



ALEX SANDRO DUVAL DIAS  
CLÓVIS RODRIGO LIMA DA CRUZ  
VAGNER ARNOLD CARNIERE  
LUIS CLAÚDIO MARQUES MENESES DEL PINO  
NELCIANE MOTA VAZ  
ELISANDRO FABIANO SOARES VAZ

1.ª EDIÇÃO

**MINDSET: FERRAMENTA  
PARA USO ESTRATÉGICO NA  
MOBILIZAÇÃO DE LÍDERES E  
COLABORADORES EM UMA  
ORGANIZAÇÃO**

ISBN- 978-65-84809-88-8

**SÃO PAULO | 2023**



ALEX SANDRO DUVAL DIAS  
CLÓVIS RODRIGO LIMA DA CRUZ  
VAGNER ARNOLD CARNIERE  
LUIS CLÁUDIO MARQUES MENESES DEL PINO  
NELCIANE MOTA VAZ  
ELISANDRO FABIANO SOARES VAZ

1.ª EDIÇÃO

**MINDSET: FERRAMENTA  
PARA USO ESTRATÉGICO NA  
MOBILIZAÇÃO DE LÍDERES E  
COLABORADORES EM UMA  
ORGANIZAÇÃO**

ISBN - 978-65-84809-88-8

**SÃO PAULO | 2023**

1.<sup>a</sup> edição

**MINDSET: FERRAMENTA PARA USO ESTRATÉGICO NA  
MOBILIZAÇÃO DE LÍDERES E COLABORADORES EM UMA  
ORGANIZAÇÃO**

ISBN 978-65-84809-88-8



Alex Sandro Duval Dias  
Clóvis Rodrigo Lima da Cruz  
Vagner Arnold Carniere  
Luis Cláudio Marques Meneses Del Pino  
Nelciane Mota Vaz  
Elisandro Fabiano Soares Vaz

MINDSET: FERRAMENTA PARA USO ESTRATÉGICO  
NA MOBILIZAÇÃO DE LÍDERES E COLABORADORES  
EM UMA ORGANIZAÇÃO

1.<sup>a</sup> edição

SÃO PAULO  
EDITORA ARCHE  
2023

Copyright © dos autores e das autoras.

Todos os direitos garantidos. Este é um livro publicado em acesso aberto, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que sem fins comerciais e que o trabalho original seja corretamente citado. Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons Internacional (CC BY- NC 4.0).



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

M663 Mindset [livro eletrônico] : ferramenta para uso estratégico na mobilização de líderes e colaboradores em uma organização / Alex Sandro Duval Dias... [et al.]. – São Paulo, SP: Arche, 2023. 102 p.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-65-84809-88-8

1. Mindset. 2. Liderança. 3. Recursos humanos. 4. Desenvolvimento organizacional. I. Dias, Alex Sandro Duval. II. Cruz, Clóvis Rodrigo Lima da. III. Carniere, Vagner Arnold. IV. Vaz, Nelciane Mota. V. Pino, Luis Cláudio Marques Meneses Del. VI. Vaz, Elisandro Fabiano Soares.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

Revista REASE chancelada pela Editora Arche.  
São Paulo- SP  
Telefone: +55 (11) 94920-0020  
<https://periodicorease.pro.br>  
[contato@periodicorease.pro.br](mailto:contato@periodicorease.pro.br)

1ª Edição- Copyright® 2023 dos autores.

Direito de edição reservado à Revista REASE.

O conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade do (s) seu(s) respectivo (s) autor (es).

As normas ortográficas, questões gramaticais, sistema de citações e referenciais bibliográficos são prerrogativas de cada autor (es).

Endereço: Av. Brigadeiro Faria de Lima n.º 1.384 – Jardim Paulistano.

CEP: 01452 002 – São Paulo – SP.

Tel.: 55(11) 94920-0020

<https://periodicorease.pro.br/rease>

[contato@periodicorease.pro.br](mailto:contato@periodicorease.pro.br)

Editora: Dra. Patrícia Ribeiro

Produção gráfica e direção de arte: Ana Cláudia Néri Bastos

Assistente de produção editorial e gráfica: Talita Tainá Pereira Batista

Projeto gráfico: Ana Cláudia Néri Bastos

Ilustrações: Ana Cláudia Néri Bastos e Talita Tainá Pereira Batista

Revisão: Ana Cláudia Néri Bastos e Talita Tainá Pereira Batista

Tratamento de imagens: Ana Cláudia Néri Bastos

#### **EQUIPE DE EDITORES**

##### **EDITORA- CHEFE**

Dra. Patrícia Ribeiro, Universidade de Coimbra- Portugal

##### **CONSELHO EDITORIAL**

Doutorando. Avaetê de Lunetta e Rodrigues Guerra- Universidad del Sol do Paraguai- PY

Me. Victorino Correia Kinhama- Instituto Superior Politécnico do Cuanza Sul-Angola

Me. Andrea Almeida Zamorano- SPSIG

Esp. Ana Cláudia N. Bastos- PUCRS

Dr. Alfredo Oliveira Neto, UERJ, RJ

PhD. Diogo Vianna, IEPA

Dr. José Faijardo- Fundação Getúlio Vargas

PhD. Jussara C. dos Santos, Universidade do Minho

Dra. María V. Albaronedo, Universidad Nacional del Comahue, Argentina

Dra. Uaiana Prates, Universidade de Lisboa, Portugal

Dr. José Benedito R. da Silva, UFSCar, SP

PhD. Pablo Guadarrama González, Universidad Central de Las Villas, Cuba

Dra. Maritza Montero, Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Sandra Moitinho, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Eduardo José Santos, Universidade Federal do Ceará,

Dra. Maria do Socorro Bispo, Instituto Federal do Paraná, IFPR

Cristian Melo, MEC

Dra. Bartira B. Barros, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Roberto S. Maciel- UFBA

Dra. Francisne de Souza, Universidade de Aveiro-Portugal

Dr. Paulo de Andrada Bittencourt - MEC

PhD. Aparecida Ribeiro, UFG

Dra. Maria de Sandes Braga, UFTM

## **DECLARAÇÃO DOS AUTORES**

Os autores se responsabilizam publicamente pelo conteúdo desta obra, garantindo que o mesmo é de autoria própria, assumindo integral responsabilidade diante de terceiros, quer de natureza moral ou patrimonial, em razão de seu conteúdo, declarando que o trabalho é original, livre de plágio acadêmico e que não infringe quaisquer direitos de propriedade intelectual de terceiros. Os autores declaram não haver qualquer interesse comercial ou irregularidade que comprometa a integridade desta obra

## APRESENTAÇÃO

O e-book "Mindset: ferramenta para uso estratégico na mobilização de líderes e colaboradores em uma organização" é uma obra que aborda a importância do *mindset* na liderança e gestão de equipes em uma organização. Escrito por um grupo de especialistas, o e-book destaca como o *mindset* pode ser uma ferramenta estratégica para o sucesso empresarial. O trabalho apresenta um panorama sobre o *mindset*, enquanto ferramenta aplicável em diversas situações no ambiente corporativo. O livro inicia as suas discussões tratando sobre o papel do líder nas organizações. Neste ínterim, o trabalho apresenta os conceitos básicos

sobre *mindset* e a diferença entre *mindset* fixo e *mindset* de crescimento, destacando como cada um desses modelos de pensamento pode influenciar a forma como as pessoas encaram os desafios.

Em sequência, apresenta os apontamentos conceituais acerca da importância da liderança para uma organização. Dito isso, o e-book aborda como o *mindset* pode ser aplicado na liderança de equipes, apresentando estratégias para desenvolver uma mentalidade de crescimento entre os líderes. Assim, os autores discutem a importância da resiliência e da persistência para o sucesso empresarial, mostrando como o *mindset* de crescimento pode ajudar as

equipes a superar os obstáculos e alcançar seus objetivos.

O trabalho segue, discutindo a respeito das técnicas para fornecer *feedbacks* eficazes e construtivos, mostrando como uma mentalidade de crescimento pode ajudar os líderes a utilizar essa ferramenta de forma estratégica. O livro destaca a importância da colaboração e da equipe para o sucesso de uma organização, mostrando como uma mentalidade de crescimento pode fomentar a cooperação e a troca de ideias entre os colaboradores.

O e-book aborda como o *mindset* pode ser utilizado para desenvolver a paixão e o propósito em uma equipe, enfatizando

como uma mentalidade de crescimento pode ajudar as pessoas a encontrar um sentido no trabalho que realizam. No campo desta discussão, cabe a ressalva, sobre a utilização de técnicas para desenvolver a autodisciplina e a organização na equipe, mostrando como uma mentalidade de crescimento pode ajudar as pessoas a desenvolver essas habilidades.

O livro segue tratando sobre a importância da imaginação e da criatividade para o sucesso empresarial, mostrando como uma mentalidade voltada para o crescimento pode ajudar as pessoas a desenvolver a sua capacidade de inovação, destacando como uma mentalidade de crescimento pode ajudar

as pessoas a lidar com os seus medos e inseguranças.

Essa obra aborda a importância da adaptabilidade e da flexibilidade para o sucesso empresarial, mostrando como o uso correto de ferramentas estratégicas podem assessorar as equipes a se adaptarem às mudanças do mercado, com destaque para a liderança transformacional para o sucesso empresarial, mostrando como uma mentalidade de crescimento pode ser aplicada nesse modelo de liderança.

Em epítome, o e-book discorre sobre as estratégias para manter uma mentalidade de crescimento ao longo do tempo, destacando a importância da prática e do

comprometimento com o desenvolvimento pessoal e profissional. Ante o exposto, o livro digital "Mindset: ferramenta para uso estratégico na mobilização de líderes e colaboradores em uma organização" é uma leitura valiosa para quem busca desenvolver uma liderança estratégica e uma equipe de sucesso.

Os autores,

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	22
ORGANIZAÇÕES E O PAPEL DO LÍDER .....	28
ANÁLISES TEÓRICAS EM RELAÇÃO À LIDERANÇA PARA UMA ORGANIZAÇÃO .....	86
O QUE É O MINDSET? .....	48
MINDSET E SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO EM RECURSOS HUMANOS ...	62
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	83
REFERÊNCIAS .....	88
ÍNDICE REMISSIVO .....	92

**MINDSET: FERRAMENTA PARA USO ESTRATÉGICO  
NA MOBILIZAÇÃO DE LÍDERES E COLABORADORES  
EM UMA ORGANIZAÇÃO**

## RESUMO

A sociedade atual é baseada em uma economia global cujas corporações são demandadas a soluções imediatas e estratégicas. Nesse acirrado modelo de economia, com alta concorrência de mercado, é preciso que os atores dessas organizações desempenhem ações de liderança que possam viabilizar a participação de todos os colaboradores, mas também motivá-los constantemente para o melhor funcionamento das empresas. O presente Trabalho de Conclusão de Curso de Gestão em Recursos Humanos tem como objetivo principal

debater a funcionalidade do mindset de crescimento - expressão utilizada como conjunto de ações que conduz e condiciona comportamentos para uma melhor eficiência dos indivíduos -, a fim de desenvolver um pensamento para obtenção de melhores resultados. Com isso, propõe-se a discussão, neste trabalho, sobre aspectos teóricos que dialoguem sobre o quanto a utilização de ferramentas como o mindset podem favorecer para ações de liderança para uma empresa, tanto no âmbito do clima e da cultura de uma organização. Justifica-se, assim, a pesquisa pela necessidade da compreensão de processos

como esse para os melhores resultados das organizações. O trabalho é desenvolvido com base em pesquisa qualitativa com verificação de fontes bibliográficas acerca dos temas acima elencados.

**Palavras-chave:** Mindset. Liderança. Gestão em recursos humanos. Organizações.

## **ABSTRACT**

Today's society is based on a global economy whose corporations are in demand for immediate and strategic solutions. In this fierce economic model, with high market competition, it is necessary that the actors of these organizations perform leadership actions that can enable the participation of all employees, but also constantly motivate them for the better functioning of the companies. The main objective of this Human Resources Management Course Completion Work is to discuss the functionality of the growth mindset - an

expression used as a set of actions that leads and conditions behaviors for a better efficiency of individuals - in order to develop a thought for obtaining better results. With this, it is proposed to discuss, in this work, theoretical aspects that discuss how the use of tools such as mindset can favor leadership actions for a company, both in the context of the climate and culture of an organization. Thus, the research is justified by the need to understand processes like this for the best results of organizations. The work is developed based on qualitative research with verification of bibliographic sources on

the topics listed above.

**Keywords:** Mindset. leadership. human resources management. organizations.

## INTRODUÇÃO

## 1. INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso de Gestão em Recursos Humanos é voltado ao âmbito da relação dos líderes e liderados nas organizações empresariais. Os líderes são atores que atuam dentro da dinâmica das organizações empresariais com objetivo de operar na busca por resultados eficazes às diretrizes e metas de uma empresa. No entanto, devem atentar para a melhor interação entre os demais colaboradores (liderados) e as ações a que se propõe a empresa.

O papel de um líder remete às origens das sociedades e civilizações. São

personalidades e vultos históricos que, ao longo dos séculos, comandaram reinos, exércitos, movimentos e grupos sociais em áreas diversas que vão da educação a militar. Pelas limitações de espaço deste trabalho de conclusão de curso, centraliza-se o objetivo geral em compreender a importância dos conceitos que se referem ao mindset como estratégia para fortalecer o papel dos líderes e colaboradores como agentes atuantes nas organizações empresariais. Além disso, é importante ressaltar que, no campo da gestão em Recursos Humanos, a liderança como atributo vai além de um “instrumento” para eficiência nos

processos administrativos de uma empresa, mas também como uma espécie de “espelho” para motivar os demais colaboradores no dia a dia da organização.

A pesquisa que resultou neste artigo pretende não só abordar os conceitos acerca da liderança para as organizações, como também buscar responder como a utilização dos conceitos sobre mindset podem favorecer para as empresas e os seus colaboradores. Outra meta deste trabalho, em termos de objetivos específicos, é contribuir, humildemente, com as pesquisas sobre essa temática.

O artigo está estruturado em um detalhamento sobre conceituações do que se entende teoricamente sobre organizações, liderança e mindset. O referencial teórico também conta com descrições de como essa ferramenta do mindset pode auxiliar na gestão de pessoas dentro de uma organização. O referido artigo é desenvolvido com base em outros estudos acadêmicos, tais como monografias, artigos; textos encontrados em livros e publicações de universidades, assim como na internet. A importância da atuação do líder para o desempenho de uma empresa, principalmente em um mercado cada vez

mais concorrido não só é estratégico para a tomada de muitas decisões praticadas pela empresa, como também para implementar ações que influenciarão a atuação colaborativa de todos os atores que integram a organização. Por essa ótica, justifica-se este trabalho de conclusão de curso como pesquisa na área de Gestão de Recursos Humanos.

## ORGANIZAÇÕES E O PAPEL DO LÍDER

## 2. ORGANIZAÇÕES E O PAPEL DO LÍDER

Dentro da perspectiva histórica dos estudos sobre Administração de Empresas, deve-se ressaltar a diferença entre o que é denominado como "administração" e a "organização". Um exemplo da distinção que precisa ser feita está na abordagem de Fayol (1950). Conforme este autor, a administração pode ser analisada como um conjunto entrosado e unificado, em que aspectos como controle, coordenação e comando estão vinculados. Por sua vez, a organização seria apenas o estabelecimento da estrutura. Uma entidade em que são aplicadas funções de

administração.

Já Chanlat (1993) cita Fischer (1980) para especificar que a organização é um local onde diferentes agentes contribuem com recursos e capacidades para a produção de objetos e serviços. Outro teórico, Schein (1982) entende que a organização pode ser exemplificada como uma coordenação planejada de atividades relacionadas a pessoas. Essas pessoas têm um propósito comum dentro de uma empresa, estando elas divididas por funções e especificidades, sendo coordenadas por uma hierarquia em que outros atores delegam essas atividades a partir de seu caráter de autoridade.

Tal perspectiva denota, resumidamente, que para se chegar a resultados efetivos dos processos organizacionais de uma empresa, a autoridade deveria estar constituída por um agente em uma função de liderança. No entanto, teóricos Stoner e Freeman (1999) analisam que uma das grandes alterações na observação da atuação da figura do líder em uma empresa está na passagem da denominação deste elemento como agente responsável por uma liderança de cunho autoritário, para o de caráter democrático.

De acordo com essa análise, a orientação deste profissional para com os colaboradores está na proposta de

motivá-los, pois eles serão componentes em processos que visam o melhor funcionamento de toda a organização. Esse direcionamento mais democrático se estrutura na condição em que ideias e vozes, de cada ator, possam ser destacadas para a melhor tomada de decisões, que serão definidas, em último caso, pelo líder. Ou seja, esse modelo numa empresa passa a ser um instrumento de vínculo estratégico entre os mandatários da organização e os subordinados. O líder é quem deverá legitimar ações em que cada um dos empregados assuma também a responsabilidade de manter-se

comprometido com as metas da empresa. Esse direcionamento sem a verticalidade tradicional, estabelecendo, pela posição de líder entre os colaboradores, um foco em comum, com metas a serem cumpridas, acaba por ter como objetivo principal manter todos sob o mesmo nível de responsabilidade e interesse. Tal assertiva é o que aponta Pacheco, Scofano e Beckert (2006). Para estes autores, esse modelo de gestão é o que difere um líder de processos numa organização de um gerente.

Contudo, é importante para deter a capacidade de liderança também conter características que o façam ter uma

gestão visionária, criativa e que inspire os seus colaboradores, algo distante do perfil clássico do gerente, que consolida seu modelo de atuação em processos racionais, firme em tomada de decisões, analítico e puramente autoritário como gestor.

Essa nova concepção sobre o papel do líder para a eficiência da organização é ressaltada por Pedruzzi Júnior, Silva Neto, Leandro e Pedruzzi (2014) que destacam diversos estudos e abordagens teóricas desenvolvidos para esse modelo de análise. Essas abordagens procuram pesquisar a liderança por características como personalidade,

comportamental, situacional,  
contingencial, transacional e  
transformacional.

## **ANÁLISES TEÓRICAS EM RELAÇÃO À LIDERANÇA PARA UMA ORGANIZAÇÃO**

### **3. ANÁLISES TEÓRICAS EM RELAÇÃO À LIDERANÇA PARA UMA ORGANIZAÇÃO**

O conceito de liderança é abarcado por muitas óticas; inúmeras, repercutindo o líder como um "indivíduo" que consegue influenciar os colaboradores de um grupo, estes sob a supervisão desta figura gerencial, para chegarem aos resultados objetivados. Pasetto e Mesadri (2013) ressaltam esse ponto de vista, determinando que os objetivos, por si só, não acabam por ser dos próprios líderes, mas dos ocupantes dessas equipes. Para analisar teoricamente essa relação entre o líder e os integrantes de uma equipe de

trabalho, os autores apontam a teoria dos Traços que surge na década de 30 do século passado.

Essa teoria se propõe a averiguar algumas características especiais, que denotariam a esses indivíduos uma força para liderar os atores que atuam na empresa. Pasetto e Mesadri (2013) descrevem que essa teoria procurava analisar, isoladamente, traços de personalidades e outros pontos referentes a características físicas, sociais e intelectuais desses indivíduos, associando-as com as tarefas determinadas a estes profissionais, tais como impulso de realização, persistência

e iniciativa.

As pesquisas realizadas pelos pesquisadores não chegaram a resultados conclusivos e consistentes, uma vez que, em estudos realizados de forma paralela, eles encontraram 80 traços diferentes que determinavam a liderança, tendo como agravante o fato de que, em 20 estudos, apenas cinco traços foram coincidentes. Essa pesquisa demonstrou que seria ingenuidade acreditar existirem traços universais de liderança e que os líderes eficazes possuem as mesmas características trabalhando em ambientes totalmente diferentes, como na banca da revista da nossa casa, no corpo de bombeiros, no hospital público ou em grandes corporações (PASETTO, MESADRI, 2013, p. 62).

Conforme Pedruzzi Júnior, Silva Neto, Leandro e Pedruzzi (2014) esse tipo de pesquisa gerou resultados insuficientes porque a comparação de características entre esses atores não considerava a ocorrência de influência dos fatores

externos. Outra teoria que surgiu após a dos Traços foi a teoria Comportamental que começou a ser discutida após o conflito da Segunda Guerra Mundial (1939-1945) e que analisava quais os componentes necessários para quem exercia a liderança.

Essa teoria, segundo Tolfo (2000) tem como princípio maior a distinção da teoria Comportamental em relação a dos Traços. Diferenciação que está no enfoque de colocar em análise, aspectos como estilos ou comportamentos, indo além das características pessoais que eram discutidas na teoria anterior. Dessa forma, o estudo observava que o

posicionamento do indivíduo, enquanto líder, está relacionado em conjuntos de comportamentos direcionados para a execução de tarefas. Assim, haveria uma mescla entre o direcionamento autoritário ou de iniciação, bem como também democrático ou participativo.

Com base nessa perspectiva teórica, os idealizadores da teoria Comportamental destacavam que esses conceitos poderiam ser transformados em treinamentos para difundir o comportamento de liderança nas empresas. Porém, como ressaltam Pedruzzi Júnior, Silva Neto, Leandro e Pedruzzi (2014) essa teoria apresentava uma dificuldade de caracterizar traços e

comportamentos de liderança que fossem considerados amplamente eficazes em termos de formação de líderes. Após, como crítica aos pressupostos expostos com a Comportamental, ocorreu um trabalho de evolução dessas ideias forjando uma ótica de análises sob o ponto de vista contingencial e situacional.

Nessa abordagem teórica, algumas ideias foram elencadas, como a personalidade e a experiência anterior que veio do líder, em processos anteriores; as expectativas e o comportamento dos superiores a esse líder; as características, expectativas e o

comportamento dos subordinados perante ao líder; as exigências das tarefas, a cultura, assim como também as políticas da organização, as expectativas e o comportamento dos pares.

Os trabalhos de pesquisa sobre essa abordagem teórica chegaram, conforme Pedruzzi Júnior, Silva Neto, Leandro e Pedruzzi (2014), a uma nova perspectiva sobre a liderança para as organizações: a chamada Teoria do Ciclo Vital da Liderança.

Nesse campo teórico, conforme os autores, os indivíduos são, inicialmente, imaturos nas suas atitudes e, com o passar dos anos, passam a ter

um amadurecimento em cada ação. Por isso, a partir dessa evolução, o próprio modo de liderar passa a variar, indo ao encontro do nível de maturidade dos subordinados e das próprias tarefas que são determinadas a cada integrante do grupo de colaboradores.

Assim, há uma profunda interação entre líderes e liderados. Nesse sistema de relação dentro da organização, o líder atua para que, a partir da resposta dos liderados, ele recompensa a cada ação que tenha obtido, com uma resposta positiva para a empresa. Essas trocas, não são só econômicas, mas também simbólicas porque acabam por ter

influência também pela ótica política e psicológica de todos os integrantes.

Outra teoria que aborda a liderança para o funcionamento de uma organização é a chamada Transformacional. Ela é muito difundida até hoje e foca no comportamento organizacional de uma liderança em períodos em que é demandado a reagir a demandas e ameaças à empresa. Sob essas circunstâncias, o líder deve criar visões para situações futuras em que haverá necessidade de comprometimento por parte dos colaboradores.

Pedruzzi Júnior, Silva Neto e Pedruzzi (2014) atestam que essa teoria

estrutura-se com o objetivo de alinhar os liderados com uma estratégia organizacional. Dessa forma, o líder acaba por ter o papel de motivar os liderados para uma ação de validar o planejamento organizacional.

A liderança transformacional situa-se no atual contexto das mudanças no ambiente de trabalho, como no fato das organizações serem menos hierárquicas, mais flexíveis e mais orientadas para o trabalho em equipe (Pedruzzi Júnior, Silva Neto, Leandro e Pedruzzi: 2014).

Uma outra teoria que é apresentada neste trabalho é a que aborda um foco múltiplo de variantes para analisar o líder. Trata-se da Contingencial. Robbins (1999) cita diversas interrelações, como a estrutura da tarefa que está sendo

desempenhada; as relações líder e membro; a posição do líder; a clareza dos subordinados; as questões referentes as normas do grupo de colaboradores; aceitação dos liderados, entre outros quesitos. E dentro da linha de análise contingencial está a teoria situacional, como destaca Pasetto e Mesadri (2013). Essa teoria é voltada para como se dá a liderança em relação à presteza dos liderados. Resumidamente, a teoria está baseada na ação e reação, na forma em que os colaboradores aceitam ou possam rejeitar o líder, determinando, assim, como atenderão as atividades exigidas pelo ator que os lidera.

## O QUE É O MINDSET?

#### **4. O QUE É O MINDSET?**

As empresas enfrentam, atualmente, um período de crise econômica, principalmente, em virtude da pandemia da Covid-19 que trouxe uma série de impactos para o país. Com o mercado enfrentando essas adversidades, além da elevada concorrência entre empresas, torna-se cada vez mais importante que se busquem estratégias para que as equipes em organizações consigam atender demandas e metas de cada negócio.

Por isso, nesse momento de dificuldade, a liderança para uma organização deve ser ainda mais fomentada, como destacam

House e Podscoff (1994) que assim como Maximiano (1995) aponta que a liderança poderá conduzir ações e medidas que venham auxiliar para que o comportamento e a própria mentalidade dos colaboradores na empresa, sejam fortalecidos a fim de trazer efeitos e resultados positivos para o que uma organização busca.

Portanto, tendo em conta esse panorama do quão necessário é pensar estrategicamente ações para instrumentalizar o líder para que ele consiga ter sucesso à equipe, pensa-se em estratégias que articulem processos metodológicos como os expostos em

teorias sobre liderança, no âmbito de uma relação democrática entre todos os componentes do grupo em uma organização. No entanto, é importante que o líder também esteja preparado para acreditar e ter confiança tanto em si, como na sua figura, que determinará ações que possam proporcionar um ambiente que inspire os seus colaboradores. Uma das iniciativas que pode ser empregada para fomentar o papel do líder perante os colaboradores pode ser obtido com a estruturação de investimentos em tecnologia e capacitação técnica das equipes. Investimento em capacitações que pode ser fundamentada em treinamentos, cursos

voltados à equipe, ou de forma individual. A formação e o desenvolvimento de competências de lideranças também é importante para o êxito das atividades de uma equipe. Isso pode favorecer no fortalecimento das capacidades de lideranças já comprovadas na empresa, mas também para descobrir e inspirar que novos líderes possam ocupar postos, de forma natural, demonstrando em resultados positivos uma escala progressiva de novos gestores.

E entre as estratégias que possam estar dentro de um contexto preparatório para líderes e colaboradores dentro de uma organização está a aplicação de

conceitos como o de mindset, que é abordado também em áreas de estudo como a Psicologia Social e Psicologia do Desenvolvimento.

Esse termo tem origem como expressão inglesa que destaca o que seria uma "atitude" ou "configuração mental" para que cada indivíduo possa adotar em ações para diversas áreas, tais como a financeira, a pessoal e, principalmente, no campo do trabalho.

Marques (2019) cita Carol S. Dweck (2006) referência na área da Psicologia Social, para explicar que mindset seria uma espécie de modelo mental composto por ideias, crenças e valores. Esse

modelo serviria para que o indivíduo pudesse compreender, enxergar e, por fim, julgar eventos da sua vida, podendo assim determinar respostas para esses eventos em decisões e atitudes. “[...] *trata-se da percepção que cada um tem da realidade em que está inserido, norteando a sua vida*” (MARQUES, 2019).

Um dos principais pressupostos de quem estuda a ferramenta do mindset para a gestão em organizações, é o que reitera algumas das assertivas teóricas já postas neste artigo de que as competências e aspectos que tornam um líder no campo empresarial não estão ligadas a fatores como a genética,

condição cultural ou outras ideias que “desenvolveriam” esse perfil. Mas um conjunto de fatores e intersecções que vão a moldar o indivíduo. E uma das formas de capacitar atores dentro de um grupo colaborativo a desempenhar papéis como o de liderança, presumem teóricos como Dweck está na utilização de ferramentas que explorem o mindset.

A busca por maior aprendizado na carreira profissional e uma percepção crítica que dê ciência das suas limitações em determinado contexto, mas que também possui inúmeras potencialidades para serem trabalhadas, é uma forma de se utilizar o mindset para

traçar objetivos a curto, médio e longo prazo. Dentro dos estudos sobre o mindset, Dweck (2006) destaca que é possível ter uma visão direcionada a esses objetivos de aprendizado. Visão conceituada como "teoria incremental da inteligência" também conhecida como "mindset de crescimento". Já o chamado "mindset fixo" é reconhecido como um conjunto de estratégias para se ter uma visão focada em objetivos de desempenho. Ambos, podem ser analisado no campo da relação líder e liderados numa empresa. Sobre o mindset de crescimento, que trabalharia com objetivos de aprendizado, Dweck (2006) explica que os

indivíduos podem demonstrar, sob essa análise, a meta de crescimento contínuo das competências, principalmente para superação de desafios que surgem ao longo da vida. Já em relação ao mindset fixo, a autora pondera que seria característica de quem direciona o foco para o desempenho, visto que apresentam a compreensão de que as suas competências e habilidades já estão consolidadas. Nesse aspecto, Dweck (2006) critica o que seria esse padrão do mindset fixo porque ele faria com que o indivíduo não buscasse o desenvolvimento de suas habilidades ou a descoberta de novas competências por

acharem que estas já estão naturalizadas ao seu ser.

Dessa forma, a autora explica que o mindset é uma ferramenta que pode ser compreendida como a capacidade, maleável, de o indivíduo buscar o aprimoramento de habilidades; o fortalecimento de características positivas; a descoberta de novos valores e a estruturação de uma percepção crítica de si que pode favorecer para que o indivíduo não fique restrito a agir baseado em crenças limitantes.

Os mindsets são uma parte importante da sua personalidade, mas você pode modificá-los. Simplesmente tomando conhecimento da existência dos dois mindsets, pode-se começar a raciocinar e reagir de novas maneiras. [...] As pessoas me dizem que começam a se

ver dominadas pelo mindset fixo – perdendo uma oportunidade de aprender, sentindo-se rotuladas por um fracasso, ou desanimando diante da exigência de um grande esforço. Nessas ocasiões, passam para o mindset de crescimento, garantindo que enfrentarão o desafio, aprenderão com o fracasso ou prosseguirão com os seus esforços. [...] Também é importante compreender que, mesmo quando os indivíduos têm o mindset fixo, nem sempre estão nesse mindset. Com efeito, em muitos dos nossos estudos, colocamos as pessoas no mindset de crescimento. Dizemos-lhes que é possível aprender determinada habilidade e a tarefa que lhes demos trará essa oportunidade (DWECK, 2006, p. 41).

Para complementar acerca da compreensão do que se entende como mindset, e como o fomento a um modelo de mindset de crescimento pode auxiliar num comportamento dos indivíduos, Ferreira (2018) esclarece que autores como Bower e Kowerski (2017) destacam-no como essencial para o desenvolvimento de

trabalhadores, por exemplo.

O autor exemplifica que o trabalhador, com essa busca por desenvolver as suas aptidões e obter novos conhecimentos, acaba por também estimular a outros indivíduos no seu grupo a fazer o mesmo. Isso permite que o líder consiga fazer com que a sua equipe esteja aberta a uma adesão maior a novas tecnologias; que se interessem por executar novas tarefas e procurem também novos aprendizados. E isso pode ser trabalhado pelo líder de uma organização perante os seus colaboradores. Ou seja, pode-se trabalhar na formação de um ambiente entre todos do grupo a estarem mais

acessíveis a esses posicionamentos, indo ao encontro do que se destaca como mindset de crescimento - uma mudança na própria forma de se observar como um indivíduo atuante em uma organização.

# MINDSET E SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO EM RECURSOS HUMANOS

## **5. MINDSET E SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO EM RECURSOS HUMANOS**

A área de gestão de Recursos Humanos (RH) é um dos principais setores para o funcionamento, com êxito, de uma empresa. Conforme Marques (2019) a gestão em RH é, basicamente, a efetivação da intermediação entre os interesses da organização e os empregados. Portanto, pode-se entender a gestão no âmbito do indivíduo como elemento primordial para que se faça valorizar o capital humano que está inserido na empresa, fazendo com que a própria empresa cresça também nos seus objetivos.

Assim, de ações tradicionais para a operação do Recursos Humanos dentro de uma empresa, como recrutamento, seleção e orientação para que esses indivíduos tornem-se atores com potencial de colaboradores, para cumprir as metas estabelecidas para obtenção de capital, como também estejam alinhados às diretrizes impostas pela organização para mantê-la em atividade, também estão a cargo do campo do RH, a adoção de medidas inovadoras. Dentro dessas medidas está o emprego de tecnologias que visem a adoção e funcionamento de programas gerenciais ainda mais eficazes. Essas medidas e programas

beneficiam, por exemplo, na manutenção de uma cultura e um clima organizacional favoráveis ao funcionamento da empresa. Para efeito de contextualização do tema, é importante destacar sobre cultura organizacional, a compreensão de Schein (1985) a indica como um conjunto de pressupostos básicos inventados por um grupo, ou descobertos e desenvolvidos, que permitem à equipe da empresa consiga lidar com problemas diversos como adaptação externa e integração externa. Esse conjunto de pressupostos básicos não é inerte. A cultura é dinâmica e mutável e muitas vezes têm sua origem atrelada ao papel do fundador ou dos

fundadores, isso quando se refere a modelagem dos padrões culturais. Essa cultura, também formada por crenças, valores e ideologias, é compartilhada posteriormente entre os colaboradores.

Já Robbins (1999) assevera que a cultura dentro da organização teria cinco funções: (1) Criação de fronteiras que servem para diferenciar uma organização de outras; (2) Transmissão e consolidação de um sentimento da identidade para quem atua dentro da organização; (3) Beneficiar para que se desenvolva o comprometimento dos integrantes para com a organização; (4) Estabilizar o sistema social e (5)

Moldar e dar um direcionamento que irá guiar comportamento e atitude de cada um dos colaboradores para com a empresa.

Em se tratado de clima organizacional, Luz (1995) entende que se trata do resultado das inúmeras variáveis culturais. Essas variáveis são identificadas pelo autor como valores, costumes, tradições e propósitos. Dessa forma, o clima é moldado pelo estado de espírito e o ânimo dos funcionários numa organizacional.

Pazuetto e Mesadri (2013) destacam que o clima organizacional é o resultado do conjunto das satisfações e insatisfações dos empregados, e as variáveis que a

compõem, podem ser avaliadas por aspectos como: imagem da empresa; comunicação; remuneração; carreira; liderança; relacionamento; benefícios; treinamento; desenvolvimento; qualidade; produtividade; segurança; meio ambiente; satisfação geral.

Trabalhar para que se tenha uma cultura organizacional que seja transmitida e assimilada pelos integrantes da empresa, e que se tenha um clima organizacional benéfico para a atuação de cada um desses indivíduos são algumas das demandas imediatas da Gestão e Recursos Humanos.

Dessa forma, coloca-se o seguinte questionamento: o quanto pode ser

importante discutir ações sobre a ferramenta de mindset como outra estratégia para obter resultados satisfatórios para a cultura e o clima organizacional de uma empresa.

Isso porque, como foi exposto anteriormente, para o contexto atual de acirrada concorrência global, as empresas precisam ter, primeiramente, um ambiente com clima organizacional satisfatório para o desempenho das atividades dos seus colaboradores. Além disso, para que a cultura da organização seja mantida ativa, tendo as suas reformulações para enfrentar os problemas que surgem, mas sendo

transmitida pelos líderes a seus colaboradores, poder-se-ia aplicar estratégias que visem a alteração do mindset dos componentes da empresa.

Para análise neste trabalho em gestão de Recursos Humanos, elenca-se como iniciativa para se trabalhar em empresas, a utilização do mindset como ferramenta estratégica para conquista de resultados eficientes para essas organizações.

Com base no que já foi exposto anteriormente neste trabalho acadêmico sobre o que é o mindset, e como ele pode ser aplicado para obtenção de um novo padrão mental para a atuação dos

indivíduos dentro da empresa, justificasse a implementação desse “olhar” sobre o termo, pela perspectiva de que poderá trazer benefícios para uma empresa, tais como: fomentar o desenvolvimento, o aprendizado e o bem-estar dos funcionários, objetivos que trazem condições de serem revertidos em resultados positivos para a organização tanto economicamente quanto na sua administração como um todo.

Para isso ocorrer, inicialmente, precisa-se identificar como funciona o padrão mental dos colaboradores, bem como do próprio líder da organização. Ao entender como é o mindset fixo desses

indivíduos, pode-se aplicar técnicas que visem estimular crenças e valores para um mindset de crescimento para cada um desses atores da empresa.

Ferreira (2018) propõe a utilização da ferramenta do mindset para que os indivíduos, como atores em constante aprendizado, possam empreender novos conhecimentos para um comportamento que pode ser desenvolvido para o bem de uma organização.

O autor ressalta, utilizando conceitos de autores como Keating e Heslin (2015), que o mindset numa organização não se restringe a gerar o engajamento dos funcionários. É algo mais amplo: trata-

se de um fortalecimento do modo de pensar em como integrante e atuante dentro da organização, passando pela interação com vários aspectos. Assim, o mindset serviria como um guia de pensamentos, sentimentos e ações para que se tomem posições em prol do todo da empresa.

[...] Os mesmos autores citam antecedentes e consequentes do construto no meio organizacional. Como antecedentes, citam: cultura organizacional, ações gerenciais e autodesenvolvimento; e, como consequentes: entusiasmo pelo desenvolvimento, esforço, foco na atenção, perspectivas sobre contratempos e interações interpessoais (KEATING; HESLIN, 2015). Bower e Kowerski (2017) afirmam que funcionários com Mindset de Crescimento abraçam novas tecnologias, são adeptos de mudanças e procuram enriquecer seu conhecimento, aprendendo coisas novas, praticando os seus conhecimentos e transmitindo-os aos demais (FERREIRA, 2018, p. 29).

Ou seja, se é possível explorar através

de uma galvanização do mindset de crescimento para uma equipe, para que esta possa buscar a remodelação da suas percepções como parte integrante de uma equipe e, como atores, capazes de, pela procura de expansão de seus conhecimentos, também empreenderem para o próprio crescimento da organização como um todo.

É importante também que o líder tenha essa consciência de também buscar esse aprimoramento, deixando o perfil de respostas gerenciais a partir das suas crenças de mindset fixo. Condição que auxiliaria para manter os processos eficazes dentro da empresa, mobilizando

os seus colaboradores. Mobilização que também seria a partir da estruturação do mindset para o líder. E como a ferramenta da utilização do mindset pode favorecer também os líderes?

Uma das possibilidades seria partir de uma análise da sua pessoa como ocupante do papel de liderança na organização. Os líderes precisam compreender os erros que cometem e de que forma podem superá-los, além de entender a posição dos colaboradores, dos funcionários da empresa.

Por isso, a mudança do mindset fixo para o de crescimento por parte das lideranças pode facilitar para serem

empregadas ações dentro da organização a fim de que os colaboradores possam, em determinados prazos, terem também uma alteração nessa percepção de mindsets. Aplicação de programas, treinamentos, capacitações, uso de sistemas tecnológicos, entre outras iniciativas de valorização, motivação e conscientização ajudam a todo o organismo do grupo de pessoas que integram a empresa a mudar as suas ações e respostas. É o que detalha Dweck (2006) em exemplo que aponta um trabalho feito pelo estudioso Robert Wood numa empresa em que foram formados grupos de gerência com trinta equipes com três indivíduos

em cada 15 grupos com perfis de mindset fixo e outros 15 grupos de perfis de mindset de crescimento.

De acordo com o relato do estudioso, descrito por Dweck (2006) os grupos foram testados da mesma maneira e a partir do momento similar, mas com o desenrolar do tempo os integrantes voltados ao mindset de crescimento tinham respostas melhores perante os outros. E quanto mais o tempo passava e havia mais pressão para a entrega dos testes, os resultados eram melhores para os integrantes do mindset de crescimento por parte da própria análise dos erros que estavam cometendo e buscando

soluções diversas.

[...] Mais interessante, no entanto, foi a maneira pela qual os grupos funcionaram. Os membros dos grupos de mindset de crescimento davam opiniões e expressavam desacordo com muito mais franqueza, quando tratavam das decisões gerenciais tomadas. Todos participavam do processo de aprendizado. Nos grupos de mindset fixo, que se preocupavam com quem era inteligente ou burro, ou com a desaprovação de suas ideias, esse debate aberto e produtivo não aconteceu. Em vez disso, parecia mais um pensamento de grupo (DWECK, 2006, p. 107).

A citação de Dweck (2006) pode referendar a importância de que essas práticas são muito importantes para trabalhar no desenvolvimento do mindset de crescimento. Para especificar o quanto esse tipo de prática é valiosa para o desenvolvimento de uma mudança de mindset para o líder e os seus colaboradores, utilizar-se-á como referência de Ferreira (2018) que descreve um treinamento feito para

integrantes de uma organização e que consiste em duas etapas de ação, com objetivo de enriquecer a esperança, o otimismo e a autoeficácia, bem como fomentar a resiliência desses atores para os desafios que surgem para uma empresa.

O autor cita a experiência realizada por Luthans et al. (2006) que trabalha, primeiramente, de forma que os participantes da prática sejam solicitados a pensar em um objetivo possa ser identificado como:

[...] pensar em um objetivo a ser conquistado que deve ser visto: (i) com pontos finais concretos, para medir o seu sucesso; (ii) dentro de um framework que permita caminhos positivos para atingi-lo (para atingir sucesso de um produto, o participante pensaria em aumentar sua qualidade, e não evitar sua rejeição); e (iii) pensar em subobjetivos, de forma que consigam minivictórias, caso o objetivo central não seja concluído” (FERREIRA, 2018, p. 42).

Nesse processo de prática, após desenvolver os objetivos, os integrantes do estudo deverão pensar caminhos para atingir a resolução dos processos que são elencados nessa prática. Isso resulta num incentivo à autoeficácia. Em seguida, os participantes receberão sugestões de diretrizes para atingir os objetivos e os colegas são convidados também a fazer as suas contribuições para o projeto, idealizando também como superar obstáculos que possam surgir. A partir disso, pequenos grupos são constituídos e os participantes definirão novos tipos de obstáculos. Todo esse processo é focado, conforme

Ferreira (2018) para incentivar a força do pensamento positivo tanto para construir objetivos a serem concretizados, como caminhos que vão gerar novos objetivos a serem cumpridos. Por exemplo, os grupos são estimulados a pensar na importância de se trabalhar em conjunto para obtenção do sucesso, bem como o fortalecimento da capacidade de resiliência. Esse último enfoque discute qual resposta os participantes poderão ter quando tiverem que enfrentar algum contratempo no trabalho.

A capacidade de compreensão que esses problemas ocorrem e precisam ser superados projetando resoluções, permite

que se trabalhe a capacidade de refletir sobre situações difíceis, fracassos, entre outras condições de adversidades. Com esse propósito, práticas como a referida nesse exemplo; a adoção de programas com uso da tecnologia e outras formas de capacitação para o grupo de funcionários pode trazer uma série de benefícios para o líder e os integrantes da organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão almejou trazer o tema da utilização da ferramenta mindset, com foco na transformação do modelo de mindset fixo para o de crescimento. Assim, pode-se utilizar a ferramenta para dar mais condições ao líder e aos liderados em uma organização para que se desenvolva também um ambiente de clima positivo para o trabalho, bem como a difusão da cultura da empresa, de forma para que todos assimilem-na com foco em trazer ainda mais resultados eficientes para a empresa. Ou seja, é mais uma estratégia de trabalho que pode ser aplicada no

âmbito da Gestão em Recursos Humanos.

Para a produção do artigo foi analisada bibliografia em relação a abordagens teóricas sobre organizações; o papel do líder para grupos de colaboradores em uma empresa, assim como também sobre o que é mindset e a diferenciação entre o padrão fixo e o de crescimento. Com as informações e conceituações obtidas com a pesquisa, presume-se que a utilização de práticas para fomentar a percepção do quanto é possível ter um mindset de crescimento para que toda a equipe possa enfrentar os desafios e as demandas que surgem para o tipo de negócio a qual a empresa está vinculada.

Assim, pode-se justificar que esse modelo de ferramenta pode ser mais um instrumento a fazer com que se tenha uma harmonia entre líder e colaboradores para que, ambos, sintam-se em condições de buscar mais aprimoramento em suas competências; novos conhecimentos e o fomento a comportamentos mais equilibrados, como o de resiliência, para que se forje soluções em momentos de crise.

Portanto, este trabalho está baseado numa tentativa de, primeiramente, aprender e discutir sobre esses conceitos, em especial o mindset de crescimento para a gestão em Recursos

Humanos. Por sua vez, em segundo lugar, trazer para a análise metodológica, a observação do quanto é importante pensar estratégias que possam ser incluídas para se trabalhar com o mindset de crescimento para a obtenção de padrões de comportamento dos colaboradores e líderes a fim de melhorar o clima e a cultura da organização.

Dessa forma, tem-se a compreensão que mais estudos podem ser realizados, não só com uso de fontes teóricas, mas com aplicações práticas, de ações e capacitações para testar formas de estimular o mindset de crescimento para líderes e colaboradores de uma empresa.

## REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

CHANLAT. Jean-François. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo. Editora Atlas, 1993. V. 2.

DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. São Paulo. Editora Objetiva, 2006.

FAYOL. Henry. **Administração industrial e geral**. São Paulo. Editora Atlas, 1950.

FISCHER. G.N. **Espaço, Identidade e Organização. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo. Editora Atlas, 1993. V. 2

FERREIRA, Frederico Leocádio. **Mindset de crescimento como modificador do potencial empreendedor: um estudo experimental em startups**. Dissertação de mestrado apresentada no curso de pós-graduação da Universidade Federal de Minas Gerais, MG. Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-BA7HSN> &gt;. Acesso em: 10 de abril de 2022.

KEATING, L. A.; HESLIN, P. A. **The potential role of Mindsets in unleashing**

**employee engagement.** Human. Resource Management Review, v. 25, n. 1, p. 329-341, 2015.

LUTHANS, F.; AVEY, J. B.; AVOLIO, B. J. **Psychological capital development: toward a micro-intervention.** Journal of organizational behavior, v. 27, n. 1, p. 387-393, 2006

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro. Editora Qualitymark, 1995.

MARQUES, José Roberto. **Saiba o que é mindset.** Disponível em <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/saibaoqueemindset>>. Acesso em: 21 de março de 2022

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração** - 4 ed. rev. e ampl. São Paulo. Editora Atlas, 1995.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Aruna C.; BECKERT, MARA. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PASETTO, Neusa Vitória; MESADRI, Fernando Eduardo. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia.** Curitiba. Editora Intersaberes, 2013.

PEDRUZZI JÚNIOR, Aloir; SILVA NETO, José  
Moreira; LEANDRO, Marcos Roberto de  
Lima; PEDRUZZI, Nubiana de Lima Irmão.  
**Liderança: evolução de suas principais  
abordagens teóricas.** Publicado no X  
Congresso Nacional de Excelência em  
Gestão, 8 e 9 de agosto de 2014.  
Disponível em:  
<[https://www.inovarse.org/sites/default  
/files/T14\\_0282\\_0.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf)>. Acesso em: 13 de  
março de 2022.

ROBBINS, S. P. **Comportamento  
organizacional.** 9.ed. São Paulo:  
Prentice Hall, 2002.

SCHEIN. Edgar H. **Psicologia  
organizacional.** Rio de Janeiro. Editora  
Pearson Prentice Hall, 1982.

STONNER. James. **Administração.** 5. ed.  
São Paulo. Editora LTC Didático, 2010.

TOLFO, S. R. **Macro tendências de  
organização do trabalho e possibilidade  
de crescimento humano: práticas, limites  
e perspectivas em uma empresa do setor  
cerâmico de Santa Catarina.** Porto  
Alegre: UFRGS/PPGA, 2000.

## ÍNDICE REMISSIVO

## ÍNDICE REMISSIVO

### **A**

- Abordagem, 29
- Abordagens, 34
- Ação, 44
- Acessíveis, 61
- Ações, 23
- Adesão, 60
- Administração, 29,  
30
- Administrativos, 25
- Agentes, 30
- Ambiente, 51, 68
- Ambientes, 39
- Analisava, 40
- Análise, 77
- Aprendizados, 60
- Aprimoramento, 74
- Áreas, 53
- Artigo, 85
- Aspecto, 57
- Aspectos, 17
- Atitudes, 54
- Atividade, 64
- Atividades, 47
- Ator, 32
- Autoeficácia, 79
- Autor, 29
- Autoridade, 30
- Auxiliar, 26

## **B**

Benefícios, 68, 71

Benéfico, 68

## **C**

Capacitação, 82

Características,  
38, 42

Caracterizar, 41

Carreira, 68

Cinco, 66

Clima, 87

Colaboradores, 23,  
24

Colaborativa, 27

Colaborativo, 55

Cometendo, 77

Competências, 58

Comportamental, 35

Compreender, 24

Compreensão, 17

Comunicação, 68

Conceitos, 24, 25,  
41

Conceituações, 26

Conclusão, 24

Concorrência, 16

Consciência, 74

Constituídos, 80

Conta, 50

Contextualização,  
65

Coordenação, 30

Coordenadas, 30

Corporações, 16

Costumes, 67

Crescimento, 56, 85

Crise, 49

Cultura, 17, 66

**D**

Demandado, 45

Democrática, 51

Demonstrou, 39

Denominado, 29

Dentro, 74

Descobertos, 65

Desempenhar, 55

Desenvolvimento,  
57, 59

Detalhamento, 26

Determinando, 37

Diferença, 29

Diferentes, 39

Dificuldade, 49

Direcionada, 56

Direcionamento, 32,  
67

Discussão, 17

Discutir, 69

Diversas, 24

**E**

Economia, 16

Economicamente, 71

Eficazes, 23

Eficiência, 34

Elencados, 18

Empreender, 72

Empregados, 63

Empresa, 50, 63,

72, 87

Empresariais, 23

Empresarial, 54

Encontrados, 26

Encontro, 44

Engajamento, 72

Entrosado, 29

Equilibrados, 86

Equipes, 37

Especificar, 78

Espelho, 25

Estimulados, 81

Estimular, 60

Estratégias, 70

Estratégicas, 16

Estruturação, 58

Exércitos, 24

Expectativas, 43

Experiência, 42

Explicar, 53

Exposto, 70

Externos, 40

**F**

Favorecer, 52, 75

Ferramenta, 58, 84,  
86

Figura, 31

Forjando, 42

Fortalecimento, 81

Funcionalidade, 17

Funcionamento, 16

Funções, 30

Futuras, 45

**G**

Galvanização, 74

Gato, 39

Gerência, 76

Gerencial, 37

Gestão, 18, 23

Global, 69

Grupos, 76

**H**

Históricos, 24

Hospital, 39

Humanos, 18

Humanos, 23, 27, 70

Humildemente, 25

**I**

Identificado, 79

Identificar, 71

Imediatas, 68

Importante, 24, 49

Impulso, 38

Incluídas, 87

Indivíduo, 55, 61

Indivíduos, 17

Instrumentalizar,  
50

Instrumento, 24, 32

Integrante, 74

Integrantes, 68, 79

Interação, 23

Intermediação, 63

Inúmeras, 67

Isoladamente, 38

**J**

Justifica, 17

**L**

Líder, 23, 60

Liderados, 46

Liderança, 24, 25,

26, 31, 40, 45,

50, 68

Liderança, 18

Líderes, 23, 75

**M**

Maleável, 58

Manutenção, 65

Médio, 56

Melhor, 23

Mercado, 26

Metas, 23

Metodológica, 87

Militar, 24

Mindset, 24

Mindset, 18

Mobilização, 75

Modelo, 16, 34, 54,

84

**N**

Natural, 52

Negócio, 49

**O**

Objetivo, 24

Objetivos, 80

Obtenção, 64

Ocupantes, 37

Ocupar, 52

Organização, 17,

27, 60, 61, 69

Organizacionais, 31

Organizacional, 67,  
68

Organizações, 16,  
18, 23, 43

Organizações, 18

**P**

País, 49

Papel, 51

Participação, 16

Pensamento, 17

Pensamentos, 73

Persistência, 39

Personalidade, 34

Personalidades, 24

Perspectiva, 29

Perspectivas, 73

Pesquisa, 18

Pesquisas, 25

Políticas, 43

Posições, 73

Positivo, 81

Positivos, 52

Prática, 79

Práticas, 82

Preciso, 16

Preparatório, 52

Pressupostos, 42,  
65

Primordial, 63

Principais, 63

Principal, 16

Problemas, 69

Processos, 32, 80

Produtividade, 68

Profissionais, 38

Profissional, 31,  
55

Projetando, 82

Propósito, 30

Psicologia, 53

## **Q**

Qualidade, 68

Qualitativa, 18

## **R**

Raciocinar, 58

Realizada, 79

Recursos, 18

Recursos, 27

Reinos, 24

Relacionamento, 68

Remuneração, 68

Resiliência, 79

Responsabilidade,  
32

Resposta, 81

Restrito, 58

Resultado, 67

Resultados, 39

Resultou, 25

Revertidos, 71

RH, 63

## **S**

Século, 38

Séculos, 24

Segurança, 68

Serviços, 30

Sociedade, 16

Sociedades, 23

Soluções, 16

35

## **T**

Teoricamente, 37

Teóricas, 87

Trabalhadas, 55

Trabalho, 24, 84

Trabalho, 16, 23

Traços, 39

Transacional, 35

Transformacional,

Treinamento, 68

## **U**

Unificado, 29

Utilização, 70, 84

Utilizar, 84

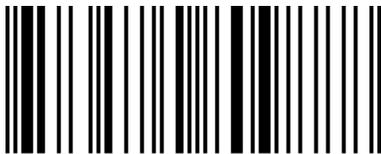
## **V**

Viabilizar, 16

Vinculados, 29

Vultos, 24

**CR**



9786584809888