



**MARLON HOGER**

**AS DIFERENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE  
TRABALHO DE UMA ÁREA DE TI**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**CURITIBA – PR**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**AS DIFERENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO DE UMA ÁREA DE TI**, elaborado por MARLON HOGER e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 09 de agosto de 2018.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno MARLON HOGER, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG7-Curitiba (2/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 21/10/2016 a 09/06/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **AS DIFERENTES GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO DE UMA ÁREA DE TI** é autêntico e original.

Curitiba, 09 de agosto de 2018.

---

MARLON HOGER

Á todos que acreditaram em mim.

## Agradecimentos

Aos meus filhos, meus pais e aos melhores amigos.

## **Resumo**

Vamos imaginar as pessoas que trabalham juntas, oito horas por dia, durante longos períodos de meses ou anos, e aí temos nesse grupo pessoas das diversas gerações, cada um com seu jeito de se comunicar, tem seus hábitos e seus valores. É sem dúvida um ambiente onde haverá atritos e divergência. Essa é uma realidade dentro da maioria das empresas hoje em dia: diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho, com linguagens e grupos sociais muito diferentes, convivendo e misturando-se em busca de resultados para as empresa para quais trabalham. Mas este não é um cenário novo; é natural que neste mercado de trabalho sempre tenha saída de colaboradores mais velhos e entrada de novos constantemente. Mas, pela primeira vez, há, no entanto cinco gerações trabalhando juntas diariamente e essas diferenças entre cada uma delas vai gerando um desafio adicional para o corpo de gestores das empresas, para as lideranças como um todo poder identificar e melhorar cada capacidade e aptidão individual destes colaboradores.

**Palavras Chaves:** Diferentes gerações. Atritos. Diferenças. Desafio adicional. Competências.

## **Abstract**

Let's imagine people working together, eight hours a day for long periods of months or years, and in this group may be people of different generations, each with their own way of communication, habits and each values. It is undoubtedly an environment where there will be friction and divergence. This is a reality in most companies today: different generations in the same work environment, with languages and different social groups, living and mingling in search results for the company for which they work. But this is not a new scenario; it is only natural that in this job market there are always older employees and new entrants constantly. But for the first time, there is, however five generations working together daily and the differences between each of them will generate an additional challenge for the body corporate managers, for the leadership as a whole to identify and improve every capacity and individual fitness of these collaborators.

**Key words:** Different generations. Friction. Differences. Additional challenge. Skills.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – MODELO EM TRÊS ETAPAS DE KURT LEWIN.....	<b>12</b>
FIGURA 2 – PIRÂMIDE DE MASLOW.....	<b>14</b>
FIGURA 3 – TEORIA X E Y DE MCGREGOR .....	<b>15</b>

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – CARACTERÍSTICAS DAS DIFERENTES GERAÇÕES.....	<b>7</b>
TABELA 2 – NIVEL DAS NECESSIDADES INSATISFEITAS.....	<b>32</b>

## **SUMÁRIO**

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>9</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. DELIMITAÇÃO DO TEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. JUSTIFICATIVAS/RELEVÂNCIAS.....</b>	<b>3</b>
<b>1.5. METODOLOGIA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.6. FORMA DE DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. CARACTERÍSTICAS DAS DIFERENTES GERAÇÕES.....</b>	<b>6</b>
<b>3. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1. MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2. AUTODESENVOLVIMENTO COMO COMPETÊNCIA.....</b>	<b>18</b>

<b>3.3. O PILAR DA RESISTÊNCIA A MUDANÇAS.....</b>	<b>23</b>
<b>4. MOTIVOGRAMA – PERFIL DE MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL .....</b>	<b>27</b>
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>33</b>
<b>6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS .....</b>	<b>35</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>36</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios profissional e pessoal, quando se fala em num ambiente organizacional, é poder sentir-se motivado pelo menos em um nível que não crie barreiras ou dificuldades na realização do seu trabalho, do desenvolvimento contínuo e da satisfação pessoal e profissional. A especialização acentuada, às vezes até exagerada, pode ser um dos fatores que reduzem a nossa moral e a produtividade profissional no dia a dia, devido ao aumento da monotonia e do tédio causado quando não nos são apresentados novos desafios (AN-TIEN e HUIYU, 2004).

Uma das ferramentas que podem trazer novas opções para os funcionários que desempenham cargos há muito tempo é a rotatividade na sua função (RUETTIMANN, 2013). A solução, porém, pode não ser tão simples devido às diversas variáveis que é preciso levar em conta quando o assunto é a carreira profissional do indivíduo. Uma delas é a resistência a mudanças, que pode surgir como um grande desafio tanto do ponto de vista gerencial como pessoal, inviabilizando às vezes aquela tentativa de criar novas opções profissionais que podem estar contribuindo para motivar os funcionários em busca dos seus objetivos pessoais e profissionais.

Um tema geracional de destaque atualmente nas organizações é a gestão sobre os jovens que estão ingressando no mercado de trabalho. Esses profissionais apresentam características tão distintas que por diversas vezes entram em conflito direto com o modelo tradicional de trabalho que vemos dentro das organizações. Estes jovens chegam com novas habilidades tecnológicas acima do esperado e demandas muito diferentes em termos de velocidade de aprendizado e visão de carreira (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2010; LOMBARDIA *et al*, 2008), aspectos esses que fazem com que os gestores e as organizações necessitem criar novos mecanismos para atrair e reter estes profissionais.

Indivíduos nascidos a partir do ano de 1981 são classificados como a Geração Y, a Geração X, nascidos entre 1961 e 1980, e a geração *Baby Boomers*, nascidos entre os anos de 1945 e 1960, de acordo com a classificação proposta por (AMARAL *et al*, 2004) para o Brasil.

Os indivíduos da geração Y possuem como principal aspecto, o fato de já estarem inseridos em um ambiente digital. A tecnologia está no presente no dia a dia deles, é a geração da velocidade e da variedade (VASCONCELOS *et al*, 2009).

Os indivíduos da Geração Y são individualistas e agem a partir de suas próprias convicções, normalmente são filhos únicos e de pais que trabalham e que não conseguiram um equilíbrio entre vida profissional e familiar, o que faz com que estes jovens priorizem o equilíbrio nas suas decisões. Estão adaptados a uma resposta imediata e são focados em resultados, pois entendem que as mudanças são contínuas e as informações se modificam muito rapidamente (VASCONCELOS *et al*, 2009).

A pessoas da Geração Y buscam no trabalho fonte de satisfação e aprendizado equilibrados com aspectos da sua vida pessoal, valorizando seu estilo de vida e vendo o trabalho como desafio e diversão (VASCONCELOS *et al*, 2009).

Considerando que um grande volume de discussão é gerado dentro das organizações no ambiente de trabalho, observando principalmente o campo em que exige um grande esforço de mediação entre os indivíduos e a organização – a gestão de carreiras. Dessa forma, as organizações conseguem desenvolver, de forma muito mais efetiva, a função de atração e retenção de talentos garantindo assim a produtividade e lucratividade a longo prazo (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2010; LOMBARDIA *et al*, 2008).

### **1.1.Objetivo Geral**

Este trabalho tem o objetivo geral de entender a relação entre os temas motivação, autodesenvolvimento e resistência a mudanças, em um setor de tecnologia da informação, de uma empresa fictícia X, nos aspectos dos indivíduos de diferentes gerações.

### **1.2.Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho procuram descrever as diferentes gerações de trabalhadores dentro das empresas, investigarem as estratégias de gestão (sobre os pilares da motivação, métodos para o autodesenvolvimento e resistência a mudanças) e, através de um questionário (o Motivograma) aplicado aos seus colaboradores, correlacionar as diferentes gerações e como agem positivamente na motivação, no seu autodesenvolvimento e tornam-se mais flexíveis e menos resistentes a mudanças.

### **1.3.Delimitação do Tema**

Neste trabalho, inicialmente, as três gerações foram classificadas, nos períodos utilizados pela literatura norte-americana. Posteriormente, estes grupos foram estatisticamente estudados quanto às suas diferenças na percepção sobre o âmbito do trabalho, considerando o contexto histórico nos anos iniciais de formação e ingresso deste indivíduo no ambiente de trabalho. Dessa forma, atende-se o objetivo de identificar os fatores no ambiente de trabalho que possam ajudar a evidenciar a existência de diferenças nas gerações e, ainda, verificar a existência de diferenças ou similaridades nas percepções dentro destas gerações.

O modelo teórico está baseado na identificação das diferenças ou similaridades das competências destes cidadãos nas gerações *Baby boomers, X e Y* nos fatores do ambiente de trabalho: *como comprometimento organizacional, significado de trabalho, remuneração, responsabilidade social, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aprendizado e desenvolvimento, crescimento profissional, liderança e relacionamento com os colegas* (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2010; LOMBARDIA *et al*, 2008).

### **1.4.Justificativas/Relevâncias**

Tais competências destacam a identidade geracional baseada em incumbência, por que as competências individuais diferenciam os empregados. No entanto, este contexto não nos oferece meios de orientar quais são os tipos de comportamentos esperados e recompensados e, portanto, as pessoas podem se tornar menos propensas a transmitirem o seu repertório de conhecimentos e recursos organizacionais (JOSHI *et al*, 2010).

Ao gestor de área dentro da empresa cabe a incumbência, de formar uma ou mais equipes de alta performance e desenvolvê-las ao ponto que tenham sucesso, para que então os indivíduos que compõem esta equipe, possam assumir riscos nas suas atribuições, que possam ser autogerenciáveis de forma responsável e ainda que busquem autodesenvolvimento contínuo por conta própria. Esse ambiente repleto destes profissionais e de pessoas muito bem preparadas, não está livre de problemas, discussões e divergências que podem gerar insatisfações e conflitos no setor, situações estas que no futuro nada longe, impactarão nos resultados dos quais a equipe está buscando.

A grande relevância neste trabalho está em entender como um líder atento e perceptível pode prevenir, identificar e gerenciar rapidamente os conflitos em uma equipe multi geracional sob

sua gestão, mantendo o alto rendimento contínuo e o melhor resultado esperado, além das motivações pessoais e profissionais mantidas, durante a maior parte do tempo enquanto esta equipe está unida.

### **1.5. Metodologia**

Empregado neste trabalho de estudo uma abordagem qualitativa de revisão bibliográfica de materiais que discorram e comentam sobre os temas pertinentes as diferentes gerações no ambiente de trabalho e desenvolvimento das competências humanas e profissionais.

Serão pesquisados autores de língua portuguesa e estrangeira, em plataforma online e ainda em livros e artigos completos dispostos em bibliotecas, que possam contribuir para produção deste trabalho.

### **1.6. Forma de Desenvolvimento**

O trabalho divide-se de forma a explorar bem e claramente os três pontos focais os objetivos da pesquisa, que ao final contribuirão para a Conclusão e Avaliação dos Resultados esperados.

O primeiro ponto focal da pesquisa é sobre a *motivação*, quanto a sua definição, as suas teorias no ambiente das literaturas clássicas e contemporâneas. O estudo da motivação busca os princípios que nos auxiliem a compreender na razão pela qual os seres humanos e os animais, em determinadas situações escolhem, se iniciam e se mantêm em determinadas ações (KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. Curitiba: InterSaberes, 2012).

O segundo ponto focal deste trabalho é a questão do *autodesenvolvimento*, que é uma das competências que está sendo muito valorizada nas empresas nos dias de hoje, independente do porte ou ramo da empresa. Afirma os especialistas, que ela apresenta vantagens primeiramente ao próprio indivíduo e, conseqüentemente, também às empresas. Para compreendermos melhor do que se trata, é preciso entender também primeiramente o significado de desenvolvimento (COLOMBARA, Débora Fantinelli. E.F.A.P., 2015).

O terceiro ponto focal da pesquisa refere-se a *resistência a mudança*, é qualquer sinal de atitude ou comportamento do indivíduo que reflete a falta de vontade em fazer ou apoiar uma mudança. Em toda empresa é comum encontrarmos estas pessoas com tais características e

essa resistência precisa ser percebida, entendida e também vencida para que o processo de mudança possa ocorrer e tenha sucesso. (FRAGOSO, Carolina. RHPortal, 2015).

## 2. Características das Diferentes Gerações

Para que se possa compreender o que está envolvido nas diferentes gerações e seus respectivos valores morais e culturais, é preciso inicialmente conceituá-las de alguma forma. Segundo Cerbasi e Barbosa (2009, p.21), “*o que melhor define uma geração, em termos práticos, é um conjunto de vivências históricas compartilhadas, princípios de vida, visão, valores comuns, formas de relacionamentos e de lidar com o trabalho e a vida*”.

No mundo corporativo de forma multicultural, é preciso distinguir as **características das diferentes gerações** para entender os seus comportamentos e deixar de alguma forma a comunicação mais assertiva (conforme a tabela 1 abaixo).

Iniciamos a análise com o grupo dos **Veteranos**, pessoas que nasceram entre os anos de (1930 e 1945). Estas pessoas são as da geração do rádio; são agarradas a costumes tradicionalistas e, alguns podem ter ou conhecem pessoas que tenham vivenciado guerras e alguma escassez, são pessoas que possuem um grande respeito pelas autoridades e tem cuidado com os gastos, são considerados um tanto cautelosos (AMARAL *et al*, 2004).

Depois deles, vem as pessoas do grupo dos **Baby Boomers**, nascidos nos anos de (1946-1964), este surgiram após a grande revolução industrial, marcando um dos maiores índices de natalidade na história. Essa é uma geração muito presente nas organizações ainda nos dias de hoje; é composta dos colaboradores que criam vínculos fortes com a empresa em qual estão trabalhando, valorizam em muito o conceito de uma carreira profissional estruturada, duradoura e bem sucedida. Eles são cuidadosos nas tomadas de decisões, pois só o fazem tendo baseado em justificativas sólidas para então fazê-los (VASCONCELOS *et al*, 2009).

Já o próximo grupo analisado, são os nascidos entre os anos de (1965 e 1976) e chamados de a **Geração X**, cuja principal característica é em busca pela liberdade, até com uma certa rebeldia decorrente dos anos do conservadorismo onde estavam inseridos e foram quebrados, em grande parte, por eles mesmos. Eles preferem estar num ambiente de trabalho mais descontraído em relação aos outros e buscam um equilíbrio entre a sua carreira profissional e a sua vida pessoal. Valorizam muito constantemente receber *feedback* sobre o que estão fazendo e eles representam a primeira das gerações a ter contato com a tecnologia da era digital (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2010).

Logo em seguida surge então a geração chamada de a **Geração Y**, indivíduos nascidos entre os anos de (1977-1990), que cresceram com a comunicação em uma velocidade muito intensa. As informações passaram a circular de forma muito rápida em meio a tecnologia, o que contribuiu em muito para criação de pessoas multitarefas e multifuncionais dentro das empresas e grupos. São pessoas que buscam rapidamente a sua independência, mas diferentemente das gerações citadas anteriormente, postergam os compromissos da vida adulta, como deixando a casa dos pais mais tarde para ir morar sozinhos, é um exemplo (VASCONCELOS *et al*, 2009).

Para alguns autores especificamente, os indivíduos nascidos entre os anos de (1991 e 2002) já fazem parte de uma geração chamada de **Geração W** (“World Wide Web”). Para outros autores, estes indivíduos ainda são uma parte da **Geração Y**. De qualquer forma, a característica mais marcante nesta geração é a de serem realmente nativos digitais; a tecnologia faz parte do esquema corporal deles. São protegidos por seus pais, o que os torna mais seguros, mais confiantes, porém mais individualistas (CERBASI e BARBOSA, 2009).

Tabela 1 – Características das diferentes gerações



### Características das diferentes gerações

Veteranos (1930-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	Geração X (1965-1976)	Geração Y (1977-1990)	Geração W (1991-2003)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistiram os pais lutarem pela sobrevivência</li> <li>São conservadores e cuidados com o dinheiro</li> <li>Valorizam segurança e estabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representam grupo experiente</li> <li>Iniciaram a carreira com máquinas de escrever, sem computadores ou celulares</li> <li>Passaram por momentos difíceis da economia mundial</li> <li>Valorizam trabalho árduo e carreira sólida</li> <li>Focam no resultado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>São fortes candidatos a posições de liderança</li> <li>Iniciaram a carreira juntamente com os avanços da tecnologia</li> <li>Divertiam-se com os primeiros videogames</li> <li>Valorizam o empreendedorismo</li> <li>Focam no equilíbrio entre vida pessoal e profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscam posições de liderança</li> <li>Cresceram com a tecnologia</li> <li>Possuem mentalidade global</li> <li>Aceitam mais facilmente as diferenças</li> <li>Viveram bons momentos da economia mundial</li> <li>São questionadores, ansiosos e imediatistas</li> <li>Não se prendem à empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representam o grupo mais jovem nas organizações</li> <li>São totalmente tecnológicos (nativos digitais)</li> <li>Têm pais protetores</li> <li>Valorizam o engajamento em ações sociais</li> <li>Entediam-se facilmente</li> <li>Estão sempre em busca de algo melhor</li> </ul>

Fonte: [www.cpdec.com.br](http://www.cpdec.com.br)

A chave para a competitividade dentro de uma organização de sucesso é poder conhecer, compreender e lidar com a diversidade dos seus colaboradores. Todos os profissionais valorizam qualidade de vida, atratividade das tarefas no dia a dia, salário, benefícios e um bom ambiente de trabalho. Portanto, estes aspectos todos devem ser abordados de diferentes formas para cada uma das diferentes gerações.

Para minimizar as consequências um tanto negativas que as diferenças entre as gerações causam, deve-se primeiramente buscar entender este ambiente no qual estão todos inseridos para depois atuar sobre ele. É necessário antes de mais nada criar um clima produtivo, de respeito e aprendizagem mútua, visando o desempenho e o desenvolvimento de todos os membros da equipe (LEITE, Rosângela Curvo. CPDEC, 2017).

Nem sempre é tão fácil lidar e também gerenciar equipes compostas por indivíduos de idades distintas. Depois de entender estas características, é preciso identificar o que cada geração valoriza em seu trabalho, vejamos abaixo: (CPDEC, 2015. Disponível em: <http://www.cpdec.com.br/guia-sobre-as-diferentes-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/>.

Acessado em: 20 jul. 2018, 19:35:00).

### **VETERANOS**

- Tecnologia combinada com métodos tradicionais de comunicação (jornais, revistas impressas)
- Salário competitivo; sentir-se produtivo e ativo
- Desafios para que possam demonstrar o conhecimento e experiência
- Papel de *coach* ou *mentor*

### **BABY BOOMERS**

- Tecnologia combinada com métodos tradicionais de comunicação (jornais, revistas impressas)
- Salário bastante competitivo, com benefícios extensivos à família
- Oportunidades de promoções e avanço na carreira
- Papel de *coach* ou *mentor*

### **GERAÇÃO X**

- Uso de múltiplas tecnologias
- Abertura para feedback

- Salário e benefícios extensivos à família
- Produtividade mais do que quantidade de horas no trabalho (horários flexíveis, home office, banco de horas)
- Gestores que pedem opinião, que orientam, mas não impõem

### **GERAÇÃO Y**

- Uso de múltiplas tecnologias
- Expectativa de alto salário e bônus (o salário é mais valorizado do que os benefícios)
- Oportunidades de aprendizagem e de relacionamento
- Trabalho que exija criatividade, competitividade e alto desempenho
- Engajamento em atividades relacionadas à responsabilidade social
- Participação em projetos

### **GERAÇÃO W**

- Uso de múltiplas tecnologias
- Expectativa de alto salário e bônus (o salário é mais valorizado do que os benefícios)
- Crescimento rápido dentro da organização
- Foco em treinamento e desenvolvimento de habilidades de negociação e de resolução de conflitos
- Medidas que demonstrem preocupação com segurança e bem estar dos colaboradores
- Amizades no ambiente de trabalho

E como lidar com esta diversidade no dia a dia dentro das empresas? Abaixo estão listados 7 (sete) sugestões para podermos gerenciar equipes das diferentes gerações, como vemos: (CPDEC, 2015. Disponível em: <http://www.cpdec.com.br/sugestoes-para-gerenciar-equipes-de-diferentes-geracoes>. Acessado em: 20 jul. 2018, 19:55:00).

#### **1. Lembre-se sempre de que o ‘problema’ não é a idade**

Muitos conflitos surgem mais porque as gerações valorizam coisas distintas, do que pela diferença de idade propriamente dita. Por isso, é fundamental compreendermos as características de cada geração.

## **2. Promova um ambiente de respeito**

Como gestor, é dever incentivar um ambiente de trabalho saudável, baseado em trocas e diálogos, no qual *“todos aprendem com todos”*. Cada uma das gerações pode, e deve trazer contribuições para este ambiente.

## **3. Valorize a diversidade**

Ressalte no dia a dia que as diferenças são importantes e que não há só uma forma de se fazer algo. Desestimule frases como *“diferente do meu jeito é errado”*. Ao contrário, diga: *“diferente do meu jeito é apenas diferente”*.

## **4. Estabeleça comunicação assertiva**

A comunicação clara e objetiva é fundamental para garantir o entendimento da mensagem por parte de todos os membros da equipe, mesmo que haja divergências. Para ajudar neste ponto, prover constantemente alinhamentos e sessões de feedback.

## **5. Diversifique os recursos**

Diversifique os recursos para transmitir informações ou realizar apresentações para uma equipe de diferentes gerações. Não deixe de lado o papel e a caneta; em outros momentos, prefira vídeos ou animações. Criatividade é sempre bem vinda.

## **6. Não dissemine estereótipos**

Não faça generalizações, julgamentos e não construa estereótipos sobre a idade: os argumentos e orientações de um gestor perdem a força dessa forma. Jamais diga que *“Fulano é velho”*, nem que *“Beltrano é jovem demais”*. Trate cada indivíduo da equipe como *“único”*.

## **7. Promova a interação**

Desestimule as *“panelinhas”*. Promova momentos de interação (dentro e fora da empresa) e tente engajar a equipe. Reforce que todos têm objetivos comuns e que todas as peças do time são fundamentais para que a equipe funcione.

### 3. Estratégias de Gestão

#### 3.1. Motivação

*Motivação* é considerada um impulso e se refere ao direcionamento momentâneo do pensamento do indivíduo, de um momento de atenção, de ação a um objetivo visto como positivo para ele. Esse direcionamento ativa o comportamento e englobam conceitos diversos como anseio, desejo, força de vontade, esforço, sonho, esperança entre outros (MAXIMIANO, 2008, p. 179).

Para Bergamini (1990), sendo baseada na recompensa, a motivação é observada como um comportamento reativo que inicia um movimento. Assim,

A motivação passa a ser compreendida como um esquema de ligação estímulo-resposta em que o homem pode ser colocado em movimento por meio de uma seqüência de hábitos que são o fruto de um condicionamento imposto pelo poder das forças condicionantes do meio exterior (BERGAMINI, 1990, p. 26).

Já para o escritor Stephen Robbins a motivação é uma resultante da interação do indivíduo com a situação em que ele vive e este nível varia entre os indivíduos, também em diferentes situações, ela é uma característica bem situacional. Os indivíduos motivados permanecem na realização de suas atividades até atingirem os seus objetivos.

Os motivos humanos baseiam-se em necessidades, sentidas consciente ou inconscientemente. Algumas são consideradas necessidades primárias, como as exigências fisiológicas de beber água, ar, ingerir um alimento, sexo, sono e abrigo. Outras necessidades podem ser consideradas como secundárias, como as de autoestima, status, realização, afeto, afiliação, e autoafirmação. Essas necessidades variam em intensidade e variam com o tempo, de também são diferente de um indivíduo para outro. Estes eventos que causam o estado de motivação são chamados de *incentivos* (PAUL HERSEY, 1976).

#### **Impulso e atração**

A *motivação* pode ser analisada a partir de duas diferentes perspectivas: **como impulso e como atração**. Vendo como **impulso** significa dizer que instintos e pulsões são as forças propulsoras desta ação. Necessidades internas geram no indivíduo uma tensão que exige ser resolvida. Um exemplo deste tipo de motivação é a fome: a necessidade de se alimentar gera a

fome que exige uma resolução através da alimentação. Outro exemplo é o aprendizado, o objetivo encontra-se num estado futuro, em que o indivíduo vai possuir um determinado saber. Esse estado final é que o atrai - a motivação por *atração*, como força que o puxa, o atrai. Estas perspectivas se complementam e nos ajudam a explicar a complexidade do comportamento humano (RUFINO e RODRIGUES, 2007, p. 51).

Uma compreensão da *motivação* é não deixar de levar em conta as preferências individuais das pessoas. Um mesmo objetivo pode ser buscado por diferentes pessoas por diferentes razões: uma pessoa deseja mostrar o seu desempenho, outra já quer ter influência sobre outras pessoas. A essas preferências damos o nome de *motivos* (HERSEY-BLANCHARD, 1986, p. 17, *apud* SILVA e RODRIGUES, 2007, p. 8).

### A teoria de campo de Kurt Lewin

O psicólogo da gestalt Kurt Lewin (1940) foi um dos primeiros teóricos a propor que o comportamento humano é uma função da pessoa e do ambiente. Segundo ele, o fim ou objetivo possui para a pessoa um determinado valor ou caráter de apelo (al. Aufforderungscharakter), que desenvolve a partir da tensão interna uma necessidade e de qualidades do objeto ou da atividade ligadas a esse fim. Esse sistema de forças pode ser representado por vetores correspondentes à força de atração ou de repulsão (conforme mostra figura 1 abaixo), que determinados objetos do ambiente ou atividades têm para o indivíduo. Baseando-se nestas diferentes forças que podem agir sobre o indivíduo, Kurt Lewin desenvolveu a taxonomia de conflitos (UDO, Rudolph, 2003).

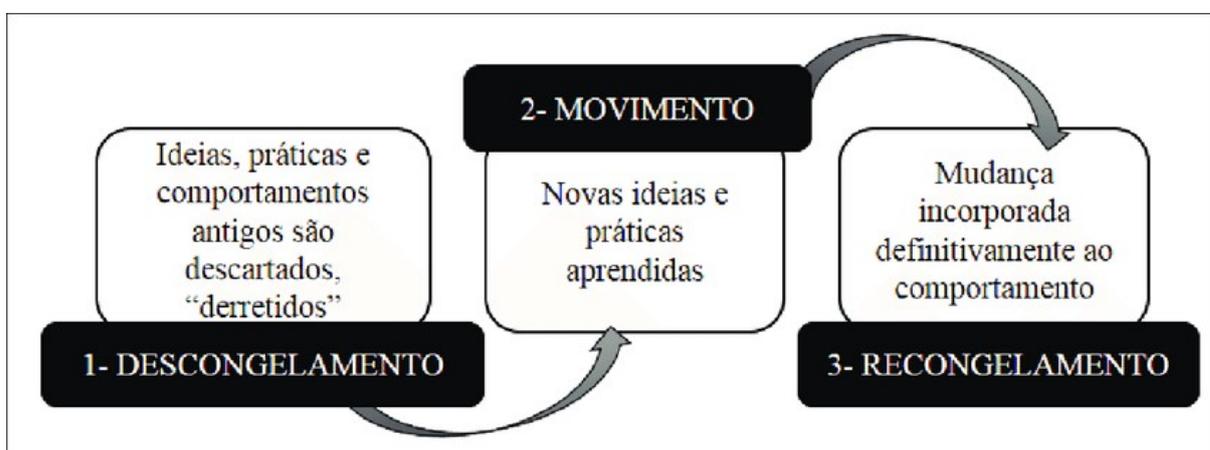


Figura 1 – Modelo em três etapas de Kurt Lewin

### **Murray: necessidades e motivos**

Já Henry Murray (1938) descreveu outros dois tipos de necessidades: as necessidades primárias, também chamadas de necessidades fisiológicas, e as secundárias, aprendidas no decorrer da vida do indivíduo, de acordo com as estruturas físicas, sociais e culturais do ambiente. Murray coloca a existência de uma pressão do lado do ambiente ou da situação: é a atração ou repulsão gerada pelo ambiente no indivíduo. Ele diferencia dois tipos de pressão: a pressão alfa é a exercida pela situação e a pressão beta é a exercida pela situação como o indivíduo a percebe (PENNA, Antonio Gomes, 2001).

### **Maslow e a pirâmide das necessidades**

Não podia deixar de falar de Abraham Maslow (1970), psicólogo humanista, que propôs uma classificação diferente das necessidades. Para ele há cinco tipos de necessidades: as fisiológicas, as de segurança íntima (física e psíquica), as de amor e relacionamentos (participação), as necessidades de estima (autoconfiança) e as de auto-realização (conforme a figura 2 abaixo). Essa tal nova classificação proposta por ele permitiu uma visão sobre o comportamento humano, que não busca apenas saciar necessidades físicas, mas também fazer crescer e desenvolver o indivíduo (MASLOW, Abraham H., *Motivation and personality*, 1970).

Então Maslow organizou as necessidades em forma de uma pirâmide, colocando em sua base as necessidades mais primitivas e básicas do indivíduo. Descrevendo uma diferença qualitativa entre as necessidades básicas e mais elevadas: as primeiras são necessidades defectivas ou deficitárias, ou seja, baseadas na falta e devem, assim, ser sanadas para evitar um estado indesejável na pessoa, enquanto as outras necessidades dos níveis mais altos da pirâmide são necessidades de crescimento e aperfeiçoamento do indivíduo (PENNA, Antonio Gomes, 2001).

Quanto a organização piramidal das necessidades de Maslow implicam, em primeiro lugar, que as necessidades mais embaixo na pirâmide são as necessidades mais primitivas e urgentes da pessoa; ao mesmo tempo, à medida que se sobe a hierarquia, as necessidades tornam-se menos instintivas e mais humanas (mais próximas da razão do indivíduo). Uma vez saciadas

as necessidades básicas – seja total ou parcial - torna-se possível partir para o próximo nível da pirâmide - ou melhor, o próximo nível se torna perceptível a ser realizado ou alcançado.



Figura 2 – Pirâmide de Maslow

### Teoria X e Y de Mc Gregor

Outra visão da natureza das pessoas foi expressa em dois conjuntos de hipóteses desenvolvidos por Mc Gregor, e conhecidos como Teoria X e Teoria Y (SCHNEIDER, 2012, p. 64).

Então Mc Gregor demonstrou a questão do fator humano através do uso dos dois conjuntos de hipóteses, Teoria X e Teoria Y, onde se começam com a questão básica da percepção que os administradores têm de sua relação com as outras pessoas (conforme figura 3 abaixo). Isto exige que se reflita sobre a percepção da natureza humana do indivíduo.

A teoria X possui três princípios básicos:

- Aversão do homem ao trabalho;
- Necessidade de controle e punição, para cumprir os objetivos;
- Esquivar-se das responsabilidades, pois o funcionário está interessado em ganhos financeiros e pessoais;

A gestão por pessoas pautada na teoria de Mc Gregor diverge da teoria de Maslow, pois ignora os estudos da teoria das necessidades em que a motivação é dada por hierarquia. Na teoria X o homem é considerado um ser estático, pois ele próprio se desmotiva, e somente quando é supervisionado se esforça para atingir os seus objetivos. Alguns estudos mostram

outro ponto de vista, o que Mc Gregor citou de Teoria Y, nesta teoria os problemas motivacionais tem origem no caráter gerencial (SCHNEIDER, 2012, p. 64).

A teoria Y possui três princípios:

- A fonte de satisfação ou punição depende do contexto;
- O funcionário está disposto a enfrentar as responsabilidades, aprender, autogerenciar
- Colocar em prática suas idéias e habilidades;

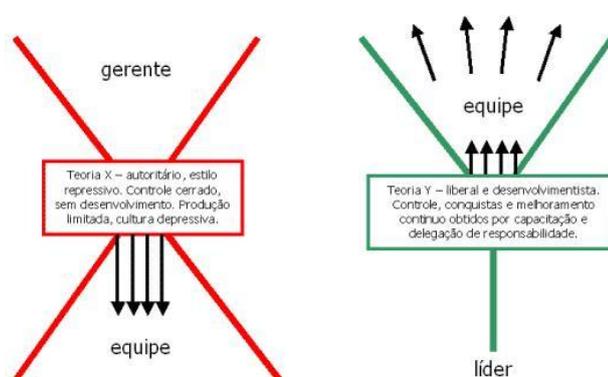


Figura 3 – Teoria X e Y - McGregor

### Teoria motivacional aplicada ao trabalho

A motivação é uma energia que desperta e mantém os nossos esforços até conseguirmos atingir um determinado objetivo. As motivações são diferentes, de acordo com as situações que o indivíduo vivencia, como no ambiente familiar, de trabalho, religioso ou outras. De acordo com Bergamini (2008), os incentivos monetários e de bens materiais satisfazem, apenas por um instante, mas a *satisfação* das necessidades psicológicas é que realmente incentivam aos trabalhadores a atingirem maiores desempenhos e de forma mais duradoura. Existem outros pontos que precisam ser percebidos e analisados para então entender as reais motivações dos indivíduos. A empresa precisa entender por qual motivo o funcionário se candidatou para aquela vaga e naquela empresa. Em segundo lugar precisa o departamento de recursos humanos promover não apenas treinamentos, mas também dar recursos para que os supervisores possam manter os seus subordinados motivados. Analisar as saídas e demissões de funcionários, é uma forma de receber *feedbacks* e poder entender as diferentes maneiras de poder motivar os seus funcionários.

### **Motivação dos colaboradores com a mudança**

A *motivação* é uma das poucas palavras que faz a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer organização, seja ela pública ou privada, em qualquer hierarquia. A motivação de uma pessoa depende diretamente da força dos seus motivos para enfrentar as dificuldades (MAXIMIANO, 2008, p. 179). As pessoas quando motivadas são importantes para as organizações, pois são responsáveis pela produtividade e continuidade.

Ter medo de mudar e ser resistente a mudança acaba quase que por ser como rejeitar pacificamente o desenvolvimento sócio-econômico.

Considere-se a seguinte fórmula:  $[(I \times V) + P] > R$

Em que:

I= Insatisfação

V= Visão

P= Primeiros passos

R= Resistência

Analisando um indivíduo, se igualarmos o nível de Insatisfação igual a zero, significa que existe um grau de satisfação com o trabalho que está sendo feito, e automaticamente se o nível de Visão também for igualado a zero, isso significa que não é uma pessoa capaz de apontar fatos que possam não estar andando tão bem, mas aponta sinais de que modificações precisam ser feitas. A partir daí é quase que impossível o nível de Resistência à mudança superar os Primeiros Passos a serem tomados e aplicados em todas as situações.

Muitos autores sobre o comportamento humano consideram que a tecnologia é considerada uma mola propulsora para a mudança organizacional, de tal forma que a adoção de uma nova tecnologia na empresa cria efetivamente alterações previsíveis nas estruturas das organizações, modificando as rotinas de trabalho, incrementando o fluxo de informação e melhorando o desempenho geral da organização. O processo de mudança não pode recair somente sobre a tecnologia, mas também sobre uma grande variedade de outros aspectos tais como: a estrutura organizacional da empresa, as tarefas desempenhadas no dia a dia, a

reengenharia de processos, os comportamentos humanos, a cultura da empresa bem como os produtos e/ou serviços por ela ofertados ao mercado. Para este processo ter sucesso na empresa, é necessário mobilizar todas as pessoas para esta mudança, independente do nível hierárquico dentro da corporação, conseguir desenvolver uma visão compartilhada de organização e gerencia para que esta empresa se torne mais competitiva e apoiando os colaboradores a estimular uma nova visão, uma visão de mudança.

Uma máxima deve ser observada, cada individuo é diferente e reage de maneira diferente a situações de *stress*, e tudo começa em *"saber motivar os colaboradores para mais tarde conseguirem retirar frutos de sucesso do trabalho realizado"*. Os trabalhadores, aqueles que são os melhores profissionais e que tem um maior desempenho possuem uma enorme inteligência emocional e várias competências tanto a nível pessoal quanto social e devem ser integradas a essas competências o auto-controle, o auto-conhecimento, e também as aptidões sociais como a empatia que se cria entre a empresa e o colaborador.

### **Pesquisa Motivacional**

A pesquisa motivacional tem por principal objetivo identificar os fatores que influenciam as pessoas a escolherem, por exemplo, entre os produtos no ato de uma compra. Segundo a autora Christiane Gade, nesse momento as pessoas agem emocionalmente de acordo com seus impulsos inconscientes.

Técnicas psicanalíticas desenvolvidas por um estudioso chamado Ernest Dichter constataram que alguns tipos de consumo que levam as pessoas a terem sentimentos de culpa devem ser identificados, para que esses produtos sejam abordados de forma diferente nas campanhas de marketing, para inibir as pessoas de se sentirem culpadas ao consumir os mesmos. Algumas táticas em campanhas publicitárias também podem ajudar a mascarar a culpa das pessoas ao consumirem produtos, como mostrar ao consumidor sentimentos de auto-gratificação, ou ambigüidades que remetem a pensamentos do sentido erótico, analogias com o espírito aventureiro e podem ajudar a aumentar as vendas de determinados produtos.

### **3.2. Autodesenvolvimento como competência**

O Autodesenvolvimento é uma competência que passou a ser muito valorizada nas empresas. Alguns especialistas estão afirmando que ela apresenta vantagens primeiramente ao indivíduo e, depois para a empresa. Precisamos primeiramente entender o significado da palavra desenvolvimento.

Desenvolvimento nada mais é do que o aumento das capacidades ou das possibilidades do indivíduo. Todo desenvolvimento implica em quebrar alguns padrões já estabelecidos para adotarmos outros. Trata-se de promover o potencial das pessoas, aumentando suas possibilidades e desfrutar da liberdade de viver a vida e deve ser valorizada.

O desenvolvimento do ser humano não acontece só no campo profissional, mas também, no âmbito pessoal. O ser humano é um ser holístico, ou seja, o desenvolvimento ocorre em qualquer dimensão seja física, emocional, mental, social e ate mesmo espiritual. Não tem como separarmos a realização pessoal da realização profissional.

No processo do autodesenvolvimento o indivíduo assume total responsabilidade pela sua evolução, tem que adotar uma postura voltada à aprendizagem contínua. O autodesenvolvimento não pode ser visto como um processo de crescimento e fortalecimento de indivíduos já talentosos e também competentes, mas sim um estado de espírito que muda.

O próprio indivíduo busca os seus recursos e condições para a sua evolução. Devemos considerar como recursos a educação ou qualquer outra ação que possa a contribuir para que o ser humano se desenvolva. Não existe uma receita para isso, um caminho único para esse desenvolvimento, ou seja, não vai importar se você é uma pessoa pós-graduada, um treinamento técnico ou uma simples sessão de relaxamento, é sempre um processo de autodesenvolvimento.

Com a auto-aprendizagem a pessoa passa a buscar alguns questionamentos, explorar-se e acima de tudo, procurar melhorar-se. Comprometendo-se em conhecer novas possibilidades, aprender sobre novos valores e conceitos. O ser humano deve buscar estudar sempre mais, gerando uma curiosidade que é natural, que se manifesta por um interesse no descobrimento e no conhecimento sobre o mundo. No tanto, é preciso ter iniciativa, persistência, automotivação e também muita disciplina.

No entanto, o autodesenvolvimento precisa estar muito bem alinhado com a sua missão, sua visão e seus valores. Os valores norteiam a nossa missão e a nossa visão. São eles que direcionam as principais escolhas e também as decisões, principalmente na busca da pura realização pessoal.

O processo de autodesenvolvimento possui algumas etapas essenciais:

- Realizar primeiramente uma profunda auto-análise;
- Buscar um auxílio com pessoas que podem contribuir para o seu autodiagnóstico, identificando alguns pontos positivos e outros pontos que podem ser melhorados;
- Definir alguns objetivos e meios para poder alcançá-los;

Hoje nas organizações brasileiras é muito comum encontrarmos um grande número de funcionários insatisfeitos com as oportunidades de desenvolvimento que lhes são dadas e com a falta ou a não adequação dos treinamentos oferecidos. Mas também não é muito comum encontrarmos empregados que possam assumir esta co-responsabilidade em busca de sua própria evolução e que possam buscar as soluções para seus próprios problemas. Na área de gestão de pessoas as organizações precisam assumir este papel do facilitador e de orientação e não de definição de como deve ser a evolução profissional de seus colaboradores.

Quando pensarmos nos recursos para este nosso autodesenvolvimento, devemos fundamentalmente considerar que a educação e qualquer outra ação que é tomada, deve vir sim para contribuir e também para que o indivíduo possa gerenciar a si próprio.

Analisando o contexto de algumas organizações, este tema acaba assumindo uma grande importância, pois a questão do autodesenvolvimento passou a ser vista como um das mais importantes competências para o profissional do século XXI e somente dele vai depender o sucesso conseqüentemente das organizações também. Nas organizações que tiverem inseridas pessoas que estejam realmente conscientes e focadas em seu autodesenvolvimento, estas serão mais capazes de responder prontamente as mudanças mais aceleradas, adaptando-se para esta nova realidade principalmente no ponto de vista da tecnologia, e superando os desafios, que irão garantir o sucesso da organização, mais do que isto própria sobrevivência.

O autodesenvolvimento não deve ser visto apenas como “gestão de carreira”. É um importante aspecto, mas existem outros que são tão importantes quanto. O processo de autodesenvolvimento engloba algumas etapas que não podem ser esquecidas:

- Fazer sempre uma boa auto-análise;
- Buscar uma ajuda e participação de outras pessoas em contribuir para seu autodiagnóstico, através de feedbacks que sejam eficazes;
- Definir claramente os objetivos e métodos mais adequados;
- Agir sim, porque não adianta ficar só na vontade, é preciso intenção e canalizar a força e partir para a ação.

Quando falamos em autodesenvolvimento isso implica numa grande capacidade de estudar, a curiosidade natural, deve se manifestar por um interesse no conhecimento e descobrimento do mundo, na iniciativa, na persistência e na automotivação. Todas as características apontadas estão diretamente relacionadas como o desenvolvimento da inteligência emocional, isto nos mostra que é a base do processo de autodesenvolvimento.

Peter Drucker, em *Desafios Gerenciais para o Século XXI*, afirmou que “gerenciar a si próprio” significa posicionar-se perante a sociedade onde você possa dar a sua maior contribuição; – aprendendo a se desenvolver é um constante, manter-se mentalmente ativo; e – aprender quando que é preciso mudar.

Por outro ponto de vista alguns gurus acabam concordando de que as pessoas que possuem um autoconhecimento até certo ponto desenvolvido e que conseguem analisar as exigências do seu trabalho têm mais possibilidades de realização na sua carreira e também na vida pessoal, pois encontram mais facilmente alternativas adequadas para o seu perfil e conseguem adaptar-se mais facilmente às mudanças introduzidas pelas novas tecnologias.

Seguindo também nesta linha, nota-se que o autodesenvolvimento é uma questão de estratégia na vida das pessoas, e nos dias de hoje, está relacionado ao sucesso do indivíduo e, por consequência disto, seu sucesso na organização. O autodesenvolvimento precisa estar muito bem alinhado com a missão, a visão, os valores, e também com o significado que se dá ao trabalho na nossa vida.

A missão e a visão são norteadas por valores. São estes valores que permitem termos as nossas escolhas em busca desta realização pessoal. É preciso ter muita clareza destes valores, pois a partir deles que são feitas as referências mais consistentes, que nos fazem ter a coerência entre o que é discurso e o que são ações.

Hoje em dia algumas pessoas já começam a ver o trabalho como uma fonte de puro prazer, buscam fazer aquilo que lhes dê significado para sua vida e que esteja totalmente compatível com a sua missão, com os seus valores, e também com uma clara visão de como será o futuro.

É preciso retirar as “máscaras” que nos distanciam de nós mesmos, impedindo muitas vezes de ver com clareza aquilo que se é e aquilo que se quer ser. Uma vez tiradas estas máscaras e conseguimos caminhar no sentido da nossa auto-realização, que nada mais é do que a essência do sucesso pessoal e profissional também.

À medida que o ser humano para a se entender como um ser holístico, não se pode separar a perspectiva pessoal da perspectiva profissional.

Hoje em dia fala-se muito sobre como a realização pessoal afeta a nossa realização profissional, e também vice-versa. Desta maneira, é preciso pensar no significado do sucesso para o indivíduo é considerar que tem que haver um bom resultado, um triunfo (como diz o dicionário do Houaiss) de forma geral, ou seja, uma razão para a vida. Saber que é sucesso para um, pode não ser para outro, olhando essencialmente os valores pessoais.

Mas como devemos investir o nosso seu tempo: para ganharmos dinheiro ou para sermos felizes? Uma pessoa mais focada no comportamento do ser pode considerar que ter é somente uma consequência, esta terá um entendimento diferente do que outra pessoa que é mais preocupada com o ter, por exemplo.

Diversos estudos sobre o tema do autodesenvolvimento convergem para a idéia da importância da Inteligência Emocional no sucesso na vida das pessoas. Howard Gardner em seu estudo sobre as Inteligências Múltiplas, já havia feito algumas referências a este assunto, afirmando assim de que muitas pessoas bem-sucedidas não tinham um QI (Quociente de Inteligência) tão alto assim. Portanto a inteligência, como até então era por assim entendida, pela perspectiva de um raciocínio lógico-matemático-verbal, não era para ser a principal característica de grandes destaques nas mais diversas áreas do conhecimento humano.

Daniel Goleman afirmou de que a Inteligência Emocional nos permite fazer um prognóstico sólido para o sucesso de um indivíduo, pois permite verificar que 90% das diferenças entre os executivos de um desempenho excepcional nas empresas e os que têm um desempenho vamos assim dizer médio, estão diretamente relacionadas aos fatores da IE, e não às habilidades cognitivas que adquirimos na escola. E, dos 5 fatores da Inteligência Emocional, o

fator que foi comum a todos foi a automotivação, decorrente das pessoas fazerem o que realmente gostam.

A automotivação esta diretamente relacionada em como as pessoas lidam com o fracasso. É impossível alcançar o sucesso quando não sabemos enfrentar de maneira positiva o seu oposto – o fracasso: entenda que errar vai permitir que você mude o seu caminho; colocando foco em entender o porquê e não quem; use este erro como uma fonte de aprendizado e como uma medida para avaliação do seu crescimento.

Segundo uma pesquisa publicada na revista Fortune, as pessoas bem-sucedidas falharam em pelo menos sete vezes, antes de terem sucesso.

Há um acordo entre os alguns estudiosos sobre o assunto, sobre algumas atitudes que diferenciam as pessoas de sucesso das outras, são elas:

- Ter paixão pelo que se faz, colocar afeto nas coisas;
- Dedicam-se e são muito persistentes;
- Ter uma visão de futuro;
- São pessoas pró-ativas, assumem as responsabilidades e até correm alguns riscos;
- Têm uma visão mais positiva da vida e um alto-astrol, possuem certa leveza;
- Têm um foco na qualidade de vida, fazem do presente os momentos mais felizes, usam bem o tempo disponível para colocar energia naquilo que lhes tem significativo;
- Aprendem com os seus próprios erros e também dos outros, não dão valor as situações negativas;
- São mais flexíveis e são resilientes, com capacidade de superar os seus limites;
- Têm facilidade de relacionamento;
- Desenvolver o autoconhecimento, ele é a base do sucesso.

Um ponto importante a ser analisado na relação das pessoas com o sucesso é a continuidade, no sentido de manter o sucesso que foi conquistado, vem a importância do fator persistência: desistir jamais.

### 3.3. O pilar da resistência a Mudanças

Há muitas razões para as pessoas resistirem a mudanças. Há o medo do total desconhecido, a insegurança, os que não têm necessidade de mudar por falta de informações, o medo de perder algum poder e a falta de recursos. É certo que por trás de uma razão para não mudarmos, há uma opinião. A abordagem construtiva a esta resistência é reconhecer que as pessoas quando resistem à mudanças, estão claramente defendendo algo importante para elas, o que pode significar uma ameaça pela tentativa de mudar.

As opiniões criam resistências até mesmo aos planos de mudanças com a melhor das intenções. Para reduzir esta resistência, o gestor de área precisa estar bem certo de que todos os afetados pela mudança saibam especificamente como ela irá satisfazer os seguintes tópicos:

- a. Benefício - A mudança tem que ser clara e relativamente vantajosa para aqueles que estão sendo requisitados a fazer a mudança; deve ser percebida como a melhor forma de fazer certas coisas.
- b. Compatibilidade – Com a mudança deve haver uma compatibilidade das dores com as experiências das pessoas que estão sendo requisitadas a efetuar a mudança.
- c. Complexidade - A mudança não deverá ser mais complexa do que ela se faz necessária; ela deverá tem que ser fácil e possível para que as pessoas possam entender a usar o novo.
- d. Tentativa - A mudança deve ser algo para que as pessoas criem uma base e depois passo a passo e façam os ajustes conforme necessário.

Um fator ligado a resistência é a variável COMANDO - a maneira de como a mudança será solicitada. Os gestores podem criar aversão nas pessoas que se ressentem em serem tratados por atitudes de autoritarismo e com ameaças.

As maneiras de lidar com a resistência é por meio do processo de instrução e comunicação, que pode ser feito através de discursos, apresentações de grupos, memorandos e até mesmo relatórios. O objetivo é criar cultura nas pessoas a respeito de mudança antes que esta seja implementada e ajudá-los a entender a lógica por trás da mudança. Assim, as pessoas se sentirão muito mais valorizadas, pois estão participando do processo e de decisão da mudança tornando mais fácil o alcance dos objetivos da empresa. Outra maneira de lidarmos com a resistência é usando a participação e envolvimento; não é simples permitir que outros nos

ajudem a estruturar e implementar as mudanças, pedimos para as pessoas que contribuam com idéias e com conselhos, ou que trabalhem em forças-tarefas e comitês estimulando a mudança. Sempre iremos encontrar pessoas resistentes a mudanças dentro das organizações. O papel do gestor é saber lidar com essas pessoas, pois muitas vezes podemos contar com ótimos profissionais em termos de atividades operacionais, apenas precisando moldar e reconhecer os comportamentos. (RONALDO BERNARDINO VIEIRA, 2000).

Sabendo que nem todo líder é um agente de mudanças e, em conseqüentemente, que todos os agentes de mudança são, em alguns momentos, líderes nas empresas. E liderar uma mudança pode ser a mola propulsora para inspirar o grupo de pessoas a seguir o líder em todos os seus passos.

Mas como criar mecanismos para se defender de ataques diretos, marginalização ou, até mesmo, da aversão por parte dos indivíduos que pretendem manter a ordem existente e proteger a todos da dor de uma mudança sem, assim, perder o estímulo, desanimar as pessoas ou acabar sendo seduzido pelo autoboicote?

A aceitação – Os principais fatores da resistência podem ser destacados como: a incerteza quanto às causas e efeitos daquela mudança, a falta de disposição para poder abrir mão dos benefícios e da consciência das fraquezas destas mudanças propostas.

É certo, mesmo lançando mão dos mecanismos de proteção, alguns indivíduos ainda serão resistentes pelo simples fato de não terem estômago ou estarem preparados para aceitar a mudança.

No livro *Paixão por Vencer – As respostas*, Jack e Suzy Welch nos colocam que para essas pessoas não há sucesso, nem tão pouco dinheiro e nem toda a energia do mundo vão fazê-las mudarem de alguma maneira de idéia – ainda bem que estas são uma minoria. Os autores ainda nos trazem uma estatística interessante, acompanhada de alguns conselhos e ações:

10% dos funcionários já são agentes de mudança inatos.

Estes abraçam as novidades com energia e otimismo.

Aproximadamente 75% não querem saber de lidera a mudança, porém, a partir do momento que são convencidos da necessidade da mudança, concordam e seguem os demais.

E o restante? – fazem parte do time da resistência e são conhecidos como “conservadores radicais”. A tendência deles é combater a mudança até a última gota de sangue.

O que fazer com eles então? Devem ser demitidos. É preciso sempre deixar bem claro para eles e aos que ficam que só estão indo embora porque não compartilharam a nova visão da empresa.

Se o novo modelo da organização não comporta este tipo de profissional, com certeza existem outras que comportem este profissional. Podemos até ajudar na recolocação deste profissional se isso estiver ao nosso alcance. Tenha sempre em mente que jamais poderemos fingir ou alimentar falsas esperanças para aqueles que não aceitam o novo e que poderão permanecer na estrutura.

As principais fontes da resistência a mudanças – Os estudiosos norte-americanos Robert Galford e Anne Seibold Drapeau defendem que a resistência a mudanças podem vir de quatro possíveis fontes:

- 1. Ceticismo** – Não acreditemos que todos os funcionários vão levar ao pé da letra tudo o que lhes for dito e que irão confiar como gostaríamos. Temos que ver, para poder vencer o ceticismo, terá de se conquistado ao longo do tempo. É preciso construir um relacionamento, um longo caminho de cuidado e honestidade. Ser consistentemente confiável é a melhor maneira.
- 2. Medo das conseqüências negativas** – Tem pessoas que preferem morrer com o pouco que possuem do que correr um risco de perder o que já conquistaram. Peça para estas participarem do processo de desenvolvimento da confiança na mudança e envolvendo-as em suas ações, ouvindo seus conselhos, usando respostas e demonstrando que a contribuição delas é bem vinda.
- 3. Frustração** – O controle sob excesso, a pura falta de orientação ou, ainda, a sensação de estar sendo subtilizado dentro da organização tiram a motivação das pessoas em participar de qualquer tipo de ação ou iniciativa. Certifique-se primeiramente de como seu pessoal está sendo gerenciado.
- 4. Atitude individualista** – Neste século dentro das empresas, com equipes voltadas para o trabalho colaborativo, já não cabem mais esses tipos de comportamentos. Pensar no todo é fundamental para o crescimento individual. Quer reconhecer um individualista em sua equipe? Será aquele que estará sempre pronto a dizer: “Não é problema meu”. Incentive as pessoas resistentes a agirem como *donos do negócio* e recompensando-os por isso.

Mas, todas estas fontes de resistência podem ser vencidas, basta entender que só através de ações conseguiremos chegar aonde é necessário. Além disso, é preciso enfrentar a resistência com força igual ou maior a ela e, ainda, comprometer-se com um esforço em longo prazo. (ALESSANDRA ASSAD).

Um Checklist para superar a resistência:

1. Supere as ameaças externas.
2. Evite as ameaças que vem de dentro.
3. Ancore-se num porto seguro.
4. Jamais esmoreça. No estudo da física, a força é a capacidade de vencer a resistência.
5. Procure certificar-se de que a visão de futuro que você está tendo para a equipe é a visão sedutora e cativante para eles.
6. Tenha a certeza de poder responder à pergunta: “Em que isso me afeta?”, inclua na resposta uma mensagem sutil de uma consequência pessoal positiva.
7. Demita os resistentes e ajude-os na recolocação, se puder.
8. Não cria a ilusão nos demais a acreditarem que se resistirem a mudança, permanecerão.
9. Aumente o reconhecimento financeiro quando conseguir perceber que as mudanças estão acontecendo pra valer.
10. Seja sempre sincero e franco.
11. Faça aquilo que você fala.
12. Lembre-se de que os seus argumentos são decisivos e determinarão quem serão os seus seguidores.

#### 4. MOTIVOGRAMA – Perfil de Motivação Individual

(ANA PAULA MOTA, 2011. Disponível em: <https://anapaulamota.wordpress.com/2011/03/28/motivograma/>. Acessado em: 22 jul. 2018, 18:15:00).

1. O que mais incentiva e estimula seu desempenho é:

V (  ) um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

Z (  ) a oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados.

2. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro aquela que:

W (  ) me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.

Z (  ) me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

3. O tipo de subordinado que mais irrita é aquele que:

V (  ) não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.).

Y (  ) não me confere o devido respeito e consideração.

4. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

V (  ) recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

X (  ) mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

5. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos darei preferência àquele que:

W (  ) me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.

Y (  ) me conferir maior prestígio e poder.

6. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X (  ) me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas idéias com os meus companheiros.

Z (  ) as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

7. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

Y (  ) o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

W (  ) um supervisor imediato em que possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

8. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro aquela que:

X (  ) me convidar para fazer parte de uma equipe e trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.

V (  ) me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

9. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

Y (  ) não me confere o devido respeito e consideração.

Z (  ) resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.

10. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Z (  ) me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

W (  ) tenho um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

11. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos darei preferência àquele que:

Y (  ) me conferir maior prestígio e poder.

V (  ) me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

12. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

Z (  ) as minha responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

V (  ) sou excessivamente solicitado ao exercício de minhas atribuições, a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou saída.

13. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V (  ) um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

W (  ) um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

14. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

W (  ) me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.

X (  ) me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.

15. O tipo de subordinado que mais me irrita é:

X (  ) é anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”.

W (  ) não pensa no dia de amanhã.

16. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Y (  ) me conferem reconhecimento em função dos meus méritos exclusivamente.

Z (  ) me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

17. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

Y (  ) me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.

V (  ) me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

18. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X (  ) me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minha idéias com os meus companheiros.

Y (  ) outro executivo, sem as qualificações que possuo for promovido por mero favorecimento para o cargo que estou planejando assumir no futuro próximo.

19. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

Y (  ) o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

X (  ) o relacionamento cordial e harmonioso com meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

20. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro a que:

Z (  ) me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

Y (  ) me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

21. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

V (  ) não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem, iluminadas, restaurante interno, etc.).

X (  ) é anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”.

22. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Z (  ) me proporcionam a oportunidade de testar a minha capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

X (  ) mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

23. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos darei preferências àquele que:

V (  ) me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

Z (  ) me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

24. A minha produtividade poder ser prejudicada quando:

Y (  ) outro executivo, sem as qualificações que possuo for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.

W (  ) perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

25. O que mais me incentiva e estimula o meu desempenho é:

V (  ) um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as da minha família.

Y (  ) o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

26. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro aquela que:

Y (  ) me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

X (  ) me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.

27. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

W (  ) não pensa no dia de amanhã.

Z (  ) resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.

28. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

X (  ) mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

W (  ) tenho um superior imediato em quem posso confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

29. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

Z (  ) me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

X (  ) me proporcionar oportunidade para integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

30. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

V (  ) sou excessivamente solicitado o exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou de saída.

W ( ) perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência de minha organização.

	V	W	X	Y	Z	
36						36
34						34
32						32
30						30
28						28
26						26
24						24
22						22
20						20
18						18
16						16
14						14
12						12
10						10
8						8
6						6
4						4
2						2
0						0
	<b>FISIOLOGICAS</b>	<b>SEGURANÇA</b>	<b>AFETO</b>	<b>ESTIMA</b>	<b>REALIZAÇÃO</b>	

Tabela 2 – Nível das Necessidades Insatisfeitas

Atribui-se 2 ou 3 pontos à alternativa escolhida como mais significativa na resposta, dependendo do grau de importância comparada com a outra opção, que receberá uma nota 0 ou 1, dependendo dos pontos atribuídos à primeira alternativa, sendo que a soma das duas sempre deve ser igual a 3.

## 5. Conclusões

O objetivo deste trabalho foi o de contextualizar o que é a motivação, os métodos para o autodesenvolvimento, debater a resistência a mudanças e, através de um questionário (Motivograma) aplicado aos seus colaboradores, correlacionar as respostas para demonstrar como agem positivamente na motivação, no seu autodesenvolvimento e tornam-se mais flexíveis a necessidade de mudanças, classificando os indivíduos quanto a idade dentro das diferentes gerações.

É impossível motivar as pessoas a fazer qualquer coisa. Assim, não podemos jogar a responsabilidade de estar motivado sobre o gestor, sobre a empresa, sobre o líder. Porém, a empresa, o chefe ou o líder podem criar condições para que sua equipe se sinta motivada. Muitas pessoas acabam se surpreendendo com este teste. O autoconhecimento é fundamental para uma vida pessoal e corporativa de sucesso. Conhecendo-se melhor é possível desenvolver a capacidade de ajudar o outro (o colega de trabalho, o colaborador ou uma equipe) a também buscar a conhecer-se melhor. Quando você sabe o que realmente motiva alguém, é mais fácil distribuir as tarefas e “motivar” o seu time, que são atribuições de um líder. Mais uma vez o autoconhecimento mostra-se como uma chave do sucesso profissional para o gestor. É preciso conhecer-se e saber o que realmente nos motiva e como motivar os outros ao irmos trabalhar todos os dias.

A análise do (Motivograma) gera uma resultante do agrupamento dos indivíduos, aparecem então o que chamamos de *Sistemas* para avaliação. Cada um destes *Sistemas* aborda as diferentes necessidades que não foram atendidas e como cada uma delas interfere na visão profissional e pessoal do indivíduo avaliado.

São cinco os *Sistemas* de necessidades resultantes (ANA PAULA MOTA, 2011):

**Sistema do tipo V** – São as pessoas que se preocupam com o seu bem-estar, com condições de trabalho que sejam agradáveis e com o conforto ambiental. Podem ocorrer alguns interesses por recompensas monetárias, mas com o objetivo de obtenção de conforto para si mesmo e para a sua família. Geralmente se preocupa com assuntos que não tem relação direta com o seu trabalho, qualquer tipo de trabalho que atenda estas necessidades é bem aceitável.

**Sistema do tipo W** – Estas são pessoas que se preocupam com a segurança. Há a necessidade de garantia com a empregabilidade, há um grande interesse pelos programas de benefícios

oferecidos pela empresa como seguros saúde e previdência privada. O trabalho pode ser uma defesa contra algumas privações e em favor da obtenção da satisfação das necessidades básicas de conforto pessoal. Também se preocupa com os assuntos que não tem tanta relação direta com o trabalho, também qualquer emprego que atenda estas necessidades é aceitável.

**Sistema do tipo X** – Estas pessoas possuem preocupação com os relacionamentos sociais, tem necessidade de ser aceito como membro de um grupo. Eles valorizam trabalhos que permitem a construção de relacionamentos interpessoais mais harmoniosos.

**Sistema do tipo Y** – Pessoas que tem possuem um interesse em obter um “status” especial. Elas têm necessidades de reconhecimento e querem oportunidades em poder demonstrar toda a sua competência. Este é o primeiro modelo de *Sistema* que se relaciona diretamente com a natureza do trabalho. O simples fato de possibilitar a esta pessoa que ela demonstre suas aptidões, é fator de satisfação de suas necessidades.

**Sistema do tipo Z** – A natureza do trabalho, para o *Sistema Z*, é fator crítico para as pessoas que se enquadram neste *Sistema*. Pois para satisfazer esta fonte de motivação, o indivíduo necessita de grande dose de autonomia em sua função, total liberdade de expressão e ter oportunidades de poder realizar suas experiências próprias.

Cabe agora ao gestor fazer uma análise de cada membro da sua equipe baseado nas características dos *Sistemas* e assim criar um modelo de gestão a ser aplicado para sua área, uma vez que esses diferentes fatores dos *Sistemas* irão interferir diretamente no bem estar da gestão do seu ambiente, não há uma formula exata ou pronta de como estes diferentes membros irão interagir-se, seja na troca de experiências, no auxílio mútuo, no entendimento das prioridades e diretrizes da corporação, cabendo assim ao gestor estar muito bem atento a estas características e aptidões dos seus colaboradores.

## **6. Possíveis Desdobramentos**

Outras propostas para complementar este estudo podem ser incluir alguns guias e boas práticas para estimular os colaboradores a procurarem novas funções e novos desafios (autodesenvolvimento), para que se crie um ambiente onde esse comportamento esteja sempre presente na organização. Esses guias podem auxiliar os líderes a identificar onde podem atuar para remover as barreiras a essas práticas, promovendo mudanças constantes, onde os próprios funcionários serão os agentes iniciadores e os principais beneficiários dessas mudanças.

Outro possível desdobramento seria estudar como esses relacionamentos entre a motivação, o autodesenvolvimento e a resistência a mudanças ocorrem em ambientes de alta especialização tecnológica, onde a troca de função pode ser algo difícil de ser realizado, como numa área de TI. Nessas empresas, a resistência a mudanças pode migrar do funcionário para a organização, uma vez que em qualquer rotatividade/mudança existe um período de aprendizado que pode impactar por algum tempo o desempenho dos funcionários envolvidos e gerar risco para a organização neste período, pois as perdas de experiências de gerações mais velhas comprometem o desempenho da equipe durante este período de aprendizado.

## 7. Referências bibliográficas

- ASSAD**, Alessandra. 12 passos para vencer a resistências às mudanças. João Pessoa, mar. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/12-passos-para-vencer-a-resistencia-as-mudancas/28827/>>. Acesso em: 25 jun. 2018.
- BERGAMINI**, Cecília W. Motivação nas organizações. 4 ed. – São Paulo: Atlas, 1997.
- CARVALHAL**, Eugenio et all. Negociação e administração de conflitos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CAVALCANTI**, Vera Lucia et all. Liderança e motivação. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005
- CALDAS**, Nidia. Como lidar com o conflito de gerações no ambiente corporativo Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-gestionar-pessoas-de-diferentes-geracoes-em-uma-empresa,04fd8fa0672f0510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=8>>. Acesso em: 06 fev. 2018.
- CAVALCANTI**, Vera Lucia et all. Liderança e motivação. Rio de Janeiro: FGV, 2005
- CHIAVENATO**, Idalberto. Teoria geral da administração. 6º ed., vol. 2, Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHOQUE** de gerações: como lidar com as diferentes gerações no ambiente de trabalho. João Pessoa, nov. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/choque-de-geracoes-como-lidar-com-as-diferentes-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/82041/>>. Acesso em: 06 fev. 2018.
- COLOMBARA**, Débora Fantinelli. A importância do autodesenvolvimento. <[http://www3.santoandre.sp.gov.br/portalefap/index.php?option=com\\_content&view=article&id=43:a-importancia-do-autodesenvolvimento&catid=2:artigos&Itemid=15](http://www3.santoandre.sp.gov.br/portalefap/index.php?option=com_content&view=article&id=43:a-importancia-do-autodesenvolvimento&catid=2:artigos&Itemid=15)>. Acesso em: 26 maio 2018.
- CORTELLA, M. S. E MUSSAK**, Eugenio. Liderança em Foco. 7ª edição. Campinas: Editora Papirus 7 Mares, 2012.

**CPDEC.** O que as diferentes gerações valorizam no trabalho? Disponível em: <<http://www.cpdec.com.br/o-que-as-diferentes-geracoes-valorizam-no-trabalho/>>. Acesso em: 26 maio 2018.

**CPDEC.** 7 sugestões para gerenciar equipes de diferentes gerações. Disponível em: <<http://www.cpdec.com.br/sugestoes-para-gerenciar-equipes-de-diferentes-geracoes/>>. Acesso em: 26 maio 2018.

**DUTRA, Denise.** Autodesenvolvimento: vocês só depende de você. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/autodesenvolvimento-voc-s-depende-de-voc/>>. Acesso em: 25 jun.2018.

**KOTTER, J. P.** Liderando mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

**LEITE, Rosângela Curvo.** Guia sobre as diferentes gerações no ambiente de trabalho. Disponível em: <<http://www.cpdec.com.br/guia-sobre-as-diferentes-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

**LEVY-LEBOYER, Claude.** A crise das motivações. São Paulo: Atlas, 1990.

**MAXIMIANO, Antônio César A.** Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**MCGREGOR, D.** Motivação e liderança. São Paulo: Brasiliense, 1973.

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

**ROBBINS, S. P.** Fundamentos do comportamento organizacional. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

**VIEIRA, Ronaldo Bernardino.** Por que as pessoas resistem às mudanças? João Pessoa, abr. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/por-que-as-pessoas-resistem-as-mudancas/43784/>>. Acesso em: 26 maio 2018.

**WIKIPÉDIA, (a Enciclopédia Vida)** <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Motivação>>. Acesso em: 26 maio 2018.