outras pessoas quando estão empacados. Eles precisam desse repertório de abordagens - não apenas de esforço absoluto - para aprender e melhorar.

De acordo com Dweck (2015), a paixão pela busca do próprio desenvolvimento e a determinação em perseverar nesse caminho, especialmente quando as coisas não estão indo bem, representam o elemento distintivo do *mindset* de crescimento. Indivíduos com uma mentalidade de crescimento valorizam o esforço e consideram-se vencedores ao alcançar metas através de dedicação, encarando os desafios como oportunidades de aprendizado. Isso lhes permite prosperar mesmo nos momentos desafiadores da vida. Desenvolver uma mentalidade de crescimento, aprender de forma contínua e adaptar-se às mudanças tornaram-se fundamentais no cenário atual, onde as habilidades cognitivas ganham cada vez mais importância diante da evolução tecnológica. É essencial possuir a capacidade de adaptação, disposição para

aprendizado constante e um interesse genuíno em desenvolver novas habilidades (Alves, 2021).

2.4 Mudança de hábito

Visto que os hábitos cotidianos se desenvolvem enquanto as pessoas buscam seus objetivos de vida, a formação de hábitos está intrinsecamente relacionada à busca desses objetivos. No entanto, uma implicação do mecanismo básico subjacente aos hábitos, que envolve a resposta ao contexto, é que o comportamento se torna menos sensível aos objetivos e ao planejamento atual à medida que as associações de hábitos se fortalecem (Wood; Rünger, 2014).

Os hábitos se formam através da aprendizagem instrumental, seguindo o princípio fundamental de que comportamentos recompensados tendem a se repetir. Ao buscar repetidamente um objetivo, como fazer café, as pessoas começam a associar pistas do ambiente (por exemplo, o filtro de café) com ações específicas (por exemplo, medir o café) que levam à realização desse objetivo. Essa repetição está presente em muitos aspectos da vida cotidiana. Em um estudo em que as pessoas registraram suas atividades, pensamentos e sentimentos a cada hora, cerca de 43% das ações foram realizadas quase diariamente e geralmente no mesmo contexto. Ações específicas, como a escolha de alimentos, também tendem a ocorrer em locais físicos específicos. Geralmente, a aprendizagem dessas associações entre contexto e resposta ocorre de forma não intencional devido à repetição (Wood; Rünger, 2014).

Os hábitos se desenvolvem através de respostas repetidas a pistas contextuais, especialmente quando essas respostas são recompensadas em um padrão de intervalo. Sob a influência dos sistemas neurais dopaminérgicos, esses hábitos se consolidam e se tornam resistentes a mudanças imediatas no valor e na natureza das recompensas. No entanto, a realização de planejamento e a tomada de decisões conscientes durante a execução de respostas podem dificultar a formação de hábitos (Wood; Rünger, 2014).

Os hábitos, não devem ser confundidos com a automação, mas podem ser compreendidos como respostas automáticas aprendidas com características específicas. Dicas automáticas para os hábitos podem ser acionadas por várias pistas, incluindo elementos do ambiente físico, a presença de outras pessoas e ações prévias em uma sequência. Uma vez que os hábitos são formados, a simples percepção de

pistas contextuais relevantes ativa automaticamente a representação mental da resposta habitual. A exposição às dicas pode ser intencional, como quando alguém se senta diante de um computador e isso aciona pensamentos relacionados ao trabalho (Wood; Rünger, 2014).

2.5 **Soft skills**

No ambiente corporativo atual, as empresas estão buscando competências específicas. Segundo Dutra (2002), competência pode ser definida como a capacidade de uma pessoa para entregar resultados, e não se limita apenas ao conhecimento técnico, mas abrange um conjunto de habilidades adquiridas ao longo do desenvolvimento pessoal e profissional (Silva; Neto; Gritti, 2020).

À medida que as demandas de trabalho evoluem, surge a necessidade de novas habilidades e competências. Isso ocorre devido ao avanço na gestão e à crescente competitividade do mercado. As empresas buscam profissionais que não apenas atendam aos requisitos de um cargo, mas que também contribuam para o desenvolvimento da organização. Como destaca Godoy (2008), são as pessoas e o trabalho que realizam que geram e mantêm o diferencial competitivo das empresas. O crescimento de uma organização está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento de seus colaboradores, e o novo modelo de gestão enfatiza a importância de ouvir os funcionários, investir em métodos de aprendizado e promover seu desenvolvimento, o que, por sua vez, estimula a produtividade, a criatividade e a motivação (Silva; Neto; Gritti, 2020).

O termo “soft skills” refere-se a habilidades ou competências que envolvem a capacidade de agir de forma rápida e eficiente para atingir um objetivo específico. No contexto de trabalho e gestão, essas habilidades são essenciais e incluem características como habilidades de comunicação, habilidades interpessoais, liderança e resolução de problemas, conforme definido por Andrade (2016). Além disso, existem diversas outras competências associadas às *soft skills* (Silva; Neto; Gritti, 2020).

Um estudo mencionado por Swiatkiewicz (2014 *apud* 2016) identificou que as *soft skills* são as mais valorizadas pelas organizações, com uma relevância de 78,7%, enquanto as *hard skills* têm uma adesão muito menor, com apenas 14,54%. Portanto, as competências transversais estão sendo cada vez mais valorizadas, uma vez que

desempenham um papel crucial no sucesso profissional, na retenção de talentos, no desenvolvimento de carreiras e nos benefícios e recompensas (Silva; Neto; Gritti, 2020).

É importante ressaltar que as *soft skills* não são fixas e podem ser aprimoradas ao longo da carreira profissional, moldadas pelo contexto organizacional e estimulando o sucesso e o reconhecimento. Como afirmado por Goleman (1998), embora características como a capacidade de comunicação e o relacionamento interpessoal sejam inerentes ao ser humano, elas ainda podem ser aprimoradas por meio do desenvolvimento pessoal. Portanto, investir no desenvolvimento dessas competências é essencial para prosperar no mercado de trabalho atual (Silva; Neto; Gritti, 2020).

2.6 Habilidades comportamentais

Conforme Saupe *et al.* (2007), habilidades representam o conhecimento prático, sendo a aptidão para tomar decisões e resolver imprevistos. As habilidades profissionais abrangem aspectos intelectuais, interpessoais, de comunicação, pessoais e organizacionais. Para adquirir habilidades, é essencial possuir conhecimento, que define habilidade como uma característica ligada à execução de tarefas específicas. Essas habilidades são categorizadas em cognitivas, motoras, sociais e profissionais.

No contexto do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Rosini (2013) define conhecimento como aquilo que se sabe sobre algo ou alguém. Ele destaca diversas formas de adquirir conhecimento, incluindo teoria, prática, hipóteses, conceitos, entre outros, transformando informações em novos conhecimentos. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento técnico (explícito) pode ser expresso por meio de linguagem formal, como livros, internet e revistas. Esse tipo de conhecimento é derivado do conhecimento científico, obtido formalmente por meio de cursos, treinamentos e especializações (Canever, 2021).

Conforme Chiavenato (2015) o conceito de qualificação profissional historicamente esteve associado à educação escolar, formação técnica e experiência profissional. Contudo, atualmente, a qualificação profissional não está apenas vinculada aos conhecimentos adquiridos na escola, mas também à capacidade de



enfrentar desafios e de agir para encontrar soluções. O desenvolvimento dos saberes escolares e demais formações ocorre por meio do aprendizado. Chiavenato (2015) define aprendizado como um processo de mudança comportamental, resultante da experiência diária, treinamentos e vivências ao longo da trajetória escolar e acadêmica. Lazear e Gibbs (1998) destacam que o investimento em qualificação profissional é comparável a outros tipos de investimento, sendo vantajoso quando os benefícios obtidos superam os custos envolvidos.

Essa perspectiva ressalta que o investimento em qualificação é benéfico quando proporciona retornos superiores ao valor inicialmente investido. Ademais, é fundamental considerar que, quando a organização arca com os custos da qualificação profissional, o interesse e engajamento do colaborador no aprimoramento de suas habilidades e competências são determinantes para o sucesso do processo de aprendizagem (Canever, 2021).

Rocha-Vidigal e Vidigal (2012) observam que os investimentos em qualificação no Brasil estão direcionados tanto a grupos de empresas privadas quanto ao setor público, sendo que as empresas privadas, em particular, realizam investimentos mais expressivos na área de qualificação profissional. Essa constatação ressalta a relevância atribuída pelas empresas ao desenvolvimento contínuo das habilidades profissionais de seus colaboradores.

Segundo Balceiro e Ávila (2003), as competências profissionais, decorrentes da qualificação profissional, proporcionam benefícios financeiros para o indivíduo. Isso se traduz em uma remuneração mais elevada, uma vez que a amplitude da qualificação profissional e o domínio das competências correspondentes influenciam diretamente no montante pecuniário recebido. Em outras palavras, o conhecimento técnico aprofundado sobre os fatos e teorias, aliado a uma experiência prática significativa no contexto do trabalho, resulta em uma remuneração mais substancial.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo trata-se de uma pesquisa bibliográfica e a abordagem é qualitativa, conforme descrito por Gil (2002, p. 42), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Sendo assim, será elaborada a partir de materiais já publicados, como:

livros, artigos, periódicos, dissertações, teses, com finalidade descrever as características do objeto de estudo.

Para recuperação dos estudos da pesquisa bibliográfica, foram selecionadas palavras-chave que representam a temática para responder ao problema de pesquisa e elaboradas estratégias de busca com a inclusão de operadores booleanos: *AND*, *OR* (Quadro 1). As bases de dados utilizadas para a base de pesquisa foram o SciELO, a PubMed e o Google acadêmico (Quadro 2). A seleção dessas bases foi pelo motivo de incluir em seu acervo revistas da área da Neurociência cognitiva.

Os critérios de inclusão dos resultados da pesquisa em base de dados foram artigos e monografias nos idiomas português e inglês, recuperados entre 2015 a 2025 aderentes a temática do estudo que respondessem à pergunta de pesquisa. Já para a análise dos resultados do Google acadêmico, devido ao volume de estudo recuperados, foi utilizado também os critérios de seleção de análise dos resultados de somente as 10 primeiras páginas, pelo motivo que as páginas subsequentes não apresentaram estudos relacionados a temática da pesquisa.

3.1 Pesquisa bibliográfica em base de dados

O Quadro 1 abaixo apresenta os descritores selecionados para a pesquisa bibliográfica que respondam à pergunta de pesquisa.

Quadro 1. Seleção de palavras-chave

Inglês	Mindset; Professional Development; Neuroscience; People management; Habits
Português	Mindset; Desenvolvimento profissional; Neurociência; Gestão de Pessoas; Hábitos

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Quadro 2 apresenta as estratégias de busca para a pesquisa bibliográfica em base de dados que respondam à pergunta de pesquisa.

Quadro 2. Estratégia de busca para pesquisa em base de dados

BASE DE DADOS	ESTRATÉGIA DE BUSCA
SciELO	Mindset OR Professional Development; People management AND Neuroscience
Pubmed	People management AND Neuroscience, Mindset OR Habits



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

4 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Após aplicados os critérios de inclusão, foram lidos trinta e um artigos/monografias, dentro os quais 21 atenderam aos critérios de inclusão, assim foram excluídos, uma vez que os estudos não abordaram a temática da pesquisa e não foram selecionados artigos no campo da neuroanatomia e neurofisiologia, sendo priorizados os artigos voltados para Neurociência comportamental e Neurociência cognitiva. As pesquisas que utilizaram o operador booleanos OR tiveram resultados muito amplos e poucos específicos, assim após a décima páginas os resultados não abordaram a temática da pesquisa. As estratégias de busca com o operador booleano AND também obteve um resultado expressivo, mas pouco específicos. Assim foram elaboradas várias estratégias para recuperar estudos aderentes a temática da pesquisa.

Os resultados foram apresentados nos Quadros 3 e 4 e na Tabela 1, conforme os modelos abaixo:

Tabela 1. Resultados quantitativos das pesquisas em base de dados

BASE DE DADOS	ESTRATÉGIA	RESULTADOS	ARTIGOS LIDOS	ARTIGOS SELECIONADOS
SciELO	Mindset OR Professional Development	43 645	4	4
PubMed	Mindset OR Habits	3.573	2	1
PubMed	People management AND Neuroscience	2	0	0
Google Acadêmico	Mindset AND Neuroscience	53.300	2	2
Google Acadêmico	Mindset AND Professional Development	456.000	2	1
Google Acadêmico	Professional Development AND Neuroscience	1.960.000	1	0
Google Acadêmico	Mindset AND Desenvolvimento profissional	7.530	3	2

Google Acadêmico	Mindset AND mudança de mentalidade	3.310	2	1
Google Acadêmico	Desenvolvimento profissional AND neurociência	16.600	4	2
Google Acadêmico	Habits AND Professional Development	446.000	3	2
Google Acadêmico	Gestão de pessoas AND Neurociência	16.400	2	1
Google Acadêmico	Aprendizagem AND Neurociência	18.200	6	5
TOTAL		2.980.915	31	21

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os resultados foram apresentados conforme os modelos dos Quadros 3 e 4.

Quadro 3. Resultados dos estudos em inglês

VARIÁVEIS				
AUTOR E ANO DE PUBLICAÇÃO	REVISTA DE PUBLICAÇÃO	OBJETIVO DO ESTUDO	TIPO DE PESQUISA	RESPOSTA AO PROBLEMA
PAUL J. ZAK, Gary. 2017	<i>Harvard Business Review</i>	Compreender e analisar os comportamentos que promovem o engajamento dos funcionários	Monografia	Demonstra que através de 8 chaves é possível estimular a produtividade e os níveis de energia dos funcionários.
LIU, Qiang, TONG, Yuqiong. 2022	<i>Frontiers in Psychology</i>	A relação do mindset de crescimento dos funcionários com o comportamento inovador e o papel mediador do uso da força, bem como o papel moderador da liderança baseada em pontos fortes nessa relação.	Revisão bibliográfica	Os resultados das análises demonstraram que a mentalidade de crescimento está positivamente relacionada ao comportamento inovador.
WOOD, RÜNGER.,2014	<i>Annual Reviews</i>	Tem como principal objetivo destacar como é a formação dos hábitos.	Revisão bibliográfica	Evidência que a neurociência contribui para mudança de hábito

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quadro 4. Resultados dos estudos em português

VARIÁVEIS					
AUTOR	ANO DE PUBLICAÇÃO	REVISTA DE PUBLICAÇÃO	OBJETIVO DO ESTUDO	TIPO DE PESQUISA	RESPOSTA AO PROBLEMA
SILVA e GOULART	2015	Redalyc	Este estudo busca identificar contribuições da Neurociência	Revisão bibliográfica	Destaca os impactos e contribuições da neurociência na gestão de pessoas
BASTIANI e FABRICIO	2020	MBA em Gestão de Pessoas – Unijuí	Busca identificar contribuições da Neurociência para a gestão de pessoas, procurando uma visão diferenciada da gestão.	Estudo de caso através de uma pesquisa aplicada a gestores de uma multinacional do ramo de máquina agrícolas	Destaca as contribuições da neurociência no desenvolvimento profissional
BRASIL	2021	Revista Ibero	Busca destacar as contribuições da neurociência para educação	Revisão bibliográfica	Estudos que explicam como a neurociência vem contribuindo para a aprendizagem
GROSSI e LEROY	2015	PUC Minas	Tem como objetivo, destacar Contribuições e experiências nos diversos tipos de aprendizado	Revisão bibliográfica	Estudos que explicam como a neurociência vem contribuindo para a aprendizagem
CANEVER	2021	Unesco	Menciona as habilidades comportamentais que as organizações procuram no processo seletivo	Revisão bibliográfica	Contribui com evidências que relatam as competências necessárias para estar em vantagem competitiva

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Os estudos recuperados ofereceram uma visão abrangente das áreas-chave que são cruciais para compreender o processo de aprendizado e desenvolvimento no contexto organizacional. Começando pela Neurociência, que fornece *insights* profundos sobre o funcionamento do sistema nervoso e como ele está intrinsecamente

ligado ao aprendizado e desenvolvimento humano. As diferentes abordagens da Neurociência, como a Neurociência molecular, celular, sistêmica, comportamental e cognitiva, fornecem uma base sólida para explorar como o cérebro humano processa informações e aprende.

A relação entre Neurociência e aprendizado destaca a importância de fatores como repetição, *feedback* e plasticidade cerebral no processo de aquisição de novos conhecimentos. Isso demonstra como a compreensão do funcionamento do cérebro pode ser aplicada para aprimorar a eficácia do desenvolvimento organizacional.

A mudança de mentalidade, como proposta por Dweck (2015) em seu conceito de mentalidade de crescimento, é fundamental para fomentar a resiliência, a criatividade e a inteligência emocional, competências essenciais no mundo empresarial em constante evolução. A mentalidade de crescimento não apenas incentiva o esforço, mas também promove a disposição para aprender com os desafios e falhas, criando um ambiente propício ao desenvolvimento.

A mudança de hábito, conforme discutido por Covey (2005), destaca como nossos hábitos diários influenciam nosso sucesso e bem-estar. Ao desenvolver hábitos eficazes, podemos direcionar nossos esforços de maneira mais produtiva, o que é fundamental para a realização pessoal e profissional.

Finalmente, as *soft skills*, ou competências interpessoais, emergem como um componente vital no ambiente de trabalho contemporâneo. Essas habilidades, que incluem comunicação, liderança e resolução de problemas, são cada vez mais valorizadas pelas organizações, pois desempenham um papel fundamental no sucesso profissional, no relacionamento com colegas e na contribuição para o crescimento da empresa.

Portanto, essa fundamentação teórica oferece um entendimento abrangente das áreas-chave que impactam o desenvolvimento no contexto organizacional, destacando a importância da Neurociência, da mudança de mentalidade, da mudança de hábitos e das *soft skills* para promover o crescimento pessoal e profissional. À medida que as empresas buscam se adaptar a um mundo em constante mudança, esses conceitos se tornam cada vez mais essenciais para o sucesso individual e organizacional.

Os artigos tem que ser analisados nessa seção. Os autores são citados na fundamentação teórica. A discussão tem que ocorrer após serem apresentados os

artigos selecionados nas bases de dados. Trazer a discussão dos autores para os resultados e as categorias observadas.

4.1 Discussão

A análise dos 21 estudos selecionados nas bases SciELO, PubMed e Google Acadêmico permitiu identificar um conjunto consistente de evidências sobre as contribuições da Neurociência para o desenvolvimento profissional, respondendo diretamente à pergunta de pesquisa proposta. Os resultados foram organizados em quatro categorias analíticas principais: processos de aprendizagem, mudança de mentalidade (*mindset*), formação de hábitos e desenvolvimento de competências comportamentais (*soft skills*).

No que se refere aos processos de aprendizagem, os estudos evidenciam que a Neurociência cognitiva oferece fundamentos sólidos para compreender como o cérebro aprende, retém informações e modifica comportamentos ao longo do tempo. Pesquisas como as de Grossi, Leroy e Almeida (2015) e Brasil (2021) demonstram que fatores como atenção, memória, emoções e plasticidade cerebral são determinantes para o desenvolvimento de novas competências. Esses achados reforçam que ambientes profissionais que consideram tais aspectos tendem a favorecer aprendizagens mais significativas e duradouras, impactando diretamente o desempenho dos trabalhadores.

A mudança de mentalidade, especialmente a adoção do *mindset* de crescimento, emerge como uma das contribuições centrais da Neurociência para o desenvolvimento profissional. Estudos internacionais, como os de Dweck (2015), Yeager e Dweck (2020) e Liu e Tong (2022), apontam que indivíduos com mentalidade de crescimento demonstram maior engajamento, capacidade de aprender com erros, disposição para inovação e melhor adaptação a contextos desafiadores. Esses resultados são corroborados pelos dados apresentados no Quadro 3, nos quais a mentalidade de crescimento aparece associada positivamente ao comportamento inovador e à melhoria do desempenho organizacional. Assim, a Neurociência contribui ao evidenciar que crenças sobre a própria capacidade de aprender influenciam diretamente a motivação e o desenvolvimento profissional.

No que diz respeito à mudança de hábitos, os estudos analisados indicam que a Neurociência oferece explicações relevantes sobre como comportamentos se

tornam automáticos e resistentes à mudança. Wood e Rünger (2014; 2016) demonstram que hábitos são formados por meio da repetição e do reforço neural, sendo fortemente influenciados por pistas contextuais e pelos sistemas dopaminérgicos. Esses achados, presentes nos estudos selecionados, evidenciam que intervenções organizacionais que consideram os mecanismos neurais da formação de hábitos podem contribuir para a adoção de práticas profissionais mais saudáveis, produtivas e alinhadas aos objetivos institucionais.

Outra categoria recorrente nos resultados refere-se ao desenvolvimento de competências comportamentais (*soft skills*). Estudos nacionais, como os de Silva e Goulart (2015), Canever (2021) e Silva, Neto e Gritti (2020), demonstram que habilidades como comunicação, liderança, resolução de problemas, inteligência emocional e trabalho em equipe são amplamente valorizadas pelas organizações. A Neurociência contribui ao explicar que tais competências estão relacionadas a processos cognitivos e emocionais, passíveis de desenvolvimento ao longo da vida por meio de aprendizagem contínua, experiências e estímulos adequados. Os resultados reforçam que o desenvolvimento profissional não se limita ao conhecimento técnico, mas envolve capacidades comportamentais fundamentais para a atuação no mercado de trabalho contemporâneo.

De forma integrada, os estudos analisados indicam que a Neurociência contribui para o desenvolvimento profissional ao oferecer bases científicas para compreender como os indivíduos aprendem, mudam suas crenças, constroem hábitos e desenvolvem competências comportamentais. A articulação entre essas categorias evidencia que o desenvolvimento profissional é um processo complexo, que envolve aspectos cognitivos, emocionais e sociais, e que pode ser potencializado quando fundamentado em evidências neurocientíficas.

Assim, os resultados demonstram que os estudos em Neurociência selecionados respondem de maneira consistente à pergunta de pesquisa, ao evidenciarem que a compreensão do funcionamento cerebral pode orientar práticas educacionais, organizacionais e de gestão de pessoas mais eficazes, promovendo tanto o crescimento individual quanto o desempenho organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão da interação entre corpo, mente e cérebro desempenha um papel fundamental na análise do comportamento humano e na eficiência das organizações. Este estudo concentra-se nas valiosas contribuições da Neurociência para o aprimoramento profissional, investigando a conexão entre Neurociência e aprendizado, enquanto enfatiza a importância da mentalidade de crescimento para alcançar o sucesso e cultivar hábitos positivos.

À medida que as pesquisas em Neurociência avançam, torna-se evidente que o paradigma dos profissionais no mercado de trabalho está se transformando. Eles buscam motivação, adquirem novas habilidades e ajustam seus hábitos, independentemente de sua área de atuação. Este artigo demonstra que a Neurociência tem contribuído de forma significativa para os profissionais que buscam desenvolver suas carreiras e atingir o sucesso.

A pesquisa destaca que a mudança de mentalidade é o principal fator que impulsiona o desenvolvimento profissional, pois é o alicerce que facilita o sucesso em outras áreas. Além disso, a análise revela que as competências comportamentais, conhecidas como “*soft skills*”, são as mais requisitadas pelas organizações em seus colaboradores.

No entanto, é essencial reconhecer as limitações deste estudo. Nota-se a dificuldade em obter evidências abrangentes que demonstrem as contribuições da Neurociência para o desenvolvimento profissional, devido à escassez de fontes bibliográficas nesta área, apesar de seu crescente interesse.

Portanto, recomenda-se que os neurocientistas direcionem seus estudos para analisar o desempenho no ambiente organizacional. Acredita-se que, com bases científicas sólidas, as organizações estarão mais dispostas a apoiar o desenvolvimento de seus colaboradores em suas carreiras, impulsionando o sucesso institucional.

REFERÊNCIAS

ALVES, I. R. A importância da mentalidade de crescimento para o alcance de objetivos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 12, p. 386-391, 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/3391>. Acesso em: 18 dez. 2025.

ANDRADE, C. S. L. **A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas.** 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) — Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV/EBAPE), Rio de Janeiro, 2016.

AUSUBEL, D. G. Cognitive structure and the facilitation of meaningful verbal learning. **Journal of Teacher Education**, v. 14, n. 2, p. 217-222, 1963.

BALCEIRO, R. B.; ÁVILA, Giovani Manso. A gestão de pessoas para o profissional do conhecimento. In: **Anais do Km Brasil**. Lorena, SP, 2003. p. 12-14.

BASTIANI, I.; FABRICIO, A. **Neurociência aplicada à gestão de pessoas.** 2019. Disponível em:
<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/server/api/core/bitstreams/ba87e851-64dc-408a-8b0f-b30b6a4a92bf/content>. Acesso em: 25 mar. 2023.

BENARÓS, S. et al. Neurociencia y educación: hacia la construcción de puentes interactivos. **Revista de Neurología**, v. 50, n. 3, p. 179-186, 2010.

BRASIL, M. S. Neurociência cognitiva e metodologias ativas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 7, p. 1017-1032, 2021. Disponível em: <https://www.periodicorease.pro.br/rease/article/view/1742/722>. Acesso em: 16 set. 2023.

CANEVER, H. B. **Habilidades comportamentais do profissional de departamento de pessoal.** 2021. Disponível em:
<http://repositorio.unesc.net/handle/1/8922>. Acesso em: 20 nov. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 8. ed. Barueri: Manole, 2015.

COSENZA, R. M.; GUERRA, L. B. **Neurociência e educação:** como o cérebro aprende. Porto Alegre: Artmed, 2011.

DA SILVA, B. X. F.; NETO, V. C.; GRITTI, N. H. S. A importância das soft skills no mundo profissional. **Revista Fatec Sebrae em Debate – Gestão, Tecnologias e Negócios**, v. 7, n. 12, p. 102-102, 2020.

DUTRA, J. S. **Competência:** conceitos e instrumentos: uma proposta de integração entre aprendizagem, gestão de pessoas e estratégia organizacional. São Paulo: Atlas, 2002.

DWECK, C. Carol Dweck revisita a mentalidade de crescimento. **Semana da Educação**, v. 35, n. 5, p. 20-24, 2015. Disponível em: <https://www.edweek.org/>. Acesso em: 25 mar. 2023.

FLAVELL, J. Theories of learning in educational psychology. **American Psychologist**, v. 34, p. 906-911, 1979.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, J. C. B. **Gestão de pessoas e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GROSSI, M. G. R.; LEROY, F. S.; ALMEIDA, R. B. S. Neurociência: contribuições e experiências nos diversos tipos de aprendizado. **Abakós**, v. 4, n. 1, p. 34-50, 2015. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/abakos/article/view/10434>. Acesso em: 29 set. 2023.

GROSSI, M. G. R.; LOPES, A. M.; COUTO, P. A. A neurociência na formação de professores: um estudo da realidade brasileira. **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 23, n. 41, 2014. DOI: 10.21879/faeeba2358-0194.2014.v23.n41.p%p. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/faeeba/article/view/821>. Acesso em: 18 dez. 2025.

HAMEL, G. **Humanocracy**: creating organizations as amazing as the people inside them. Boston: Harvard Business Press, 2010.

KANDEL, E. R. The biology of memory: a forty-year perspective. **Journal of Neuroscience**, v. 29, n. 41, p. 12748-12756, 2009.

KANDEL, E. R.; SCHWARTZ, J. H.; JESSEL, T. M. **Fundamentos da neurociência e comportamento**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1997.

LAZEAR, E. P.; GIBBS, M. **Internal labour market, incentives and employment**. Chicago: University of Chicago Press, 1998.

LENT, R. W. *et al.* The role of contextual supports and barriers in the choice of math/science educational options. **Journal of Counseling Psychology**, v. 48, n. 4, p. 474, 2001.

LIU, Q.; TONG, Y. Employee growth mindset and innovative behavior: the roles of employee strengths use and strengths-based leadership. **Frontiers in Psychology**, v.13, p.1-12, 2022. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/>. Acesso em: 1 abr. 2023.

ROCHA-VIDIGAL, C. B.; VIDIGAL, V. G. Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância. **Acta Scientiarum: Human and Social Sciences**, v. 34, n. 1, p. 41-48, 2012.

ROSINI, H. B. C. **Conhecimento**: conceituação no contexto do curso de Ciências Contábeis – UNESC. Criciúma: Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2013. Disponível em: repositório institucional da UNESC.

SAUPE, R, et al. Avaliação das competências dos recursos humanos para a consolidação do Sistema Único de Saúde no Brasil. **Texto & Contexto – Enfermagem**, v. 16, p. 654-661, 2007.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, A. B.; GOULART, I. B. Contribuições da neurociência para a gestão de pessoas. **Opción**, Año 31, No. Especial 1, p. 113 – 133, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org>. Acesso em: 25 mar. 2023.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. **Gestão do Conhecimento**, v. 12, n. 1, p. 17-38, 2008.

WOOD, W.; RÜNGER, D. Psychology of habit. **Annual Review of Psychology**, v. 67, p. 289-314, 2016. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-psych-122414-033417>. Acesso em: 29 set. 2023.

YEAGER, D. S.; DWECK, C. S. What can be learned from growth mindset controversies. **American Psychologist**, v. 75, n. 9, p. 1269, 2020. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8299535/>. Acesso em: 9 set. 2023.

Recebido em: 31/08/2024
Aceito em: 03/12/2025