

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES
CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALESSANDRA OLIVEIRA DA COSTA
LUANA APARECIDA MACEDO CORREA
LUANA BEATRIZ HERGESEL DE MELO
VINÍCIUS CAMARGO DOS SANTOS**

**LIDERANÇA SITUACIONAL: FERRAMENTA PARA LIDAR COM O
CONFLITO DO CHOQUE DAS GERAÇÕES X E Z NAS
ORGANIZAÇÕES.**

ITAPETINGA

2024

**ALESSANDRA OLIVEIRA DA COSTA
LUANA APARECIDA MACEDO CORREA
LUANA BEATRIZ HERGESEL DE MELO
VINÍCIUS CAMARGO DOS SANTOS**

**LIDERANÇA SITUACIONAL: FERRAMENTA PARA LIDAR COM O
CONFLITO DO CHOQUE DAS GERAÇÕES X E Z NAS
ORGANIZAÇÕES.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Administração, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Estadual de Itapetininga, sob orientação da Professora Joseane Siqueira de Almeida Machado.

**ITAPETININGA
2024**

DEDICATÓRIA

“Dedicamos este trabalho aos nossos esforços durante o curso de Administração e aos nossos familiares e professores, pelos apoios morais e motivacionais, favorecendo a gratificação e a conclusão.”

AGRADECIMENTOS

“Agradecemos a toda colaboração dos Professores, ao quais nos ajudaram pacientemente nesta trajetória e que contribuíram para nosso aprendizado. Gratidão também ao engajamento e colaboração do trabalho em equipe de todos os envolvidos. ”

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.37

Figura 2- A teoria dos dois fatores de Herzberg 38

Figura 3 - Variáveis 40

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
2.	JUSTIFICATIVA	13
3.	OBJETIVOS	13
3.1	OBJETIVOS GERAIS	13
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4.	PROBLEMATIZAÇÃO	14
5.	CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO	15
6.	ADMINISTRAÇÃO	15
6.1	ORIGEM E CONCEITO	15
6.2	A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO	16
7.	TEORIAS DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO	19
7.1	Escola clássica da administração	19
7.2	Teoria da burocracia- Max Weber	20
7.3	TEORIA COMPORTAMENTAL	21
7.3.1	Características da teoria comportamental	22
8.	BEHAVIORISMO	23
9.	RELAÇÕES HUMANAS	24
9.1	PODER E AUTORIDADE	24
10.	CONCEITO DE LIDERANÇA	27
10.1	ESTILOS DE LIDERANÇA	28
11.	LIDERANÇA SITUACIONAL	29
12.	PSICOLOGIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	30
12.1	O QUE É PSICOLOGIA	30
12.2	CONCEITUAÇÃO: PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	31

12.3 HISTÓRIA DA ÁREA DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	32
12.4 APLICAÇÕES DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	33
13. CONCEITO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	33
14. MOTIVAÇÃO.....	34
14.1 CONCEITO E OBJETIVO	34
14.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	36
14.2.1 Teorias motivacionais de conteúdo.....	36
14.2.2 Teorias de processo	40
15 CONCEITO DE GERAÇÃO.....	41
15.1 CONFLITO	42
15.2 NEGOCIAÇÃO PARA A ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	43
15.3 ETAPAS DA NEGOCIAÇÃO DE CONFLITO.....	43
16 GERAÇÃO X - OS IMIGRANTES DIGITAIS	44
16.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO X.....	45
17 GERAÇÃO Z – OS NATIVOS DIGITAIS	45
17.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA GERAÇÃO Z	46
18 PREOCUPAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES EM RELAÇÃO AS GERAÇÕES	47
18.1 PREOCUPAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES EM RELAÇÃO A GERAÇÃO X ...	47
18.2 PREOCUPAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES EM RELAÇÃO A GERAÇÃO Z ...	48
19 DIFICULDADES EM LIDERAR DUAS GERAÇÕES (X E Z) NUMA MESMA ORGANIZAÇÃO	49
20 COMO UTILIZAR A LIDERANÇA SITUACIONAL COMO ESTRATÉGIA PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	51
22. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

RESUMO

A liderança situacional é uma abordagem flexível que se adapta às necessidades específicas de uma situação ou equipe. No contexto do conflito entre as gerações X e Z nas organizações, essa abordagem se torna crucial para gerenciar as diferenças e promover a colaboração. As gerações X e Z possuem características distintas devido a suas experiências, valores e expectativas diferentes em relação ao trabalho.

A liderança situacional reconhece essas diferenças e ajusta o estilo de liderança de acordo com as necessidades de cada grupo. Para lidar com o conflito entre as gerações X e Z, os líderes precisam adotar uma abordagem adaptativa. Isso significa que eles devem ser capazes de alternar entre diferentes estilos de liderança, como direcionar, orientar, apoiar e delegar, dependendo da situação e das necessidades específicas de cada grupo.

Além disso, os líderes devem investir na construção de relacionamentos sólidos e na comunicação eficaz com ambas as gerações. Isso envolve ouvir ativamente suas preocupações, reconhecer suas contribuições e criar um ambiente inclusivo onde todas as gerações se sintam valorizadas e respeitadas.

Ao aplicar a liderança situacional para lidar com o conflito entre as gerações X e Z, as organizações podem promover uma cultura de colaboração, inovação e aprendizado mútuo. Isso permite que aproveitem ao máximo as habilidades e experiências únicas de cada geração, impulsionando assim o sucesso organizacional a longo prazo.

Palavras-Chave: Liderança Situacional, Geração X, Geração Z, Conflito.

ABSTRACT

Situational leadership is a flexible approach that adapts to the specific needs of a situation or team. In the context of the conflict between generations X and Z in organizations, this approach becomes crucial for managing differences and promoting collaboration. Generations X and Z have distinct characteristics due to their experiences, values, and differing expectations regarding work.

Situational leadership recognizes these differences and adjusts the leadership style according to the needs of each group. To deal with the conflict between generations X and Z, leaders need to adopt an adaptive approach. This means they must be able to alternate between different leadership styles, such as directing, guiding, supporting, and delegating, depending on the situation and the specific needs of each group.

Additionally, leaders should invest in building strong relationships and effective communication with both generations. This involves actively listening to their concerns, recognizing their contributions, and creating an inclusive environment where all generations feel valued and respected.

By applying situational leadership to address the conflict between generations X and Z, organizations can promote a culture of collaboration, innovation, and mutual learning. This allows them to fully leverage the unique skills and experiences of each generation, thus driving long-term organizational success.

Keywords: Situational Leadership, Generation X, Generation Z, Conflict.

1. INTRODUÇÃO

No contexto dinâmico do mundo empresarial atual, as empresas enfrentam uma variedade de desafios, desde a concorrência no mercado até a gestão de recursos escassos. Um dos desafios mais relevantes é a eficaz gestão de conflitos internos e a disparidade entre as diferentes gerações na equipe. Com a crescente diversidade geracional no ambiente de trabalho, que abrange a geração X e a geração Z, surgem novos desafios relacionados à comunicação, colaboração, compreensão, comprometimento e alinhamento de expectativas.

Nesse cenário, a liderança situacional ganha destaque como uma ferramenta fundamental para os gestores e líderes das empresas. Essa abordagem flexível reconhece a importância de ajustar o estilo de liderança de acordo com as necessidades específicas de cada situação e dos integrantes da equipe têm características únicas, o que permite uma resposta efetiva de novos saberes sobre as variáveis maneira de liderar os conflitos e a diversidade de gerações dentro do ambiente laboral.

Este estudo investiga o papel da liderança situacional como uma ferramenta estratégica para lidar com os problemas relacionados aos eventuais e diários conflitos nas questões empresariais. Compreendendo os princípios fundamentais da liderança situacional e sua aplicabilidade prática, como os gestores podem criar um ambiente colaborativo e harmonioso, onde pessoas de diferentes gerações se sintam valorizadas, motivadas e empenhadas, para que contribuam de forma significativa para os objetivos da organização, não somente para estas, mas também, para com os colaboradores.

Serão abordados os conceitos de administração, suas teorias e os conceitos-chave da liderança situacional, suas implicações na gestão de conflitos e de gerações e estratégias práticas para sua implementação bem-sucedida nas empresas. Por meio dessa análise, busca-se fornecer insights valiosos e recomendações úteis aos líderes que almejam promover um ambiente de trabalho produtivo e equilibrado em suas organizações.

2. JUSTIFICATIVA

A escolha do tema ocorreu após a visão do grupo, sobre como a liderança situacional pode oferecer uma abordagem flexível para gerenciar o conflito de gerações em empresas, e como é possível administrar diferentes gerações, para que contribuam com seus pontos fortes para o sucesso da empresa.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVOS GERAIS

O objetivo do nosso TCC é promover através da liderança situacional um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo, onde diferentes gerações se sintam valorizadas e respeitadas dentro do seu ambiente de trabalho. Desenvolvendo a capacidade dos líderes das empresas para adaptar seus estilos de liderança de acordo com as necessidades específicas de cada situação e membro de sua equipe.

Também iremos abordar como melhorar a comunicação e o entendimento entre as diferentes gerações, reduzindo assim os conflitos e promovendo uma cultura organizacional mais harmoniosa. A capacitação dos líderes das empresas a identificar e resolver conflitos de forma eficaz, aproveitando as vantagens da diversidade de experiências e perspectivas geracionais, estimulando o desenvolvimento de habilidades de liderança, tais como empatia, flexibilidade e resolução de problemas, através de palestra e treinamento em diversos cenários possíveis dentro da empresa, tais aspectos que são fundamentais para lidar com os desafios enfrentados pelas empresas em um ambiente de trabalho diversificado.

Estimular o engajamento e a motivação dos colaboradores de todas as gerações é o outro ponto que iremos falar nesse TCC, pois é assim que, promovendo um senso de pertencimento e colaboração dentro da organização, que todos irão contribuir para o crescimento e sucesso sustentável das empresas, ao criar um ambiente de trabalho que valoriza a diversidade e a inovação, e que está preparado para enfrentar os desafios do mercado em constante evolução.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Implementar nas empresas programas de treinamento em liderança situacional para os seus gestores, visando desenvolver habilidades de adaptação e flexibilidade na liderança, a fim de promover um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso, capaz de lidar e solucionar eficazmente os conflitos e o choque de gerações entre os membros da equipe.

4. PROBLEMATIZAÇÃO

À medida que novas gerações são inseridas no mercado de trabalho, surge um choque nas maneiras de trabalhar e nos valores, que conseqüentemente acarretam confrontos dentro da organização. Uma boa gestão, pode ser capaz de contornar essa situação, e tendo em vista os mais diferentes tipos de liderança, nesse trabalho, iremos analisar o qual tipo mais se adequa para solucionar esse choque em empresas.

5. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO

A humanidade desde sempre, arquitetou maneiras de desenvolver suas habilidades para aprimorar seus resultados. Destaca-se o momento qual notou-se o agrupamento de pessoas para realização de tarefas, onde havia diversas vivências e aprendizados, sejam eles empíricos ou teóricos, surgindo o trabalho em equipe e conseqüentemente na necessidade da criação de organizações para dirigir e monitorar essas equipes.

Uma organização é formada por pessoas que trabalham em conjunto para atingir um objetivo coletivo, precisando serem administradas com líderes e toda sua equipe de gestão qualificada, sendo estas responsáveis pelas decisões, visando o melhor e mais eficaz resultado para a empresa. A administração quando bem articulada, pensada e estruturada, leva ao sucesso organizacional.

6. ADMINISTRAÇÃO

6.1 Origem e conceito

O primeiro indício da administração, deu-se início em um tempo muito remoto, no ano de 5.000 A.C., quando sumérios buscavam aprimorar a resolução de problemas cotidianos, exercitando a habilidade de administrar mesmo que ainda sem conceito definido.

De maneira enxuta, administrar é o processo de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos disponíveis, a fim de alcançar um objetivo da maneira mais adequada possível. Administrar é o instrumento que transforma com base científica um conjunto de pensamentos, em decisões que resultem no alcance da meta. Podemos dizer que a administração é utilizada universalmente por todos os ramos atuantes no mercado, sendo necessária para os maiores aos menores tipos de negócio.

A origem da palavra “administração”, vem do latim ad. - significa tendência para, direção, submissão, um trabalho praticado sob direção de um superior - conceito já ultrapassado, pois a administração se tornou mais complexa em decorrência de ajustes e adaptações que são necessárias para o melhor andamento da organização.

6.2 A evolução da administração

Sua história tem continuidade nas Instituições Otomanas, onde autoridades eclesiásticas administravam seus feudos. O desenvolvimento histórico da administração, tem ênfase na Igreja Católica Romana e em Organizações Militares: a Igreja sendo mais formalizada, desenvolvendo normas e técnicas administrativas, como a centralização do poder e a forte propagação de suas crenças, que resultou até mesmo na influência na conduta de seus seguidores, e já os Militares traziam para sua organização, além da hierarquia, todo um planejamento antes de suas ações, traçando uma estratégia arquitetada que já previa e estudava possíveis falhas e imprevistos.

Com a chegada da Revolução Industrial, fato histórico que provocou muitas mudanças político-sociais e econômicas, teve-se o grande investimento em maquinários e infraestrutura, trazendo grande crescimento nas empresas que acabaram por impor uma administração com base científica no lugar de apenas se ter o conhecimento prático.

Não se sabe até que ponto o homem exerceu a prática da administração, sem ter sua devida definição e área de estudo. Até que em torno do século XX, Frederick Taylor, tornou o estudo da administração uma ciência, apresentando seus princípios, como, a divisão do trabalho, remuneração por desempenho, monitoramento da relação entre tempo e desempenho, procurando otimizar a produção no mesmo tempo possível. Ele também apresentou cinco funções bases para uma boa administração:

- Planejamento: Estuda com base científica. Métodos de arquitetar a melhor maneira para se alcançar o objetivo da empresa.

- Comando: Define uma hierarquia, onde os colaboradores obedecem às ordens impostas aos mesmos.
- Organização: É utilizar todos os recursos disponíveis, extraíndo seu melhor e seguindo o que foi planejado.
- Controle: É o monitoramento dos processos, a fim de verificar se o que foi proposto está sendo cumprido.
- Execução: Atribuir cargos e funções, designando os colaboradores de acordo com suas habilidades.

Segundo Chiavenato (2007) Os estudos de Taylor, foram de suma importância no desenvolvimento da produção em grande escala. Paralelo a Taylor, o engenheiro Henri Fayol, dava ênfase na estrutura necessária para organização produzir e operar de maneira eficiente. Assim, ele criou 14 princípios gerais, sendo os mais populares:

- Divisão do trabalho: Os colaboradores devem ter suas funções definidas, para assim a organização oferecer uma especialização e um treinamento específico para o empregado.
- Unidade de comando: O subordinado acata ordens de apenas um superior.
- Autoridade e responsabilidade: É o poder equivalente à posição designada, responsabilidade é conectada à autoridade.
- Hierarquia: A autoridade é estabelecida através de uma hierarquia.

Fayol procurava estruturar corretamente toda a organização, tendo como resultado, a maior produtividade e eficiência. Outro autor fundamental para o desenvolvimento da administração, foi George Elton Mayo, que buscou enfatizar as pessoas dentro das empresas, onde dava atenção aos ânimos e motivações dos colaboradores dentro das organizações.

Max Weber foi quem interligou os estudos acima em uma só teoria, a burocrática, onde todo feito, modo de trabalhar, decisões e tudo de mais relevante dentro da empresa, seja documentado por ser necessário para inúmeros fins. Weber também buscava assegurar que as regras fossem distribuídas de acordo com os cargos, evitando o tratamento pessoal entre os envolvidos.

Sendo assim, as propostas iniciais já citadas, serviram de base para o avanço da administração e até os dias atuais são utilizados como estudo para o aprimoramento dessa ciência que sofre mudanças e necessita de atualizações diárias.

7. TEORIAS DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

7.1 Escola clássica da administração

Para Henry Fayol (1841-1925), a administração, como toda ciência, deve ser basear em leis ou princípios, embora ele compreendesse que, na administração não existe apenas uma maneira de seguir, ou apenas uma verdade absoluta. Portanto ele defende que as aplicabilidades dos princípios administrativos são adaptáveis diante às circunstâncias, tempo ou lugar.

Os 14 princípios de Fayol:

1. Divisão do trabalho: consiste na especialização de tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.

2. Autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.

3. Disciplina: depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.

4. Unidade de comando: cada empregado deve receber ordens um superior. É o princípio da autoridade única.

5. Unidade de direção: uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.

6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais: os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas.

7. Remuneração do pessoal: deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.

8. Centralização: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.

9. Cadeia escalar: é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo - princípio do comando.

10. Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana

11. Equidade: amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.

12. Estabilidade do pessoal: a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa.

13. Iniciativa: a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.

14. Espírito de equipe: a harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

7.2 Teoria da burocracia- Max Weber

A teoria burocrática da administração para o sociólogo, cientista e economista, Max Weber (1864-1920) era diretamente direcionada a estruturação formal da organização, formalizando as atividades humanas para a realização dos processos e certificando de que, o colaborador está ciente de suas obrigações, e que correspondeu aos seus afazeres. Após a Teoria da Burocracia foi possível identificar redução de retrabalho, pois as regras padronizadas, aumentam a eficiência no trabalho e restringe o desperdício de recursos.

Para Weber, a ideia de burocracia está ligada ao conceito de autoridade. Segundo ele, existem três formas de autoridade:

Autoridade tradicional: Baseada em tradições, costumes e práticas culturais passadas, geralmente personificada por figuras como patriarcas e anciãos. Sua legitimidade advém de tradições religiosas, crenças e costumes sociais.

Autoridade carismática: Fundamentada nas características físicas e/ou de personalidade do líder. Os seguidores reverenciam suas habilidades, história e qualidades pessoais. Contudo, esta forma de autoridade pode ser efêmera, pois depende do reconhecimento do grupo e não necessariamente de sucessores.

Autoridade racional-legal: Garantida por regras e normas provenientes de um regulamento aceito pelo grupo. Nesse caso, deve-se obedecer aos comandos da pessoa que ocupa o cargo, independentemente de quem seja. A autoridade reside no cargo, não na pessoa que o exerce.

De acordo com Weber (1922), "O homem que se dedica à administração pública deve ser um especialista de primeira ordem, completamente dedicado à sua tarefa. Mas, ao mesmo tempo, ele deve ser consciente de que ele é apenas um especialista e nada mais. Ele não é um líder político e não deve buscar se tornar um."

7.3 Teoria comportamental

Teoria comportamental, conhecida da mesma forma como teoria Behaviorista- de acordo com o Behaviorismo na psicologia- citando por ser um ícone de influência das ciências do comportamento na teoria administrativa, buscando soluções democráticas, humanas e flexíveis para problemas decorrentes nas organizações.

Segundo Chiavenato (2003), essa visão teórica caracteriza um desdobramento da Escola das Relações Humanas- com surgimento no início da década de 1940-, em que se desprezava a ideia a qual a satisfação do colaborador gerava de forma inerente bons resultados ao trabalho. Esse conceito comportamental defende a valorização do trabalhador em serviço baseado em cooperação, sendo um importante preceito para o conhecimento das diferentes personalidades dentro do local de trabalho, isto é, para facilitar o aprimoramento da gestão de pessoas de maneira mais eficaz se faz necessário que a teoria administrativa esteja cooperada ao comportamento dos indivíduos.

"A Teoria Comportamental marca a mais profunda influência das ciências do comportamento na Administração. Para muitos, representa a aplicação da Psicologia Organizacional à Administração. Surgiu em 1947 nos Estados Unidos, dentro de uma fundamentação amplamente democrática.". CHIAVENATO, 2003, p.364)

Foi em 1947, onde se teve um marco desta ênfase na administração, através do livro de Herbert A. Simon -O Comportamento Administrativo-, onde aponta a relevância do comportamento do indivíduo, tanto para o sucesso quanto fracasso de uma organização. Com pontos de uma abordagem humanística, Simon desenvolve

a teoria das decisões. O mesmo, em seu livro, afirma que é mais importante a decisão tomada ao que as ações seguintes. Em outros termos isto significa, que as organizações são como sistemas de decisões no qual o papel dos elementos que ali trabalham é essencial, pois são elas que percebem, sentem, decidem e agem, conseqüentes a elas são definidas o comportamento dos indivíduos diante das diferentes situações com que se deparam um determinado ambiente profissional.

7.3.1 Características da teoria comportamental

As características centrais da teoria comportamental são:

- **Ênfase na aprendizagem:** evidencia o destaque do aprendizado na estrutura do comportamento humano. Aprendizagem tem se por um recurso contínuo que sucede em razão da experiência e da interação com ambiente.
- **Técnicas de modificação de comportamento:** evidencia a importância das técnicas de modificação de determinado comportamento, envolvendo reforço positivo e negativo, dessensibilização sistemática, modelagem, extinção e contra condicionamento. Estas técnicas são utilizadas para mudar ou eliminar comportamentos ditados como indesejáveis e o reforçar de comportamentos desejáveis.
- **Personalidade como uma coleção de comportamentos:** observa a personalidade como uma junção de comportamentos estudados. Tais comportamentos, são motivados por fatores como a experiência de vida.
- **Ênfase no comportamento humano:** evidencia o comportamento mensurável e observável em contradição aos recursos mentais internos. O qual significa, que tal teoria absorve-se no comportamento compreensível, como as ações e reações e as respostas do indivíduo ao ambiente externo.
- **Enfoque na motivação:** esta abordagem teórica dar-se há por ênfase a importância da motivação na formação do comportamento humano.

Com base nas características citadas acima, percebe-se a importância e aplicabilidade mediante as organizações, principalmente na atualidade.

8. BEHAVIORISMO

O behaviorismo é o campo da psicologia que se baseia no estudo do comportamento observável. Ele foca em comportamentos que podem ser observados- suas ações e reações- e ignora aspectos mais complexos como sentimentos e pensamentos, tidos como inacessíveis e, logo, não passíveis de estudo científico. Foi desenvolvido por psicólogos como John B. Watson e B.F. Skinner no início do século XX. Seus princípios incluem:

- **Associatividade no Aprendizado:** defende que boa parte do aprendizado ocorre através da associação entre estímulo e respostas. Isso pode ser observado no condicionamento clássico, onde um estímulo que naturalmente provoca uma resposta.
- **Reforço e Punição:** afirma que o comportamento é influenciado por reforços (positivos e negativos) e punições. O reforço positivo acrescenta algo agradável após o comportamento, enquanto o reforço negativo envolve a remoção de algo desagradável. Por sua vez, a punição desencoraja um comportamento ao adicionar algo desagradável ou remover algo agradável.
- **Influência do Ambiente no Comportamento:** entende que o ambiente exerce grande influência sobre o comportamento, possibilitando a modificação do comportamento através da modificação do ambiente.
- **Aprendizagem por Imitação:** destaca que boa parte do conhecimento é adquirido através da observação e reprodução de comportamentos de outras pessoas, também conhecida como aprendizagem observacional ou modelagem.

Skinner (1976) explicou que o behaviorismo se concentra no estudo do comportamento observável, acreditando que o comportamento é influenciado pelo ambiente e pode ser modificado através do condicionamento e do reforço

9. RELAÇÕES HUMANAS

Segundo BUENO (2002) a Escola das Relações Humanas ou Modelo Humanista, surgiu na tentativa de humanizar o trabalho, trazendo o fim da condição do trabalho escravo. Onde o homem ainda não dispunha ainda da liberdade de pensar, de agir e nem de estabelecer seus limites e quais objetivos pretendem chegar.

Foi em 1924, que especialista de eficiência da empresa Western Electric Company, em Hawthorne, nos Estados Unidos, começaram uma pesquisa através da iluminação na produção, qual seria seu efeito com a produtividade de seu pessoal. Em 1933 Elton Mayo e sua equipe puderam observar depois de serem feitos vários experimentos com uma equipe de trabalhadores submetidos a condições de iluminações diferentes e diversos incentivos, que independente das condições que eram expostos os trabalhadores, sua produtividade aumentava quando estava em grupo. Assim pode-se concluir que o aumento da produtividade não era decorrente aos aspectos técnicos do experimento, mas da dimensão social do ser humano.

Continuando com as pesquisas, Mayo e sua equipe realizaram entrevista com mais de 20 mil funcionários da companhia, com objetivo de saber qual sentimentos levariam a satisfação no trabalho e como isto poderia estar relacionado a produtividade. Ao término da entrevista foi obtido resultados muito positivos, pois os funcionários se sentiram importantes e respeitados, gerando uma atitude favorável a companhia, com um sentimento de envolvimento e participação dos funcionários.

Através dessas pesquisas, Mayo concluiu que a produtividade estava ligada com o fator de maior influência às “relações interpessoais desenvolvidas no trabalho” e não tanto pelos incentivos salariais.

9.1 Poder e autoridade

Na sociedade que vivemos existem inúmeros enfoques que abordam o conceito de poder, segundo Weber (1968) acerca dos tipos ideais de dominação e

das estruturas de autoridade, em que o poder é definido como a habilidade de influenciar pessoas sem que elas ofereçam resistências. Podemos analisar melhor em seu exercício, onde ele é concebido não como estado mental, mas como um conjunto de práticas sociais e discursos construídos historicamente, assim podemos dizer que o poder é a capacidade de forçar ou coagir as pessoas a fazerem o que você deseja, por ter alguma posição importante hierárquica, mesmo que elas preferissem não fazer.

O poder é definido por Stoppino (1987) como a aptidão ou a possibilidade de agir e de produzir efeitos e comportamentos específicos.

De acordo com o pensamento de BARRACHO (2007).

“A autoridade é definida como “a possibilidade” que tem um agente de agir sobre os outros, sem que esses outros reajam sobre ele, sendo, todavia capazes de o fazer” (Barracho, 2007, pg 232)

Ou ainda mesmo, a autoridade é possível ser o direito para exercer algo. Podendo assim ser um direito de ordenar, tomar decisões ou mesmo desempenhar uma função que foi designada. Segundo CHIAVENATO (2003) a autoridade se divide em formal e informal. De acordo com Schermerhorn; Hunt e Osborn (1998) “autoridade formal é o potencial de exercer controle sobre os outros através da legitimidade de uma posição gerencial”. Sendo uma autoridade que é estabelecida através de uma estrutura hierárquica dentro da empresa, podendo ser delegada por um superior imediato.

Na autoridade informal, ela é adquirida, através do desenvolvimento das relações informais entre o pessoal da empresa, que fazem por respeito à sua posição ou status. Oliveira (2004) explica que “a autoridade informal flui, na maioria das vezes, de forma ascendente ou horizontal”.

A autoridade formal se distingue por três características, Segundo Chiavenato (2003):

” Autoridade é alocada em posições da organização e não em pessoas. Os administradores têm autoridade devido às posições que ocupam. Outros administradores nas mesmas posições têm a mesma autoridade; Autoridade é aceita pelos subordinados. Os subordinados aceitam a autoridade dos superiores, pois, acreditam que eles têm o direito legítimo, transmitido pela organização, de dar ordens e esperar pelo seu cumprimento. Autoridade flui abaixo por meio da hierarquia verticalizada. A autoridade flui do topo até a base da organização e as posições do topo têm mais autoridade do que as posições da base. ” (Chiavenato, 2003, pág. 130).

10. CONCEITO DE LIDERANÇA

No mundo que vivemos a necessidade de ter bons líderes para que possa ser alcançada os objetivos e as metas que são impostas pela empresa vem ficando cada vez mais importantes para que o negócio aconteça. A liderança veio ganhando mais formas nos últimos anos, onde que a tomada de decisões são cruciais para o crescimento das organizações.

O termo usado, pode ser definido como o ato de influenciar as pessoas e fazer que elas desenvolvam da melhor maneira aquilo que a empresa ou você necessite, assim é considerado uma habilidade de atuar em meio aos grupos para conseguir controlar diversas situações, trazendo harmonia ao clima organizacional, potencializando as relações humanas e o desempenho individual de seu pessoal.

Segundo Chiavenato (2004),

“A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.” (Chiavenato, 2004, pág. 122).

Assim percebemos que a liderança é importante e necessária em todos os tipos de organizações humana. Podemos ver ela no âmbito familiar, nas escolas, nas igrejas, comunidades, nos esportes, nas organizações, sendo fundamental o poder de ter influência nas pessoas para ser capaz de comandar e organizar o grupo para um objetivo comum de todos. A influência é uma força psicológica, é um processo interpessoal na qual uma pessoa se comporta para modificar o modo de agir de uma outra pessoa intencionalmente. Assim dentro da empresa o administrador tem que conhecer profundamente seu colaborador para assim saber como o motivar, avaliando qual melhor abordagem tomar para estimular sua equipe, favorecendo da melhor forma o clima organizacional e obtendo o melhor resultado para empresa.

Para Aquino (1981), toda vez que indivíduo consiga estimular o comportamento do outro, pode-se dizer que esse primeiro tem um potencial grande de um líder, já o segundo pode ser considerado um ótimo liderado, não importando tanto o seu nível hierárquico. Onde nem sempre o líder pode ter o papel de chefia na empresa, sendo que um colaborador que tenha o perfil e as características de liderança e que tenha a habilidade de conduzir seus colaboradores e as situações do dia a dia possa ser considerado um bom líder.

De acordo com CHIAVENATO (2004),

“A influência significa uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra de modo intencional. A influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo maneiras pelas quais se provocam mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos sociais.”

Para Chiavenato (2010) se os gestores conseguirem se adaptar o quanto mais os seus estilos de liderança dentro do ambiente organizacional, seus objetivos almejados serão alcançados com sucesso. Para evitar falhas no sistema produtivo por uma liderança deficiente, o gestor tem que conhecer muito bem seu local de trabalho, pois o clima organizacional que seus funcionários vivem tem grande influência no processo administrativo.

Segundo Carlyle (2001), de um modo geral todos os líderes têm a capacidade de se adaptar a um estilo que seus liderados se comportam ou mesmo a uma situação que os envolvam. Esse fato normalmente não é constante, pois quem tem que influenciar a situação e comportamento é o gestor. Assim podemos ver que não existe um estilo certo para liderar, um grande líder sabe se posicionar independente da mudança da situação e do ambiente, se adequando as necessidades dos conflitos.

10.1 Estilos de liderança

A maneira pela qual os líderes se relacionam com os seus subordinados, com a capacidade de influenciar, persuadir e argumentar sobre as pessoas, está

diretamente relacionada aos resultados alcançados de acordo com o estilo de liderança adotado. Vários autores ressaltam diferentes perfis de líderes; assim, Araújo (2006) destaca que os principais tipos de liderança consistem em autocrático, democrático e o liberal, seguindo por:

- **Autocrático:** O líder possui um alto nível de intervenção, tomando decisões sem consultar seus liderados, designando as tarefas de cada um e o modo como devem ser realizadas.
- **Democrático:** Com um nível de intervenção mais baixo, também conhecido como estilo participativo, ele compartilha com os colaboradores suas responsabilidades como gestor. Além disso, envolve os membros de sua equipe nas tomadas de decisões, garantindo a participação do grupo em discussões, divisão de tarefas, e outros aspectos.
- **Liberal:** Com intervenção quase inexistente, o líder age somente quando é convocado, sendo os colaboradores responsáveis por identificar os problemas a serem abordados, debater as soluções e tomar decisões. O líder não se mete nas atividades a serem executadas, restringindo-se às suas responsabilidades e apenas oferece informações quando solicitado.

11.LIDERANÇA SITUACIONAL

Esse tipo de liderança foi definido por Paul Hersey e Kennet Blanchart, e defende que não há apenas um modo de liderar, mas sim uma maneira de agir em cada fase do colaborador na empresa. Considerando que o funcionário tende e amadurecer em decorrência do tempo de trabalho e da motivação, o líder deve se posicionar corretamente para desenvolver o liderado, para que o mesmo alcance um alto desempenho.

A figura do líder necessita ser sensível ao se deparar com as dificuldades de cada funcionário, as estudando de modo isolado para que consiga desenvolver a motivação do mesmo, através do tipo certo de liderança que deve-se traçar de acordo com situação encontrada.

Um bom gestor, trabalha com ideia de que o empregado é o recurso mais valioso da empresa, devendo levar em conta suas particularidades, tanto qualidades como pontos a serem trabalhados, para alcançar a equidade de desenvolvimento de todos os colaboradores, a fim do alcance do objetivo em comum: Sucesso Organizacional.

12.PSICOLOGIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

12.1 O que é psicologia

A psicologia é a área que consiste no estudo científico do comportamento e dos processos mentais. A psicologia se preocupa em razão de, porque fazemos o que fazemos, sentimos o que sentimos e pensamos o que pensamos. Tendo se pelo que distingue os seres humanos de outros animais, como também os traços que compartilhamos com estes outros. Analisando o que une a todos os seres humanos, mas também explora as diferenças individuais em nossas características, personalidades e habilidades. Um campo de estudo se dedica a investigar a essência de cada um de nós e o processo que nos molda. Além disso, a psicologia não se restringe ao indivíduo, pois busca compreender nossas interações em grupo, incluindo nossa percepção, tratamento e emoções em relação aos outros.

Sendo a ciência que estuda a mente humana, abarcando a alma e a psique. Compreendendo um conjunto de funções que se dividem em três grandes áreas: a atividade (envolvendo movimentos, instintos, hábitos, vontade, liberdade, tendências e inconsciente), a afetividade (relativa a prazer e dor, emoções, sentimentos, paixões e amor) e a intelectualidade (que contempla sensações, percepções, imaginação, memória, ideias e associações de ideias). Essas três áreas se entrelaçam em sínteses mentais essenciais, tendo por linguagem, pensamento e atenção, inteligência, julgamento, raciocínio e personalidade. Conhecidas da mesma forma como cognitivas, afetivas e conativas. As cognições correspondem às capacidades intelectuais, as afetividades englobam os sentimentos e emoções,

enquanto as conativas referem-se às nossas atividades, ou seja, as respostas expressivas ou comportamentais.

De acordo com Herzberg (1966), a psicologia do comportamento organizacional é fundamental para entender como os indivíduos se comportam e interagem no ambiente de trabalho. Herzberg destacou que a satisfação e a motivação no trabalho são influenciadas por fatores tanto intrínsecos quanto extrínsecos ao trabalho em si. Ele propôs que a presença de "fatores de higiene", como salário e condições de trabalho, pode prevenir a insatisfação, mas não necessariamente motivar os funcionários. Em contraste, os "fatores de motivação", como o reconhecimento, a responsabilidade e o próprio trabalho, são essenciais para promover a satisfação e a motivação dos colaboradores.

12.2 Conceituação: psicologia organizacional

Sendo uma subárea da psicologia, a psicologia organizacional se destina ao estudo do comportamento dos indivíduos dentro das organizações- âmbito empresarial-. Insere-se Psicologia Organizacional como:

"Uma área do estudo científico e da prática profissional que trata dos conceitos psicológicos no mundo do trabalho" (MUCHINSKY, 2004, p.03).

Em consonância com as ideias de Spector (2010), esta área da psicologia está relacionada ao crescimento pessoal e a utilização de princípios científicos no contexto do trabalho, priorizando não intervir diretamente em questões emocionais e/ou pessoais dos indivíduos, já que essa abordagem é de competência da psicologia clínica. Uma análise histórica realizada por KRUMM em 2005, do domínio da psicologia organizacional possibilita a identificação dos principais temas de estudo atualmente:

1. Questões legais e sociais tais como decisões judiciais, padrões de segurança e emprego justo;
2. Recrutamento e retenção de empregados, justamente com o estudo das necessidades futuras dos recursos humanos;

3. Análises das necessidades de treinamento e avaliação de programas de treinamento;
4. Cultura organizacional;
5. Forma física, saúde e estresse;
6. Efeitos de novas tecnologias sobre o local de trabalho e sobre os empregados;
7. Necessidades futuras e desafios enfrentados pelas organizações;
8. Internacionalização;
9. Crescente diversidade do local de trabalho.

12.3 História da área da psicologia organizacional

A origem da psicologia organizacional remonta ao início do século XX, período caracterizado pela revolução industrial e pelo surgimento das grandes corporações. A necessidade de melhorar a eficiência e produtividade nas organizações resultou no desenvolvimento de abordagens científicas para estudar o trabalho e o comportamento humano. Seguindo por uma das contribuições para o desenvolvimento deste feito, deu-se por trabalhos elaborados pelo casal Frank Bunker Gilbreth e Lilian Evelyn Moller Gilbreth - sendo ele engenheiro e ela psicóloga. Fazendo a união de conhecimento entre engenharia e psicologia, para que se pudesse estudar a maneira como as pessoas executavam as atividades. A pesquisa realizada pelos Gilbreth envolveu a análise em relação ao tempo e o movimento, com o objetivo de mensurar e coordenar as ações realizadas pelas pessoas ao executar uma tarefa. (SPECTOR, 2010)

Definindo-se por '*therbligs*' ao estudo dos movimentos humanos, ao qual significa, a forma invertida da escrita de Gilbreth.

Nesta mesma faixa de tempo, foram-se diversas as razões que beneficiaram e proporcionaram o surgimento da psicologia organizacional, psicólogos e até mesmo pessoas que não eram psicólogos se preocupavam com veracidade dentro das organizações.

“Dois psicólogos são considerados os principais fundadores do campo: Hugo Münsterberg e Walter Dill Scott eram psicólogos experimentais e professores universitários que se desenvolveram na aplicação de recursos da psicologia para resolver problemas em organizações. Münsterberg estava particularmente interessado na seleção de funcionários e no uso de novos testes psicológicos.” (SPECTOR, 2010. P. 14)

12.4 Aplicações da psicologia organizacional

Obtendo por aplicações diversas, tal disciplina abrange múltiplas áreas em âmbito empresarial. Algumas de suas principais aplicações são em:

- **Gestão de conflitos:** mediante à testes de personalidade, o objetivo é compreender o caráter de cada colaborador. Auxiliando a empresa a agir de forma proativa, prevenindo possíveis conflitos de relacionamento entre as equipes.
- **Ergonomia:** É crucial assegurar a excelência nas tarefas realizadas com as ferramentas profissionais utilizadas, não apenas pela eficiência dos resultados obtidos, mas também visando a saúde e bem-estar dos funcionários. Portanto, cabe à psicologia organizacional avaliar os instrumentos de produtividade dos colaboradores.
- **Gestão de mudanças:** auxiliando as organizações a lidar com mudanças, tais como reestruturação, fusões ou a adoção de novas tecnologias, tornando a transição mais fácil e reduzindo a resistência dos colaboradores.

13. CONCEITO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

No final do século XX, os executivos analisavam de maneira sistemática as questões gerenciais. Após as teorias desenvolvidas na escola clássica e principalmente a teoria das relações humanas, o foco de gestão passa ser a do

indivíduo e de seus aspectos sociais no ambiente laboral. Entre esses fatores o CO (comportamento organizacional) desenvolveu quatro características:

- Para compreender o CO é necessário familiarizar-se com as ciências comportamentais da psicologia, sociologia e antropologia, sociologia e ciências sociais. As integrações desses diversos enfoques serão cruciais para obter uma maior compreensão do comportamento humano organizacional.
- O CO foca na aplicabilidade e relevância de cada consequência nas atividades práticas da organização. O resultado destas pesquisas inclui tópicos como, desempenho individual e de grupo, satisfação no trabalho, ausências e a rotatividade.
- Na terceira será analisado o CO, envolvendo métodos científicos, testes empíricos, teorias e conceitos. Com a importância de que, o processo da coleta de dados será controlado, os relatos serão cuidadosamente testados e apenas explicações cientificamente verificadas são aceitas.
- Em quarto lugar, o CO utiliza do conhecimento contingencial para lidar com as situações que podem ocorrer no trabalho. Em vez de padronizar a resolução de problemas, ele busca reconhecer qual prática se encaixa melhor em determinada situação.

14.MOTIVAÇÃO

14.1 Conceito e objetivo

O termo motivação pode ter uma grande variedade de significados, passando por vários autores uma linha teórica diferente. Algumas dessas controversas podem originalizar que esse conceito vai desde as respostas de cada pessoa a estímulos externos ou até mesmo alguma atitude que pode vir através de uma inspiração que desenvolve no seu mental inconsciente. Nas organizações pode ter uma visão através de um estímulo de um aumento salarial ou alguma promoção e podendo afirmar que nenhuma pessoa tem como motivar a outra.

Vernon (1973) diz em seu livro que,

“A motivação é encarada como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes. Contudo, é evidente que motivação é uma experiência interna que não pode ser estudada diretamente”. (Vernon, 1973, p.11).

Podemos justificar, que de uma certa forma, por haver uma diversidade de fatores que conduz os comportamentos e ações de diversas pessoas, que são alinhados através de conhecimentos vividos e informações no nível mental consciente, já levado para o nível mental inconsciente podemos apontar as carências físicas ou até mesmo afetivas, que são originários do meio que se está.

Ressalta assim, que há diversas interpretações da origem que vem o comportamento motivacional, pois não é encontrado apenas uma única teoria que seja capaz de esclarecer todas as características por traz da psicodinâmica motivacional.

Assim o objetivo de motivar seus colaboradores, é trazer seu potencial máximo e ao mesmo tempo sua satisfação de fazer parte dessa equipe. Pois tendo um funcionário no seu auge profissional o benefício é recíproco, tanto para a empresa, que estará com a sua capacidade de uma produção a todo vapor quanto no clima organizacional onde está o chão de fábrica.

Define Chiavenato (2003), que a satisfação se deriva da motivação em um ciclo, sendo quando um estímulo muda o equilíbrio de um indivíduo, criando assim uma necessidade, que o conduz a um comportamento para que essa necessidade criada seja suprida.

Podemos dizer que com a motivação certa o resultado para ambos pode ser muito importante e o objetivo do gestor será alcançada com grande chance de sucesso.

14.2 Teorias da motivação

Para visualizar de uma forma mais clara as teorias da motivação, Campbell classificou em seu livro em duas formas de vê-las, sendo uma chamada de “conteúdo” e a outra de “processo”.

As teorias motivacionais de conteúdo, elas abrangem algumas variáveis de cada indivíduo e as situações que decorre com o mesmo, que se presume pela sua conduta. A crítica que desce sobre estas teorias, é que não esclarecem como são feitos os processos e nem como são as condições individuais ou de cada situação e como elas são operadas.

Já por outro lado as teorias motivacionais de processo, tem como objetivo explicitar todo o processo de conduta desde seu início até o seu término. Atuando por sua vez com as variantes maior dos processos e explicando a participação de cada um. Sendo as variáveis três aspectos como as recompensas, as necessidades e os incentivos.

14.2.1 Teorias motivacionais de conteúdo

14.2.1.1 Teoria das necessidades humanas – Abraham Maslow

Para saber os comportamentos humanos e como os motivam, é preciso saber quais são suas principais necessidades que tem. Assim nos meados da década de quarenta foi criada a Teoria das Necessidades Humanas por Abraham Maslow, sendo defendido que praticamente todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração dos impulsos, necessidades e estados motivadores.

Segundo Maslow (1962) necessidade é, em resumo, a privação de certas satisfações.

As teorias de Maslow trabalham com os fatores de satisfação dos seres humanos, sendo assim dividido em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide. Sendo a base dessa pirâmide a necessidade fisiológica, sendo as necessidades primordiais para viver, segurança onde o ser humano busca a sua segurança e

proteção físicas e emocionais, em seguida vem as necessidades individuais de cada um, como a necessidade social, em pertencer em algum grupo social de amizades, a necessidade de estima, que procura um reconhecimento por algo feito, como, um status em meio aos demais e por fim a necessidade de autoestima, a que se encontra no topo da pirâmide, que tem como foco a motivação do autodesenvolvimento para alcançar os seus objetivos. Bergamini (2008) destaca que o modelo de Maslow propõe a noção de necessidade como fonte de energia das motivações existentes no interior das pessoas.

Podemos ver na figura abaixo a pirâmide com cada classificação feita por Maslow.



Figura 1- Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.

14.2.1.2 A teoria dos dois fatores – Frederick Herzberg

Desenvolvida por Frederick Herzberg, um psicólogo americano, que depois de realizar várias entrevistas com diversos profissionais da área industrial de Pittsburgh, que tinha por objetivo identificar quais fatores traziam a satisfação e a insatisfação dos funcionários em ambiente de trabalho. Sendo assim, Herzberg os dividiu em dois fatores.

De acordo com Chiavenato (2003), para Herzberg, os fatores que explicam como as pessoas procedem em seu ambiente de trabalho são dois. Sendo eles os fatores higiênicos, externos a pessoa, e os fatores motivacionais, que são controlados por cada indivíduo.

Nos fatores higiênicos ou fatores extrínsecos a empresa que os controlam, através dos salários, condições do ambiente, suas políticas, seu clima, seu tipo de chefia, tendo esses aspectos em ótimas condições, eles apenas evitam a insatisfação de seus funcionários, mas se elevam a satisfação, não conseguem sustentá-los por muito tempo, mas se precários, provocam a sua insatisfação. (Chiavenato, 2003).

Por outro lado, Chiavenato (2003), diz que os fatores motivacionais estão ligados as atividades individuais de cada um e de seu sentimento de reconhecimento e crescimento profissional. Quando esses aspectos são muito bons, eles têm a capacidade de provocar satisfação do indivíduo, porém, quando são precários, eles evitam a satisfação.

Na visão de Herzberg (1997), os fatores que envolvem a produção de motivação e satisfação no trabalho são separados e diferentes dos fatores que o levam a insatisfação no trabalho, seguindo que esses dois sentimentos não são contrários. O oposto de satisfação profissional não é a insatisfação, mas sim a ausência da satisfação profissional; e, do mesmo modo, o oposto da insatisfação, é a ausência dela mesma e não a satisfação.



Figura 2- A teoria dos dois fatores de Herzberg

14.2.1.3 Teoria das necessidades socialmente adquiridas – David McClelland

Desenvolvida por David McClelland, a teoria das necessidades socialmente adquiridas apresenta que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são elas: a necessidade de realização, a de afiliação e a de poder.

Como afirma Chiavenato (2001, p.123) “necessidade de realização (need for achievement ou N-Ach): é a necessidade de êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência”. Os indivíduos que se enquadram nesse motivo têm um forte desejo em assumir responsabilidades pessoal por encontrar soluções para os problemas e preferindo situações que seu desempenho seja trazido por feedback. McClelland (1997) examina que as pessoas que como motivação a necessidade de realização, tem como o foco o seu crescimento pessoal, e preferem fazer sozinhas e melhores. Querendo em seguida um feedback concreto e de imediato do seu desempenho, para que possam saber como está se saindo.

Para Chiavenato (2001, p. 123) “necessidade de poder: é a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas”. Em outras palavras, vem da necessidade de fazer que os outros ajam de uma maneira que não se comportaria naturalmente. Buscam sempre ter influência sobre os outros, pois elas têm uma grande necessidade em ficar no comando, preferindo estar em situações de competições e de status. McClelland (1997) diz que esse desejo vem de querer ter um impacto, de ser forte e ter influência sobre as pessoas.

E finalmente Chiavenato (2001, p. 123) conclui que, “necessidade de afiliação: é a necessidade de relacionamentos calorosos, cordiais e afetuosos com outros indivíduos”. É uma característica das pessoas que deseja ter uma boa relação interpessoal e estar sempre bem com todos, buscando ter amizade e cooperação mútua, sendo assim ser mais propensas a fazerem concessão a demandas particulares.

A contribuição de McClelland é colocar foco sobre a importância de as pessoas estarem ajustada ao trabalho, pois vemos muitas organizações desperdiçando talentos, com grandes profissionais competentes realizando

atividades que não exploram todos os seus pontos fortes, fazendo o grande erro de alocarem a pessoa certa no lugar errado.

14.2.2 Teorias de processo

14.2.1.1 Teoria da expectativa – Vroom

Desenvolvida por Victor H. Vroom, que também leva o nome de teoria da Laffleur. Tem como objetivo buscar explicar os fatores que determina as atitudes e os comportamentos no local de trabalho, mostrando assim que a produtividade depende de três forças básicas em cada indivíduo:

EXPECTATIVA	É a crença de que o aumento do esforço levará a um aumento do desempenho, ou seja, se eu trabalhar mais, então isso será melhor. É a crença de que o esforço de alguém resultará na obtenção de metas de desempenho desejado.
INSTRUMENTALIDADE	É a crença de que uma pessoa receberá uma recompensa se a expectativa de desempenho for cumprida. Ou seja, se eu faço um bom trabalho, há algo nele para mim. Esta recompensa pode apresentar-se na forma de um aumento salarial, promoção, reconhecimento ou senso de realização. A instrumentalidade é baixa quando a recompensa é a mesma seja qual for o desempenho.
VALÊNCIA	É a importância que o indivíduo atribui às recompensas. Os desejos ou objetivos individuais, podem ser classificados por sua importância (valência), representando o quanto aquele desejo pode ou não influir na motivação, de acordo com a importância que tem para a pessoa. Por exemplo, se alguém é motivado principalmente pelo dinheiro, pode não valorizar ofertas de tempo livre (folgas extras).

Figura 3 - Variáveis

Conforme Matta (2012), a teoria se baseia na premissa geral de que a motivação para o desempenho individual que cada um possui, se apoia na antecipação que ele faz em eventos futuros. Sugerindo que a expectativa de um resultado positivo orienta e potencializa a motivação. De acordo com a mesma, uma pessoa ao achar que irá receber uma boa recompensa, apresentara um determinado

comportamento positivo, assim quanto maior a expectativa por uma recompensa maior será o seu grau de motivação.

15 CONCEITO DE GERAÇÃO

O conceito de geração abrange um grupo de pessoas nascidas em uma mesma época, influenciadas por um contexto histórico que molda seu comportamento, impactando diretamente a evolução da sociedade e, sobretudo, o ambiente de trabalho.

De acordo com Domingues (2002, p.70), as gerações são inicialmente definidas pela partilha de uma condição biológica – nascimento e morte-.

Sociologicamente, portanto, as gerações não surgem da cadência temporal estabelecida por uma sucessão de gerações biológicas. Em outras palavras: não há padronização do tempo para medir ou prognosticar seu ritmo. Do ponto de vista sociológico, uma geração pode ter dez anos, ou como aconteceu nas sociedades pré-modernas, vários séculos. Pode incluir uma pluralidade de gerações biográficas ou, como na história de muitas sociedades tradicionais, apresentar apenas uma geração sociológica. Elas cessam quando novos e grandes eventos históricos- ou, mais frequentemente, quando lentos e não catastróficos processos econômicos, políticos e de natureza cultural- tornam o sistema anterior e as experiências sociais a ela relacionadas sem significado (FEIXA, 2010; LECCARDI, 2010, p. 191).

Mesmo que estes nasçam em um contexto social igual, indivíduos terão ações e estilos de vida diferentes. Portanto, o meio social não é o único fator determinante na formação de grupos geracionais. A maneira com que grupos de uma mesma geração lidam com eventos históricos específicos, resultará em unidades geracionais distintas dentro do mesmo contexto geracional. Torna-se visível o quanto as diferentes gerações estão se fragmentando em variedades de gêneros, classes e raças. Novos grupos e tribos surgem rapidamente, cada um representado por suas próprias inclinações estéticas, atitudes e princípios, muitas das vezes parecidos e influenciados pelo período histórico em que se desenvolveram.

15.1 Conflito

Os gestores enfrentam atualmente uma variedade de desafios, entre os quais se destaca a necessidade de lidar e colaborar com indivíduos de diferentes gerações em suas equipes. Diante desse cenário, é essencial que os gestores estejam preparados para promover a integração entre experiência, conhecimento e liderança no trabalho em equipe. Perante divergências de opiniões entre os membros do grupo, conflitos possam surgir, sendo crucial que os gestores estejam aptos a gerenciá-los de forma construtiva.

O conflito pode ter óbvias consequências negativas no funcionamento do grupo. Desacordos e rivalidades podem prejudicar o grupo quando desviam os esforços dos membros da realização dos seus objetivos para a tentativa de resolver as diferenças. Em casos extremos, o conflito pode gerar descontentamento, dissolver laços comuns e resultar no colapso final do grupo. Mas nem todos os conflitos são ruins! Níveis baixos e moderados de conflitos têm evidenciado influências positivas no desempenho dos grupos (ROBBINS,2005, pag. 269).

15.2 Negociação para a administração de conflitos

A negociação é um processo de tomada de decisão conjunta, com propósitos e interesses individuais. Servindo como um meio de comunicação para ser realizado a troca de ideias e propostas de determinada conciliação.

O papel do líder nessas situações é de extrema importância para que ele consiga observar os possíveis conflitos existentes, seja ele grande ou pequeno. A competência e convivência com os colaboradores irá ajudar na identificação do nível de conflito, e em qual momento será necessário a intervenção.

Os conflitos existem desde o surgimento do homem, sejam eles, pessoais ou profissionais, sempre estão presentes em nosso cotidiano, mas, a maneira de lidar com eles depende, do local, da pessoa, da situação, entre diversos outros fatores. Nas organizações esses fatores devem ser esclarecidos para todos os colaboradores e principalmente aos líderes, pois envolve a cultura da empresa, missão, visão, valores, estratégias a serem abordadas para a resolução do conflito etc.

15.3 Etapas da negociação de conflito

- Apurar: Buscar entender a origem e as pessoas envolvidas, conversar com cada parte separadamente para concluir o motivo do confronto.

- Negociar: Com as versões relatadas de cada parte o líder terá uma base para pensar na resolução e fazer com que ambas entrem em um acordo, de modo mais descontraído.

- Solucionar: Caso não haja acordo benéfico para ambas as partes, o líder terá que encontrar outras maneiras de solucionar o conflito, por exemplo, uma reunião, para que seja resolvido e não atrapalhe no desempenho da equipe.

- Acompanhar: O acompanhamento pós resolução de conflito é necessário para que não seja repetido, ou então evitado o máximo que o líder conseguir.

16 GERAÇÃO X - OS IMIGRANTES DIGITAIS

Os membros da Geração X são nascidos aproximadamente entre 1962 e 1977, onde vivenciaram momentos impactantes da história mundial, como a AIDS, Guerra Fria e outros eventos de alterações políticas e sociais que afetaram valores que foram impostos pela sociedade mais antiga. Para Lombardia (2008) a tecnologia teve um avanço considerável, que acelerou nos afazeres diários ocasionando atos revolucionários na busca da igualdade de direitos e em novos modelos de vida como os “Hippies”, o que deixou o livre arbítrio como característica para geração.

Nesta época, houve também um maior índice desintegração do lar: As pessoas deixaram de enxergar o matrimônio como um estado permanente. Isso ocasionou na inserção de cada vez mais mulheres no mercado de trabalho, gerando mais obstáculos para educar seus filhos, que por sua vez assistiam mais à televisão.

16.1 Principais características da geração X

Através de todo contexto histórico e social presenciado, essa geração desenvolveu como traços:

- Valorização da vida pessoal: por verem seus pais dedicando toda sua atenção ao trabalho, essa geração buscava equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
- Adaptáveis: acompanharam da propagação da tecnologia e foram os pioneiros no uso da mesma, tendo que se antenar constantemente para não perder seu lugar nas organizações para gerações mais recentes.
- Independência e autonomia: com pais ausentes, tiveram a necessidade de tomar conta de si próprios desde cedo, sendo pessoas que buscam tomar suas próprias decisões e controlar seu destino.
- Segurança financeira: este grupo tende a buscar uma estabilidade financeira, se preocupando em poupar para conquista da casa própria, educação de seus descendentes e imprevistos futuros.

Esse conjunto de características, em sua grande parte, resultou em indivíduos com espírito empreendedores que buscam saber de cada etapa processo e o porquê de as fazer.

17 GERAÇÃO Z – OS NATIVOS DIGITAIS

A geração Z são frutos das gerações X e de alguns das gerações Y, surgindo no final do século XX (aproximadamente entre os anos de 1995 a 2010), tendo como seu marco histórico a emersão na era digital e que se sente totalmente à vontade diante de qualquer componente eletrônico ou tecnológico e tendo como influencia no decorrer dos anos o acontecimento da pandemia, trazendo ainda mais atuante a presença do uso das tecnologias para a execução dos trabalhos, tendo como o home office uma opção para exercer a maior parte das funções em casa, deixando assim essa geração, com uma sensação de não precisar estar num local físico para executar sua função. Além disso Borges; Silva (2013) diz:

[...] tem muita facilidade e domínio das novas tecnologias e senso de urgência em conhecer e se conectar a todas as possibilidades de intercâmbio virtual. Com toda esta interação tecnológica a Geração Z passa boa parte do tempo encerrada em seu mundo particular, muitas vezes sem conversar com ninguém, nem mesmo com os pais, o que causa carência dos benefícios decorrentes das relações interpessoais (BORGES; SILVA, 2013, p. 04).

Devido as características citadas acima, foi desenvolvido desde muito cedo uma habilidade natural em mexer com as tecnologias e aparelhos digitais. Conforme diz Lisboa; Santos (2013), este uso cotidiano de tais ferramentas, a velocidade na circulação das informações, a interatividade disponibilizada e as múltiplas formas de mídia disponíveis influenciaram individualmente algumas das características comportamentais.

Novamente Lisboa; Santos (2013) apontam, que estas gerações são profissionais que já estão focados na busca constante de autonomia e tendem a recuar perante qualquer ato de autoridade vertical.

17.1 Principais características da geração Z

As particularidades da geração Z que fica bem evidentes são:

- Necessita de feedback: por se tratar de filhos das gerações anteriores que prezava mais estar no trabalho para ter a estabilidade financeira, eles têm necessidade de ter uma aceitação perante os seus feitos.
- Multitarefa: como uma característica de ter facilidade com a tecnologia, a facilidade de exercer várias tarefas ao mesmo tempo e por ter um raciocínio apurados, essa geração costuma executar suas tarefas e conclui-las de forma mais rápido e com qualidade.
- Não lidam muito bem com hierarquia: a maior parte dessa geração não tem muita facilidade de aceitação de ordens de superiores e querem se tornarem empreendedores, ter seu próprio negócio e se possível trabalhar de casa, fruto do fato de terem vivido a época da pandemia como home office

- Não tem muita preocupação da instabilidade no serviço: muito tem como objetivo ter seu negócio, outra parte preza em ter um emprego que goste e que esteja ganhando uma remuneração muito boa, assim não se importam de ficar mudando de empresa se esses aspectos não os favorecem.

Visto esse cenário, Inácio (2014) aponta que, este profissional prioriza conhecer quais serão as propostas que a empresa oferecerá para ele, quais serão os valores praticados pela organização que pretende ingressar, o que o leva se identificar com a tal.

18 PREOCUPAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES EM RELAÇÃO AS GERAÇÕES

18.1 Preocupações das organizações em relação a geração X

Os indivíduos dessa geração, são geralmente leais em seu trabalho, buscando gerar resultados e estarem inteirados de todos os processos do esquema, independentemente do tempo de duração. Em contrapartida, esse grupo divide o mesmo ambiente de trabalho com outras gerações, que por sua vez, nasceram acompanhadas por muita tecnologia e informação, resultando em conflitos dentro da organização.

As pessoas pertencentes a Geração X buscam uma condição de vida confortável, dando o máximo de si para mostrar trabalho e ascender na empresa. Essa característica faz com que esse grupo tenha tendências materialistas e egocêntricas, deixando seus princípios de lado em busca de benefício próprio, se mostrando rudes e individualistas algumas vezes. Tendem a demonstrar repulsa à supervisão excessiva, são conservadores e céticos, acabando por não aceitarem ser liderados por pessoas mais novas.

De acordo com Coupland (1991), a Geração X é caracterizada por indivíduos que cresceram em

um período de rápidas mudanças tecnológicas e sociais, moldando suas perspectivas e comportamentos no local de trabalho. Esses indivíduos tendem a valorizar a autonomia e a flexibilidade, o que pode entrar em conflito com as expectativas de outras gerações no ambiente de trabalho. A Geração X busca um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e muitas vezes demonstra uma atitude mais cética e pragmática em relação ao trabalho e à liderança.

18.2 Preocupações das organizações em relação a geração Z

Uma geração que nasceu familiarizada com a era digital e esse mundo de comunicação tecnológica, onde o ritmo ditado pela tecnologia é decisivo para a formação dos indivíduos dessa geração.

Tapscott (2010) apresenta algumas das atitudes que diferenciam essa geração da internet dentro das organizações das demais gerações.

- Esses indivíduos tendem a terem mais liberdade para experimentar coisas novas;
- Customização dos produtos e das experiências de compra;
- Colaboração, principalmente por meio das tecnologias digitais;
- Tendo como o entretenimento associado a quase tudo que vive, começando pelo trabalho;
- Buscar sempre por inovação de uma forma muito veloz.

Ao se depararem com as outras gerações que compartilham do mesmo ambiente de trabalho, os conflitos de pensamentos, crença e principalmente com a velocidade em lidar com o meio tecnológico ficam mais frequente. Tendo em vista que essa geração não tem uma facilidade em trabalhar em equipe, pois sua capacidade de ser multitarefas, são vistas com um olhar fechado pelos seus colegas de outras gerações, pois isso vem através da ansiedade que traz essa rapidez em fazer as coisas, em parte trazendo tomada de decisão negativas, sendo que os tornam impulsivos em suas ações.

Assim não preferem uma hierarquia convencional, por demonstrar uma incapacidade em seguir padrões lineares, onde são subordinados por completo por

seus superiores, mas sim querendo ter suas ideias compartilhadas e um relacionamento mais participativos com seus líderes.

Tomando esses pontos, podemos observar que os fatores que torna positivo essa geração, dependendo de seu desequilíbrio e de como a empresa se comporta, pode os tornar negativos dentro da organização e considerado como ponto a melhorar.

19 DIFICULDADES EM LIDERAR DUAS GERAÇÕES (X E Z) NUMA MESMA ORGANIZAÇÃO

Liderar duas gerações pode ser um desafio uma vez que cada uma possui mentalidades, valores e formas de trabalhar distintas. A comunicação clara, a compreensão das necessidades e a adaptação do estilo de liderança são essenciais para lidar com essas diferenças. Enquanto a geração X valoriza a autonomia e a experiência, a geração Z tem um foco maior na tecnologia e busca propósito no trabalho. É fundamental reconhecer essas divergências e encontrar maneiras de alinhar expectativas, oferecendo oportunidades de aprendizado e crescimento para ambas as gerações.

Flexibilidade, receptividade ao feedback e a capacidade de promover um ambiente coeso e produtivo também desempenham um papel fundamental nesse processo. Devido à falta de entendimento mútuo e conflito de valores e expectativas, a geração X pode interpretar a preferência da geração Z por feedback imediato como impaciência ou desrespeito à hierarquia, enquanto a geração Z pode enxergar a geração X como resistente à mudança ou presa a métodos antiquados. Além disso, temas como horários flexíveis, uso da tecnologia no ambiente profissional e estratégias de solução de problemas podem resultar em atritos se não forem abordados com empatia e comunicação aberta. É fundamental para os líderes estimular um ambiente de respeito mútuo, valorização da diversidade de perspectivas e colaboração entre as diferentes gerações como forma de reduzir conflitos e fortalecer a harmonia no local de trabalho. Uma das barreiras aparentes

ao liderar as gerações X e Z simultaneamente é a divergência das preferências de comunicação e métodos de trabalho.

Setores de organizações atuais, envolvem colaboradores das mais variáveis faixas etárias em suas diversas equipes, ao que reflete em um ambiente rico em diversidade de pensamentos e princípios. Dentro de um mesmo espaço ou setor, se encontram colaboradores leais a empresa, dedicados aos projetos de longo prazo e concentrados em alcançar resultados (Geração X), com outros que valorizam iniciativas de curto prazo, focados no bem-estar e na qualidade de vida, seja em escritório ou em home office (Geração Z). Essa situação acaba gerando comparações entre estas duas gerações, ao que se pode prejudicar o ambiente de trabalho e construir um desafio aos gestores.

De acordo com Twenge (2006), as diferenças entre as gerações no local de trabalho, como as existentes entre a Geração X e a Geração Z, podem ser atribuídas a uma variedade de fatores, incluindo experiências de vida, valores culturais e influências tecnológicas. Twenge destaca que a Geração Z, tendo crescido em um mundo dominado pela internet e pelas redes sociais, tem expectativas diferentes em relação à comunicação e à colaboração no trabalho. Em contraste, a Geração X, que experimentou a transição da era analógica para a digital, pode valorizar mais a autonomia e a experiência pessoal. Para liderar eficazmente essas duas gerações, os gestores precisam ser capazes de reconhecer e conciliar essas diferenças, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e adaptável.

20 COMO UTILIZAR A LIDERANÇA SITUACIONAL COMO ESTRATÉGIA PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

A liderança situacional é capaz de se flexibilizar de acordo com a situação da organização, o seu principal objetivo é estar aberto à discussão e sugestões, para que seja possível explorar o que cada um tem de melhor diante de toda e qualquer situação. Tendo como exemplo, funcionários que são competentes e experientes na função, porém, são cautelosos na realização das tarefas e demonstram certa insegurança na hora de realizá-los, o líder deve se atentar ao funcionário e emponderá-lo, apoiando-o mentalmente.

Essa visão do líder é importante para que ele possa gerir os recursos humanos que ele tem sob comando dentro da organização, integrando os colaboradores de diversas gerações e principalmente harmonizando o ambiente de trabalho, pois as diversidades na maneira de trabalhar pode ser tornar um ponto positivo para as empresas e não uma dificuldade, porém, depende de quem os lidera. Para se tornar um fator estratégico é necessário a efetividade da aplicabilidade desta ferramenta, os resultados que a liderança situacional propõe

são benéficas nos resultados da empresa, no clima organizacional, na cooperatividade do trabalho e no desempenho dos funcionários.

De acordo com Hersey e Blanchard (1982), a liderança situacional é uma abordagem eficaz que permite aos líderes adaptarem seu estilo de liderança às necessidades e habilidades dos seus seguidores. Essa abordagem enfatiza a importância de ser flexível e de reconhecer que diferentes situações podem exigir diferentes tipos de liderança. Ao aplicar a liderança situacional, os líderes podem melhorar o desempenho dos funcionários e o clima organizacional, promovendo uma cultura de colaboração e inovação.

21. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança situacional é uma ferramenta eficaz para lidar com os conflitos dentro das organizações, inclusive entre o choque das Gerações X e Z. Ao aplicar a liderança situacional no conflito geracional, os líderes podem adaptar sua abordagem de liderança com base nas necessidades e características específicas de cada geração.

Os líderes devem ser flexíveis, empáticos e adaptáveis, compreendendo as diferentes perspectivas e estilos de trabalho de cada geração. Investir em desenvolvimento de habilidades, criar ambientes inclusivos e manter o foco nos resultados são estratégias-chave para promover a colaboração e minimizar conflitos intergeracionais.

Em última análise, a liderança situacional permite que os líderes ajustem sua abordagem conforme necessário para atender às necessidades específicas de cada geração, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

22. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). Prentice-Hall.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 (3ª Reimpressão).

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. revisada e atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 (6ª Reimpressão).

da Silva Pugliese, André e Jonas Berger. **Introdução à Administração**. Disponível

Skinner, B. F. (1976). About behaviorism. Vintage.

em: <https://cliqueapostilas.com/Content/apostilas/1a4a9ae8b91c09803289ca473269a45e.pdf#page=27>. **Acesso em:** 07 de mar. de 2024 às 14h08.

CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRAÇÃO. TEORIA, PROCESSO E PRÁTICA.** Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=0j1NJ69Zm0kC&oi=fnd&pg=PA1&dq=o+que+%C3%A9+administra%C3%A7%C3%A3o&ots=HUPQPjJS6S&sig=0350j8mLRhqqinsZw88UQGqtCK0#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20administra%C3%A7%C3%A3o&f=false>. **Acesso em:** 20 de mar. de 2024 às 14h42.

NASCIMENTO, Isabella de lima; ALMEIDA, Giovanna Gabrielle; SOARES, Wanessa solva. **A teoria comportamental na administração como ferramenta de suporte a gestão de negócios.** Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/14539/3/administra%C3%A7ao_2023_1_isabelanascimento_ateoriacomportamentalnaadministra%C3%A7%C3%A3o.pdf. **Acesso em:** 18 de fev. de 2024 às 15h10.

Estudo sobre a teoria comportamental em ementas dos cursos de ciências contábeis e de economia ofertados por instituições de ensino superior. Contabilidade gerencial e controladoria. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/15363/1/Estudo%20sobre%20a%20Teoria%20Comportamental%20em%20ementas%20dos%20Cursos%20de%20Ci%C3%Aancias%20Cont%C3%A1beis%20e%20de%20Economia%20ofertados%20por%20institui%C3%A7%C3%B5es%20de%20ensino%20superior.pdf>. **Acesso em:** 11 de fev. de 2024 às 14h15.

Behaviorismo: o que é, ideias, autores e exemplos. Psicanálise clínica. Disponível em: <https://www.psicanaliseclinica.com/behaviorismo/>. **Acesso em:** 31 de mar. de 2024 às 11h40.

BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada:** um tributo a Abraham Maslow. Disponível em: <https://roberiosoares.files.wordpress.com/2010/02/motivacao-humana.pdf>. **Acesso em:** 06 de mar de 2024 às 13h 38.

STOPPINO, M. (1987). Dicionário de política. Brasília, DF: UNB. **Acesso em:** 06 de mar de 2024 às 14h40

Disponível em: BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008. **Acesso em:** 06 de mar de 2024 às 14h14.

FERREIRA, André; DEMUTTI, Carolina, M.; GIMENEZ, Paulo, E. O. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho**. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/703.pdf> . **Acesso em:** 06 de mar de 2024 às 14h15.

Disponível em: MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962. **Acesso em:** 06 de mar de 2024 às 14h20.

Disponível em: ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: AO

BARRACHO, Carlos José Bernardo da Silva. **Estratégias de poder e autoridade**

em contextos sócio-políticos diferenciados. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela, Set. 2007. **Acesso em:** 13 de mar às 21h58.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. E atual. –Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. **Acesso em:** 13 de mar às 21h58.

SCHERMERHORN, John R. Jr; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 1998. **Acesso em:** 13 de mar às 21h58.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, Organização & Métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2004. **Acesso em:** 13 de mar às 21h58.

FELDMAN, Roberto S. **Introdução à psicologia**. 10 ed.- Porto Alegre: AMGH, 2015.

GREITMAN, Henry; REISBERG, Daniel; GROSS, James. **Psicologia**. 7 ed.- Porto Alegre: ARTMED, 2009.

MUCHINSKY, Paul M. História da Psicologia I/O. **Psicologia organizacional**. 7 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

KRUMM, Diane. Psicologia do Trabalho: uma introdução à psicologia industrial/ organizacional. São Paulo, LTC, 2005.

VERNOM, M. D. (1973). Motivação humana. Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes. (trabalho original publicado em 1969). Acesso em 18 de abr às 11h 35.

GOMES, Alcindo, A.,A.; QUELHAS, Osvaldo, L., G. **A Motivação no ambiente organizacional**. Revista produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Vol. 3. Num. 3. setembro de 2003. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/567/612> . Acesso em:18 de abr às 14h 08.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria da administração. 7. ed. totalmente rev. E atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Acesso em 22 de mar às 11h31.

CAMPBELL, John; DUNNETTE, Marvin D.; LAWLER, Edward E. & WEICK, K.E. **Managerial behavior, performance and effectiveness**. New York, McGraw-Hill Book Company, 1970. Acesso em:25 de abr às 14h55.

HERZBERG, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959), **The Motivation to Work, Wiley**, New York, NY. Acesso em:29 de abr às 10h45.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones**. respecto a la novena edición en español por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 2011. Acesso em:30 de abr às 11h33.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários**. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). **Gestão de pessoas, não de**

peçoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997. **Acesso em:**01 de mai às 15h19.

McCLELLAND, D.C.; BURHAM, D. H. O poder é o grande motivador. In: VROOM, V.H. (Org.) Gestão de pessoas, não de peçoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997. **Acesso em:**02 de mai às 11h24.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** TGA, vol. 2. 6. ed. rev. e atualizada. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2002 – 11ª reimpressão. **Acesso em:**03 de mai às 09h51.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações.** São Paulo: Atlas, 2008. **Acesso em:**03 de mai. às 10h45.

MATTA, P. R. T. **Motivação:** Impacto e Aplicabilidade dentro das empresas. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Paulista, UNIP: 2012. **Acesso em:**03 de mai às 11h15.

ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.

AQUINO, Cléber Pinheiro. **Administração de recursos humanos: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 1981. **Acesso em:**25 de mar às 14h 55.

MAXIMIANO, A. C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6. ed. 7. reim. São Paulo: Atlas, 2010. **Acesso em:**25 de mar às 15:54.

CARLYLE, P.C. A inviolabilidade do domicílio e os direitos da personalidade. O

Estado do Paraná, Curitiba, p.35-38, 26 jun. 2001. **Acesso em:**25 de mar às 16:05.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Sistemas, Organização & Métodos: uma abordagem

gerencial. São Paulo: Atlas, 2004. **Acesso em:**13 de mar às 21h58.

Jr Schermerhorn R. John et al. Fundamentos de Comportamento Organizacional. 2 edição, BOOKMAN, 1999. 29p.

Ou: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=2UktLDGA3cMC&oi=fnd&pg=PA8&dq=+fundamentos+do+comportamento+individual&ots=ecs6iPLdw9&sig=ZEgaJd-zvKMnmVrQLGIDtaGY7fE#v=onepage&q=fundamentos%20do%20comportamento%20individual&f=false>.

FEIXA, Carles; LECCARDI, Carmem. **O conceito de geração nas teorias sobre juventude**. Revista Sociedade e Estado- Volume 5, Número 2, maio/ago. 2010.

DOMINGUES, José M. **Gerações, modernidade e subjetividade**. Tempo Social; Rev. Sociol. USP, S. Paulo, 14(1):67-89, maio. 2002

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005

LOMBARDIA, Pilar García. **Quem é a geração Y? HSM Management**, n.70, p.1-7. set./out. 2008.

FERREIRA DOS SANTOS, Cristina; ARIENTE, Marina; CARDOSO DINIZ, Marcos V.; APARECIDA D., Aline. **O processo evolutivo entre as gerações x, y e baby boomers, 2011**. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>. Acesso em: 15 de mai de 2024 as 20h15.

SERRADOR FILIPE, Mariana. **Geração X Versus Geração Y: Uma Comparação Sobre O Comprometimento Organizacional**, 2021. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41074/1/disserta%c3%a7%c3%a3o_finalissimo1%20Mariana%20Filipe.pdf. Acesso em: 15 de mai de 2024 as 21h17.

ZANINELLI, Thais; CALDEIRA, Giseli; DE SOUZA F, Diego Leonardo. Veteranos, Baby Boomers, Nativos Digitais, Gerações X, Y e Z, Geração Polegar e Geração Alfa: perfil geracional dos atuais e potenciais usuários das bibliotecas universitárias, 2022. Disponível em: <file:///C:/Users/lab03/Downloads/Dialnet->

[VeteranosBabyBoomersNativosDigitaisGeracoesXYEZGer-8486480.pdf](#) . Acesso em: 15 de mai de 2024 as 21h22.

TRIDAPALLI, Jeronimo; DA SILVA, Everaldo; KRAEMER LENZ ZIEDE, Mariangela; MARCOLLA, Claudemir. **Os conflitos da geração x e y no mercado de trabalho**, 2017. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/7849/4839> . Acesso em: 15 de mai de 2024 as 21h00.

BORGES, Maria de Lourdes; SILVA, Adelina G. da. Implicações de um Cenário Multigeracional no Ambiente de Trabalho: Diferenças, Desafios e Aprendizagem.2013. Acesso em 08 de mai de 2024 às 21h15.

LISBOA, Wellington T.; SANTOS, Wandressa P. dos. Características da Geração Z e suas influências na Comunicação Organizacional. In: XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste. 2013. Acesso em 08 de mai de 2024 às 22h05.

INÁCIO, Allan E. P. **Os desafios da nova gestão diante a geração Z**. 2014 Disponível em:<www.gazetadopovo.com.br/opiniaio/artigos/os-desafios-da-nova-gestao-diante-da-geracao-z-92z44knckqb9eov910dkestou>. Acesso em 09 de maio de 2024 às 10h49.

NETO FERNANDES, Francisco Álvaro. **GESTÃO DE CONFLITOS**. Disponível em: <https://www.cursosavante.com.br/cursos/curso213/conteudo7771.pdf>. Acesso em: 08 de mai de 2024 às 21H56.

BRITO ARAÚJO, Péricles Emílio. **TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO**. Disponível em: <https://s3.us-east-1.amazonaws.com/assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/41/3.pdf>. Acesso em: 08 de mai de 2024 às 20h20.

TAPSCOTT, Don. A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. (Tradução de Marcelo Lino). Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010. Acesso em 17 de mai de 2024 às 11h05.

CRISTINA BOLDRINI, Bruna. MACHADO LUCENA, Wellington. ARTIGO ORIGINAL OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS PELA INSERÇÃO DA “GERAÇÃO Z” NO MERCADO DE TRABALHO. Acesso em 17 de mai de 2024 às 11h43.

RINALDI BASILE, Gabriella. **RECEIOS, AMBIÇÕES E ASPIRAÇÕES: UMA ANÁLISE SOBRE A GERAÇÃO Z NO CONTEXTO DE CARREIRA.** 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/35643>. Acesso em 17 de maio de 2024 às 13h56.

DUARTE, Giselle Aparecida; CÁSSIA PAPA, Adriana. **A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as Organizações contemporâneas.** 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273421614004> .Acesso em: 20 de mai de 2024 às 20h15.

Herzberg, F. (1977). *Trabalho e a natureza do homem*. Atheneu.

Coupland, D. (1993). *Geração X: Contos de uma cultura acelerada* (R. Giuseppe, Trad.). Editora Rocco.

Twenge, J. M. (2007). *Geração Eu: Por que os jovens de hoje são mais confiantes, assertivos, exigentes – e mais infelizes do que nunca antes* (L. A. de Oliveira, Trad.). Editora Lua de Papel.

