

## **Aula 00**

*Ministério da Fazenda (ATA - Assistente  
Técnico Administrativo) Gestão de  
Pessoas e Atendimento ao Público*

Autor:

**Antonio Daud, Rodrigo Rennó**

17 de Fevereiro de 2023

# Índice

|  |     |
|--|-----|
| 1) Administração Geral - Apresentação .....                | 3   |
| 2) Motivação e Desempenho .....                            | 5   |
| 3) Teoria das Necessidades de Maslow .....                 | 12  |
| 4) Teorias X e Y de McGregor .....                         | 17  |
| 5) Teoria dos Dois Fatores de Herzberg .....               | 22  |
| 6) Teoria do Reforço .....                                 | 26  |
| 7) Teoria ERC (ou ERG) - Alderfer .....                    | 30  |
| 8) Teoria da Expectância de Vroom .....                    | 33  |
| 9) Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland ..... | 37  |
| 10) Teoria da Equidade .....                               | 41  |
| 11) "Empoderamento" ou Empowerment .....                   | 49  |
| 12) Comprometimento .....                                  | 54  |
| 13) Questões Comentadas - Motivação - Cebraspe .....       | 57  |
| 14) Questões Comentadas - Motivação - FCC .....            | 83  |
| 15) Questões Comentadas - Motivação - FGV .....            | 106 |
| 16) Questões Comentadas - Motivação - Outras Bancas .....  | 127 |
| 17) Questões Comentadas - Motivação - Vunesp .....         | 150 |
| 18) Lista de Questões - Motivação - FGV .....              | 164 |
| 19) Lista de Questões - Motivação - Cebraspe .....         | 176 |
| 20) Lista de Questões - Motivação - FCC .....              | 187 |
| 21) Lista de Questões - Motivação - Outras Bancas .....    | 201 |
| 22) Lista de Questões - Motivação - Vunesp .....           | 216 |



## FORMAS DE CONTATO E ACESSO À DICAS E CONTEÚDOS GRATUITOS

### Fórum de Dúvidas

Nós estaremos à sua disposição no **fórum de dúvidas** para tirar qualquer dúvida que possa surgir. Desta forma, fique à vontade para entrar lá e tirar suas dúvidas. Iremos respondê-las o mais rápido possível.



### Canal no Telegram – [www.t.me/rodrigorenno](http://www.t.me/rodrigorenno)

Gostaria agora de te convidar para participar do meu **canal do Telegram**.

O **Telegram** é um aplicativo muito semelhante ao “whatsapp”. Contudo, o Telegram possui várias vantagens em relação ao “whatsapp”. As principais são as seguintes:

1. No Telegram, **as dicas e os materiais ficam sempre salvos no canal**, independente do momento que você ingressar no grupo. Assim, você vai ter acesso a tudo o que for postado no canal;
2. No Telegram, **posso mandar questões interativas e pesquisas**. Muitas vezes escolho os temas e tópicos que irei trabalhar depois de perguntar aos alunos do canal;
3. **Somente eu** (dono do canal), **posso mandar mensagens nele**. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de “bom dia”, “boa tarde” e “boa noite”. **Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos**.
4. "Mas e se eu quiser participar?" - Se você quiser conversar e trocar ideias comigo ou outros alunos, você poderá participar também do grupo interno do canal, onde as mensagens são liberadas. Assim, só entra no debate interno quem quiser...



Criei esse canal no Telegram com o objetivo principal de poder estreitar a comunicação com você. Nele eu disponibilizo muitas dicas, vídeos novos, comento questões e envio conteúdos gratuitos, através de arquivos em texto, em áudio e em vídeo!



O link de acesso ao meu canal do Telegram é esse: <http://t.me/rodrigorenno>

O canal foi feito especialmente para você! Vai ser muito bom te ver por lá! 😊

Vamos para a aula?

Um grande abraço,  
Rodrigo Rennó



## MOTIVAÇÃO

De acordo com Daft<sup>1</sup>, a motivação é relativa às forças internas ou externas que fazem uma pessoa se entusiasmar e persistir na busca de um objetivo! Como a motivação afeta a produtividade, a organização deve canalizar a motivação para os objetivos organizacionais.

Desta forma, Robbins<sup>2</sup> diz que, no ambiente organizacional, **a motivação é a vontade de exercer altos níveis de esforço para alcançar os objetivos organizacionais.**

Entretanto, a dificuldade existe no fato de que as pessoas são muito diferentes umas das outras. O que pode motivar uma pessoa, **pode** não motivar outras.

Existe uma diversidade de teorias motivacionais<sup>3</sup>, mas em geral os autores abordam dois tipos de fatores que geram motivação, os extrínsecos (de fora da pessoa) e os intrínsecos (de dentro da pessoa).

De acordo com Bergamini,

*"No primeiro caso, pressupõe-se que a força que conduz **o comportamento motivado está fora da pessoa**, quer dizer, nasce de fatores extrínsecos que são, de certa forma, soberanos e alheios à sua vontade. No segundo caso, subjaz a crença de **que as ações humanas são espontâneas e gratuitas**, uma vez que **têm suas origens nas impulsões interiores**; assim sendo, o próprio ser humano traz em si seu potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional."*

Podemos dizer, portanto, que a motivação para o trabalho deriva da própria pessoa, além da instituição em que ela trabalha, do seu ambiente. Assim, os elementos que afetam a motivação podem ser internos ao indivíduo e externos.

Dizendo de outra forma, **a motivação vem de dentro de cada um, mas os estímulos e incentivos externos também afetam o nível motivacional.**

Desta forma, existem diversas teorias que se baseiam nos fatores externos e/ou internos do indivíduo. Quando uma empresa oferece um prêmio para o funcionário que bater uma meta está se baseando nos fatores externos (você não teria vontade de bater a meta, mas como existe um estímulo externo – o prêmio – você se esforça para isso).

Já quando você deseja fazer um trabalho bem feito, pois acha seu trabalho interessante e importante, está se baseando em fatores internos (sua preocupação com os outros ou seu orgulho de fazer um trabalho bem feito).

Abaixo no gráfico podemos ver um resumo dos tipos de motivação:

---

<sup>1</sup> (Daft, 2005)

<sup>2</sup> (Robbins & Coulter, Administração, 1998)

<sup>3</sup> (Bergamini, 1990)



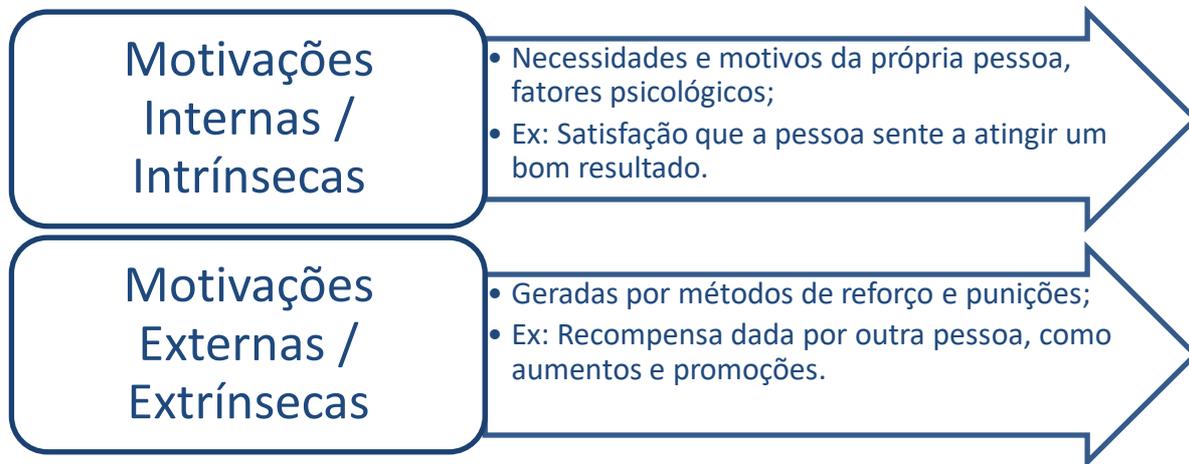


Figura 1 - Tipos de Motivação

## Motivação e Desempenho

Bom, como vimos a motivação é um aspecto importante para que as pessoas atinjam os seus objetivos (e os objetivos das organizações também, claro).

**Só que não basta estar motivado para atingir um bom desempenho**, naturalmente. Essa é uma famosa “pegadinha” de concurso: afirmar que a motivação basta para um bom desempenho. Não caia nessa!

Robbins afirma que o desempenho depende não só da motivação, mas também das **habilidades** das pessoas e da **oportunidade** que elas têm (ou não) de poder utilizar essas habilidades e motivação na prática<sup>4</sup>.



Assim, o desempenho sofre se os trabalhadores não dispõem dos recursos necessários para executar o trabalho, se não contam com chefes que orientam corretamente o trabalho, se não contam com um ambiente de trabalho cooperativo, dentre outros fatores.



<sup>4</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

**(MI – ASSISTENTE TÉCNICO)** Embora a motivação enseje empenho no trabalho, o desempenho individual também depende da presença de habilidades relevantes para o trabalho e de fatores contextuais, tais como o apoio da organização.

**Comentários:**

A motivação é um dos aspectos mais importantes para que um profissional alcance um bom desempenho. Entretanto, a motivação é um fator necessário, mas não suficiente.

Ou seja, não basta o empregado estar motivado para que alcance o resultado desejado. Também é importante que ele domine as técnicas e ferramentas do trabalho. Ele precisa, assim, ter habilidades necessárias para executar o trabalho.

Além disso, precisa ter o apoio da organização e de seu chefe para que possa fazer o trabalho. Ou seja, ter as oportunidades para pôr a motivação e as habilidades em prática.

**Gabarito: correta**

**(MPOG - EPPGG)** Sobre o tema “motivação, clima e cultura”, podemos afirmar corretamente que um funcionário satisfeito também está, necessariamente, motivado.

**Comentários**

A frase é uma pegadinha básica de concursos. Satisfação não é motivação!

**Gabarito: Errada**

## ***Ciclo Motivacional***

Os principais teóricos tratam o processo motivacional como um ciclo. O ciclo motivacional começa em um estado de equilíbrio, sendo seguido por gera um estímulo ou incentivo que gera uma necessidade e causa no indivíduo um estado de tensão, desconforto.

Esta tensão leva a pessoa à alguma ação ou comportamento que pode levar à satisfação ou a alguma barreira. O ciclo motivacional pode ser resumido abaixo.





Abaixo, podemos ver os estágios do ciclo motivacional, de acordo com Chiavenato<sup>5</sup>:

| Estágio  | Descrição   |
|--|---|
| <b>Estado de Equilíbrio</b>                              | O organismo está tranquilo e em estado de equilíbrio.   |
| <b>Necessidade que surge (impulso)</b>                   | As necessidades e carências surgem, derrubam o equilíbrio e provocam um estado de tensão e desconforto na pessoa, como no caso da fome.   |
| <b>Estado de tensão e desequilíbrio</b>                  | Para resolver o estado de tensão e desconforto, a pessoa desencadeia um processo que busca reduzir ou eliminar essa tensão por meio de um comportamento orientado para a satisfação da necessidade (impulso). No caso, a pessoa procura comida.   |
| <b>Comportamento focado na satisfação da necessidade</b> | Se o comportamento da pessoa consegue satisfazer a necessidade. O processo motivacional é bem-sucedido e o ciclo retorna ao estado anterior de equilíbrio. A satisfação elimina ou reduz a necessidade ou carência. Se a pessoa come, a fome está satisfeita e a pessoa fica tranquila. |
| <b>Satisfação da necessidade</b>                         | Contudo, se por algum obstáculo, barreira ou impedimento a satisfação não é alcançada, ocorre frustração, conflito ou estresse e o estado de tensão permanece ou pode até aumentar. Se,   |

<sup>5</sup> (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)



contudo, a pessoa não consegue comer por alguma razão, ela permanece faminta.

## *Teorias de Processo e Teorias de Conteúdo*

As teorias de motivação podem ser divididas entre teorias de conteúdo e teorias de processo. Essas **teorias de conteúdo** se concentram nas razões que levam uma pessoa a ficar motivada (seria o QUE motiva alguém).

Naturalmente, a grande maioria das pessoas deseja ou necessita de coisas que não têm. Quando queremos algo (seja um carro melhor, uma viagem ao exterior, ou que nossa família coma todos os dias), temos uma "motivação" para alcançar este objetivo, não é mesmo?

As teorias que se preocupam com as necessidades que nos "impulsionam" são as teorias de conteúdo<sup>6</sup>. Estas teorias partem do pressuposto de que as pessoas agem para satisfazer seus interesses<sup>7</sup>.

Já as **teorias de processo** se concentram no modo em que o comportamento é motivado (seria o **COMO** esta motivação ocorre). Elas enfatizam, além das necessidades, os processos de pensamento por meio dos quais as pessoas decidem como agir.

Os teóricos que trabalham com estas teorias acreditam que as pessoas são mais propensas a se comportar com "motivação" se três condições acontecem: as pessoas creem que as ações atingirão o desempenho desejado; que esse desempenho levará ao resultado buscado e o resultado é realmente desejado por elas<sup>8</sup>.

Abaixo no gráfico podemos ver as principais teorias motivacionais.

---

<sup>6</sup> (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2008)

<sup>7</sup> (Sobral & Peci, 2008)

<sup>8</sup> (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2008)





Figura 2 - Teorias de Conteúdo e de Processo



## RESUMO

### Motivação

A **motivação** é relativa às forças internas ou externas que fazem uma pessoa se entusiasmar e persistir na busca de um objetivo.

Existe uma diversidade de teorias motivacionais, mas em geral os autores abordam dois tipos de fatores que geram motivação: **os extrínsecos** (de fora da pessoa) e **os intrínsecos** (de dentro da pessoa).

A motivação para o trabalho deriva da própria pessoa, além da instituição em que ela trabalha, do seu ambiente. Assim, os elementos que afetam a motivação podem ser internos ao indivíduo e externos.

#### Motivações Internas / Intrínsecas

- Necessidades e motivos da própria pessoa, fatores psicológicos;
- Ex: Satisfação que a pessoa sente ao atingir um bom resultado.

#### Motivações Externas / Extrínsecas

- Geradas por métodos de reforço e punições;
- Ex: Recompensa dada por outra pessoa, como aumentos e promoções.

### Motivação e Desempenho

Não basta estar motivado para atingir um bom desempenho;

Robbins afirma que o desempenho depende não só da motivação, mas também das habilidades das pessoas e da oportunidade que elas têm (ou não) de poder utilizar essas habilidades e motivação na prática.



## Teoria das Necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades, também conhecida como a pirâmide de Maslow (nome de seu criador, o psicólogo Abraham Maslow), é uma das mais intuitivas teorias de motivação. De acordo com Maslow, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades.

Estas necessidades são diversas e ele as classificou em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e autorrealização), conforme o gráfico abaixo.



Figura 1 - Hierarquia de Maslow

O ponto chave desta teoria é exatamente a hierarquia destas necessidades. A teoria diz que as necessidades devem ser satisfeitas em uma ordem, ou seja, é necessário suprir as necessidades fisiológicas (as mais básicas) antes que deva existir um trabalho de atendimento das necessidades de estima.

Um exemplo seria uma pessoa que está faminta. Esta pessoa buscará a todo custo suprir esta carência (alimento) antes de se preocupar com a sua realização, status e reconhecimento, não é mesmo?

Com isso, o gestor que busca implantar um programa de motivação, deve analisar em que estado se encontra seu funcionário e passar a trabalhar sempre o nível hierárquico de necessidades atual, ou o primeiro nível de necessidades acima do atual, ou seja, do que se encontra no momento sendo atendido!

Assim que uma necessidade é atendida, ela perde importância, sendo ativada então a necessidade de nível superior.

Uma dúvida constante dos alunos se concentra na diferença entre as necessidades sociais e de estima. Bom, vamos imaginar uma situação prática. As necessidades sociais seriam ligadas ao amor, as amizades, etc. Uma pessoa pode desejar uma vida simples, sem luxos, sem notoriedade, não é verdade? Mas acho que quase todos desejam ter amigos, ter uma namorada (o), etc.

Assim, uma pessoa que buscasse ser um pescador em uma pequena vila não visaria notoriedade, status, prestígio, não é mesmo? Mas se ele gosta de ter amigos, de namorar, etc. tem uma necessidade social.

Abaixo, podemos ver como as necessidades podem ser realizadas<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)

| Necessidades                     | Satisfação fora do trabalho  | Satisfação no trabalho  |
|----------------------------------|--|---|
| <b>Autorrealização</b>           | Educação<br>Crescimento pessoal<br>Passatempos<br>Religião                   | Trabalho desafiante<br>Diversidade<br>Autonomia<br>Crescimento pessoal<br>Participação nas decisões |
| <b>Estima</b>                    | Aprovação da família<br>Aprovação dos amigos<br>Reconhecimento da comunidade | Reconhecimento<br>Responsabilidade<br>Orgulho<br>Promoções  |
| <b>Sociais</b>                   | Família<br>Amigos<br>Grupos sociais<br>Comunidade                            | Amizade dos colegas<br>Interação com o cliente<br>Chefia amigável<br>Camaradagem                    |
| <b>Segurança</b>                 | Autonomia<br>Liberdade<br>Proteção contra a violência<br>Abrigo              | Trabalho seguro<br>Permanência no emprego<br>Proteção   |
| <b>Necessidades Fisiológicas</b> | Comida<br>Água<br>Sexo<br>Sono e repouso                                     | Remuneração e benefícios<br>Horário de trabalho<br>Intervalos de descanso<br>Conforto físico        |

Figura 2 - Adaptado de: (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)



**(UNIPAMPA - ADMINISTRADOR)** Caso o administrador pretenda motivar sua equipe baseando-se na teoria de motivação chamada hierarquia das necessidades, a primeira providência a ser tomada



deverá ser a adoção de um programa que vise preservar e desenvolver as relações sociais no grupo de empregados.

**Comentários:**

A teoria da hierarquia das necessidades, também conhecida como pirâmide de Maslow, estabelece que as necessidades que devem ser supridas primeiro são as fisiológicas (alimentação, descanso, água, etc.), e não as sociais (integração, afeto, amizade, etc.)!

Além disso, antes de iniciar qualquer programa, o gestor deve diagnosticar em que nível da pirâmide se encontra sua equipe, para saber qual aspecto deve focar.

**Gabarito: errada**

**(PRF – AGENTE ADMINISTRATIVO)** No contexto do comportamento e da cultura organizacional, as aspirações que representam o terceiro nível das necessidades humanas, e que são relacionadas com o desejo humano de pertencer, de amizade, de amor e companheirismo, constituem o que a teoria comportamental denomina por necessidades:

- a) fisiológicas.
- b) sociais.
- c) higiênicas.
- d) afetivas.
- e) de autorrealização.

**Comentários**

As necessidades relacionadas por Maslow em seu estudo são: fisiológicas, de segurança, sociais, autoestima e autorrealização. A necessidade associada ao desejo de pertencimento, de amor e amizade é a necessidade social.

**Gabarito: letra B**

**(TRE-PA - TÉCNICO)** Segundo a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a amizade dos colegas no trabalho é uma necessidade do tipo

- a) fisiológica.
- b) de segurança.
- c) social.
- d) de estima.
- e) de autorrealização.

**Comentários**

Questão tranquila da banca. A necessidade de ter amigos é associada por Maslow às necessidades sociais.

**Gabarito: letra C**



## RESUMO

### Teoria das Necessidades de Maslow

Também conhecida como a **pirâmide de Maslow**.

De acordo com Maslow, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades.

Estas necessidades são diversas e ele as classificou em **uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e autorrealização)**.

A teoria diz que **as necessidades devem ser satisfeitas em uma ordem**, ou seja, é necessário suprir as necessidades fisiológicas (as mais básicas) antes que deva existir um trabalho de atendimento das necessidades de estima.

| Necessidades                     | Satisfação fora do trabalho  | Satisfação no trabalho  |
|----------------------------------|--|---|
| <b>Autorrealização</b>           | Educação<br>Crescimento pessoal<br>Passatempos<br>Religião                   | Trabalho desafiante<br>Diversidade<br>Autonomia<br>Crescimento pessoal<br>Participação nas decisões |
| <b>Estima</b>                    | Aprovação da família<br>Aprovação dos amigos<br>Reconhecimento da comunidade | Reconhecimento<br>Responsabilidade<br>Orgulho<br>Promoções  |
| <b>Sociais</b>                   | Família<br>Amigos<br>Grupos sociais<br>Comunidade                            | Amizade dos colegas<br>Interação com o cliente<br>Chefia amigável<br>Camaradagem                    |
| <b>Segurança</b>                 | Autonomia<br>Liberdade<br>Proteção contra a violência<br>Abrigo              | Trabalho seguro<br>Permanência no emprego<br>Proteção   |
| <b>Necessidades Fisiológicas</b> | Comida<br>Água<br>Sexo   | Remuneração e benefícios<br>Horário de trabalho<br>Intervalos de descanso                           |



Sono e repouso

Conforto físico



## Teorias X e Y de McGregor

A teorias X e Y de McGregor, uma das teorias mais simples e intuitivas no estudo da Administração, é também uma das mais cobradas em provas de concurso!

McGregor trouxe a ideia de que existem **duas "maneiras" de se ver as pessoas**. Estas visões seriam contrárias, ou seja, antagônicas. Uma seria mais positiva e moderna (a teoria Y, baseada na confiança nos indivíduos), e a outra seria negativa e antiquada (teoria X, baseada na desconfiança)<sup>1</sup>.

Pela **teoria X**, as pessoas seriam naturalmente preguiçosas, pouco ambiciosas e sem iniciativa própria. A ideia é a de que o ser humano não gosta de trabalhar e irá fazer o menor esforço possível!

Se o gestor tem esta visão negativa das pessoas, ele tende a ser mais fiscalizador e controlador, pois acredita que quando "virar as costas" o trabalhador parará de trabalhar.

Ele irá tratar os subordinados de modo mais rígido e será autocrático (decidirá tudo sozinho), pois acha que o empregado não gosta de assumir responsabilidades e não consegue tomar decisões! Não delegará responsabilidades, porque acha que os funcionários são dependentes.

Esta visão seria mais "antiga", e adequada a uma organização em um ambiente estável e com um modelo burocrático de gestão.

**Já a teoria Y** seria mais embasada na **confiança nas pessoas!** Nesta situação, o gestor acredita que seus funcionários são ambiciosos, gostam de trabalhar, têm capacidade de decidir e iniciativa.

A ideia é a de que as pessoas buscam assumir responsabilidades e desafios! Desse modo, o próprio empregado se controla, não havendo a necessidade de coerção!

Como o administrador acredita no potencial de seus subordinados, ele busca a participação deles, delega poderes para que eles assumam responsabilidades e cria um ambiente mais democrático e empreendedor no trabalho!

Esta teoria seria mais adequada a uma organização que esteja em um ambiente instável e dinâmico e que busque a inovação nos processos de trabalho. Hoje em dia, esta é a visão mais recomendada!

---

<sup>1</sup> (Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008)



| Teoria X   | Teoria Y   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Pessoas não gostam de trabalhar</li><li>• Pessoas devem ser ameaçadas e forçadas a atingir os resultados</li><li>• Pessoas preferem não assumir responsabilidades, tem pouca ambição e buscam segurança.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Maioria das pessoas não desgostam do trabalho;</li><li>• Pessoas são capazes de se autocontrolar e dirigir quando estão comprometidas;</li><li>• Pessoas buscam desafios e assumir responsabilidades;</li><li>• Pessoas são, em sua maioria, criativas e ambiciosas.</li></ul> |

Figura 1 - Teoria X e Y

## Teoria Z de William Ouchi

A Teoria Z de William Ouchi é uma derivação da Teoria X e Y de McGregor. O teórico é na verdade americano de descendência japonesa e fez seus estudos em Stanford, onde comparou o estilo do trabalhador japonês com o trabalhador americano, fazendo uma comparação entre os estilos Z (o japonês) e os estilos X e Y de McGregor.

Abaixo, podemos ver as diferenças apontadas por ele<sup>2</sup>:

| Organizações Japonesas                     | Organizações Norte-americanas          |
|--|--|
| Emprego vitalício                          | Emprego a curto prazo                  |
| Avaliação e promoção lentas                | Avaliação e promoção rápidas           |
| Trajetórias de carreira não especializadas | Trajetórias de carreira especializadas |
| Mecanismos de controle implícitos          | Mecanismos de controle explícitos      |
| Tomada de decisão coletiva                 | Tomada de decisão individual           |
| Responsabilidade coletiva                  | Responsabilidade individual            |
| Interesse holístico (do todo)              | Interesse segmentado                   |

<sup>2</sup> (Weil, 1983)



Desta forma, o trabalhador japonês teria uma visão mais de longo prazo, pois seu sucesso estaria alinhado com os interesses da empresa.

Além disso, **a tomada de decisão seria consensual** entre os membros da equipe de trabalho, ao passo que nos Estados Unidos a tomada de decisão seria do chefe do setor.

Muitos estudiosos não consideram essa teoria uma teoria motivacional, mas sim uma abordagem de motivação com estudos práticos do modelo japonês.

Entretanto, muitas bancas a consideram como uma teoria motivacional. Portanto, leve esse entendimento para a sua prova.



**(BASA - ADMINISTRAÇÃO)** A adoção de um controle rigoroso por parte de um gerente sobre seus colaboradores, por entender que estes são desmotivados e dependem de uma liderança forte, identifica-se com os pressupostos da teoria X proposta por Douglas McGregor.

**Comentários:**

Como podem ver, as questões sobre a teoria X e Y de McGregor são bem simples! Se você já conhece o assunto não deverá ter problemas. Como já estudamos, a necessidade de um controle rígido e rigoroso sobre os funcionários se identifica com a teoria X de McGregor.

**Gabarito: correta**

**(SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - ADAPTADA)** Segundo a teoria X, existem pessoas que são predispostas ao trabalho e pessoas que são indolentes, devendo a organização buscar as pessoas interessadas pelo trabalho.

**Comentários**

A frase está errada, pois a teoria X não dizia que devemos buscar pessoas mais interessadas, mas sim ter uma cobrança mais rígida sobre os funcionários.

**Gabarito: Errada**

**(CEGÁS – ASSISTENTE TÉCNICO)** O professor e economista americano Douglas McGregor desenvolveu uma teoria que afirma que o trabalho é tão natural como o lazer, se as condições forem favoráveis e que os funcionários de uma organização gostam do trabalho, de responsabilidades e a buscam dentro da empresa. Essa teoria ficou conhecida como:

- (A) Teoria X;
- (B) Teoria T;
- (C) Teoria Y;



(D) Teoria Z;

**Comentários**

A teoria que vê os trabalhadores de modo positivo é a teoria Y.

**Gabarito: letra C**



## RESUMO

### Teoria X e Y de McGregor

McGregor trouxe a ideia de que existem duas "maneiras" de se ver as pessoas. Estas visões seriam contrárias, ou seja, antagônicas.

Uma seria mais **positiva e moderna (a teoria Y, baseada na confiança nos indivíduos)**, e a outra seria **negativa e antiquada (teoria X, baseada na desconfiança)**

#### Teoria X

- Pessoas não gostam de trabalhar;
- Pessoas devem ser ameaçadas e forçadas a atingir os resultados;
- Pessoas preferem não assumir responsabilidades, tem pouca ambição e buscam segurança.

#### Teoria Y

- Maioria das pessoas não desgostam do trabalho;
  - Pessoas são capazes de se autocontrolar e dirigir quando estão comprometidas;
- Pessoas buscam desafios e assumir responsabilidades;
- Pessoas são, em sua maioria, criativas e ambiciosas.



## Teoria dos dois fatores de Herzberg

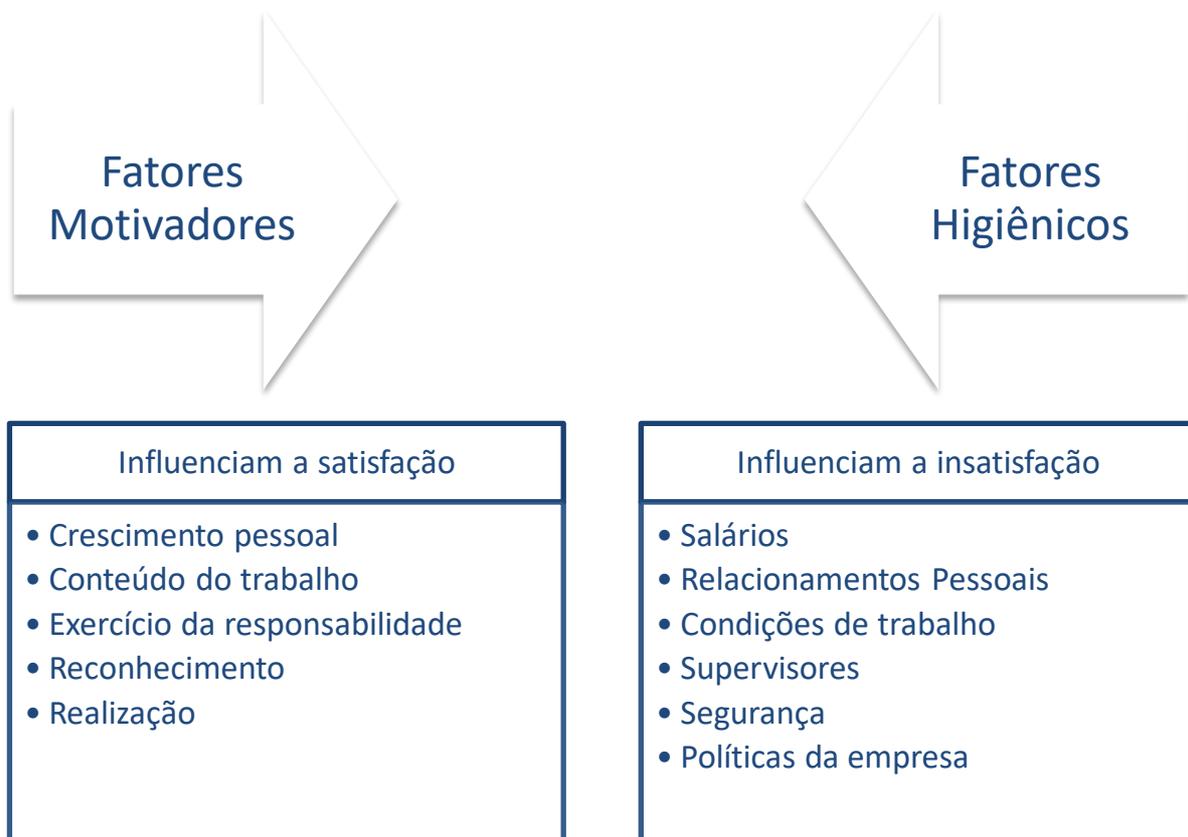
A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg é uma das mais importantes no estudo da Administração e uma das que mais se presta a “pegadinhas” de bancas de concurso. A teoria basicamente diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto o nome da teoria: dois fatores!

Os **fatores motivacionais** seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.

Herzberg disse que quando estes fatores motivacionais não existem, as pessoas são neutras em relação à motivação (não ficam motivadas nem desmotivadas). Mas quando estes fatores estão presentes geram um alto nível de motivação no profissional.

Já os **fatores higiênicos** influenciam a insatisfação, ou seja, podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos! Dentre estes fatores estão relacionados: condições de trabalho, remuneração, segurança, relações pessoais, políticas da empresa e supervisão.

No caso da organização que forneça bons salários, boas condições de trabalho e segurança, ela pode gerar um ambiente harmônico, mas não necessariamente um ambiente altamente motivador. Prestem bem atenção nisso: o **salário não é fator motivacional! A relação interpessoal também não é motivadora!** Ou seja, nem dinheiro nem pessoas motivam os funcionários.



Para resumir, temos:



## Fatores motivadores

- vão da não satisfação a satisfação

## Fatores higiênicos

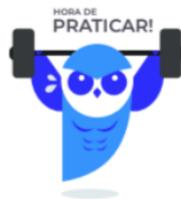
- vão da insatisfação à não insatisfação

Vamos imaginar um caso hipotético: Você passa em um concurso público e é nomeado para um cargo em um órgão federal. Se sente muito feliz de passar a ganhar um ótimo salário, com estabilidade e, além disso, acha o ambiente de trabalho ótimo! Todos os seus companheiros de trabalho são pessoas simpáticas e atenciosas. **A vida está linda, pensa você!**

Mas o trabalho que te deram é passar fax e tirar cópias. Pense agora, você não vai ficar muito motivado no trabalho, não é verdade? Isto foi o que Herzberg notou em sua pesquisa.

De acordo com Herzberg, o trabalho do gestor seria o de remover os fatores higiênicos que estejam criando insatisfação e criar os fatores motivadores para que seus funcionários atinjam um alto grau de desempenho.

Estes fatores também podem ser chamados de **intrínsecos** (motivacionais, ou relacionados com o conteúdo do cargo e ao funcionário em si) e **extrínsecos** (higiênicos, ou relacionados ao ambiente da empresa).



**(UNIPAMPA - ADMINISTRADOR)** Segundo a teoria dos dois fatores, proposta por Herzberg, ao conceder aumento na remuneração de seus colaboradores, o administrador atuará em um fator motivacional.

### Comentários:

Esta é a pegadinha mais recorrente em concursos de Administração! **Prestem atenção: O salário não é fator motivador** segundo Herzberg, e sim fator higiênico.

Se seu salário for muito baixo, te trará insatisfação, mas se seu salário for bom não te motivará por si só! Fatores motivacionais seriam: o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento e aprendizado, o reconhecimento, etc.

**Gabarito: errada**

**(ARCE – ANALISTA REG.)** Para Herzberg as pessoas têm categorias diferentes de necessidades. Política e administração, relações interpessoais e segurança são denominados fatores



- (A) sociais.
- (B) motivadores.
- (C) fisiológicos.
- (D) de higiene.
- (E) de estima.

**Comentários**

Para Herzberg, existiam os fatores motivadores e higiênicos. Os motivadores seriam relacionados com os fatores internos da pessoa. Já os higiênicos são relacionados com o meio externo, o contexto.

Veja que a questão só traz temas do contexto (relações interpessoais, política da empresa, segurança, etc.). Neste caso, são os fatores higiênicos, ok?

**Gabarito: letra D**



## RESUMO

### Teoria dos dois fatores de Herzberg

Diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação.

- Os **fatores motivacionais** seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o **reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade**. Herzberg disse que quando estes fatores motivacionais não existem, as pessoas são neutras em relação à motivação (não ficam motivadas nem desmotivadas). Mas quando estes fatores estão presentes geram um alto nível de motivação no profissional.
- Os **fatores higiênicos** influenciam a insatisfação, ou seja, **podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos**. Dentre estes fatores estão relacionados: **condições de trabalho, remuneração, segurança, relações pessoais, políticas da empresa e supervisão**.



## Teoria do Reforço

Esta teoria afirma que o reforço condiciona o comportamento. Ou seja, de que os indivíduos podem ser manipulados a se comportarem de certa maneira, de acordo com os estímulos aplicados a eles<sup>1</sup>.

Assim, se queremos que os funcionários cheguem sempre cedo, deveremos instituir um prêmio de assiduidade. Se quisermos que os vendedores atinjam as metas, deveremos pagar um bônus aos que atingirem. Esta teoria, como já devem estar pensando, é uma das mais utilizadas no meio organizacional.

A teoria do reforço não toma conhecimento do que se passa no "interior" da pessoa (como as emoções, expectativas, atitudes etc.), apenas o que acontece com o indivíduo quando ele age<sup>2</sup>.

Assim, essa teoria é muito criticada pelo seu aspecto "manipulador" das pessoas. Apesar disso, seu impacto não é renegado. Apenas não se acredita mais que o reforço seja o único fator que gera uma maior motivação e, por consequência, um melhor desempenho.

Alguns teóricos consideram que a teoria do reforço não se enquadra nem nas teorias de conteúdo nem nas teorias de processo, tendo uma visão única do processo motivacional.

### Características da Teoria do Reforço

Busca entender como as conseqüências dos comportamentos anteriores influenciam as ações futuras

A relação entre o comportamento e suas conseqüências segue uma idéia de aprendizagem cíclica

O reforço é uma tentativa de causar a repetição ou inibição de um comportamento

De acordo com a teoria, as ferramentas que um gestor de pessoas poderia utilizar iriam desde um estímulo positivo (um prêmio, por exemplo) até um estímulo negativo (uma punição).

Estímulos positivos tenderiam a reforçar o comportamento, ao passo que os estímulos negativos buscariam anular um comportamento indesejado. As estratégias seriam quatro: reforço positivo, reforço negativo, punição e extinção.

<sup>1</sup> (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

<sup>2</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)



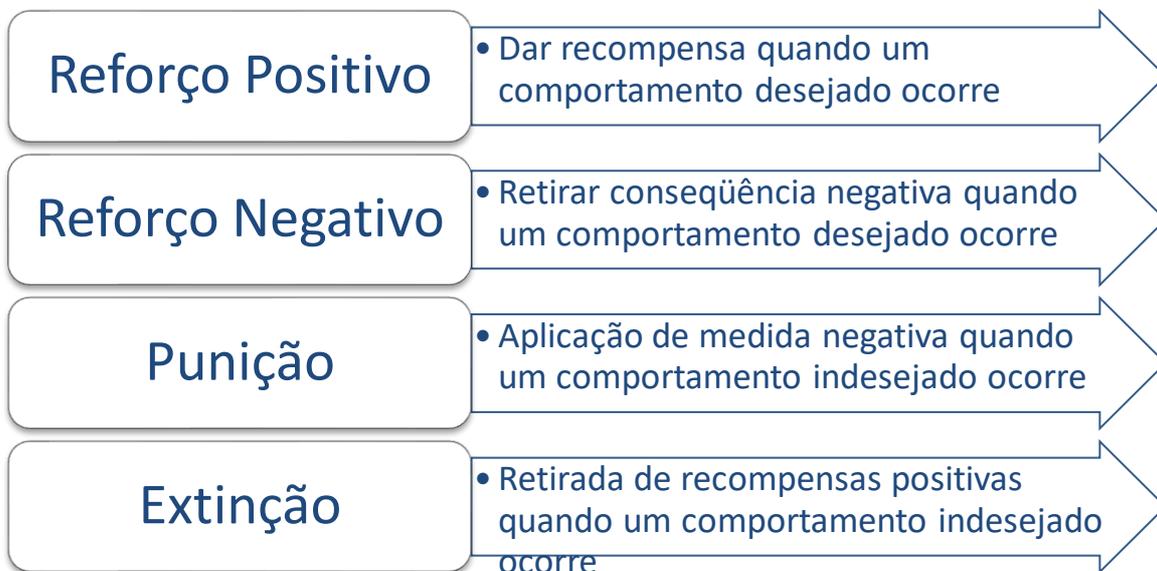


Figura 1 - Estratégias de Modificação do Comportamento



**(TRE-PB – ANALISTA)** A palavra motivação refere-se ao impulso que leva à ação, seja ele interno ou externo. Nesse sentido, em um ambiente de trabalho, pode-se identificar a motivação intrínseca dos colaboradores, bem como a motivação extrínseca, sendo esta última gerada, na maioria dos casos, por processos de:

- (A) identificação das necessidades individuais e do grupo.
- (B) interação e reconhecimento.
- (C) reforço e punição.
- (D) avaliação e capacitação.
- (E) mapeamento e neutralização de comportamentos adversos.

#### Comentários

O termo "motivação extrínseca" já indica que se trata de um conceito relacionado aos fatores externos ao indivíduo, elementos que se originam no ambiente externo e influenciam a motivação da pessoa.

Utilizando um caso hipotético, a pessoa não gosta muito da atividade que está fazendo, mas existe a oferta pela empresa em que ela trabalha de um bônus salarial para que venha a desempenhar bem a atividade.

Desta forma, esse aspecto externo pode ser positivo (como no caso citado) ou negativo, como a ameaça de uma demissão no caso de um projeto que não seja cumprido no tempo acordado.



De acordo com a teoria do reforço, as ferramentas que um gestor de pessoas poderia utilizar iriam desde um estímulo positivo (um prêmio, por exemplo) até um estímulo negativo (uma punição).

**Gabarito: letra C**

**(CLDF - TÉCNICO)** Uma das abordagens clássicas acerca do fenômeno da motivação nos ambientes corporativos é a Teoria do Reforço, desenvolvida por Skinner, segundo a qual

- a) a motivação está diretamente ligada ao valor atribuído a um resultado almejado, sendo reforçada através dessa mensuração.
- b) o homem médio não gosta do trabalho e o evita, sendo necessário criar mecanismos coercitivos para motivá-lo a realizar as tarefas.
- c) existe uma hierarquia de necessidades dos indivíduos a serem atendidas, e o seu atendimento, nessa ordem, reforça a motivação.
- d) o reforço negativo não corresponde à punição, mas sim à remoção de um estímulo aversivo.
- e) apenas recompensas motivam as pessoas à realização de tarefas, quer sejam financeiras (positivas) ou morais (negativas).

#### **Comentários**

A letra A não tem relação com a teoria do Reforço, mas aparentemente com a teoria da expectativa. Já a letra B trata da teoria X, de McGregor.

A letra C tem relação com a pirâmide de Maslow. Já a letra D está correta e é o nosso gabarito. Finalmente, a letra E não faz sentido.

**Gabarito: letra D**



## RESUMO

### Teoria do Reforço

- Afirma que **o reforço condiciona o comportamento**. Ou seja, de que os indivíduos podem ser manipulados a se comportarem de certa maneira, de acordo com os estímulos aplicados a eles.
- A teoria do reforço não toma conhecimento do que se passa no “interior” da pessoa (como as emoções, expectativas, atitudes etc.), apenas o que acontece com o indivíduo quando ele age.
- É muito criticada pelo seu aspecto “manipulador” das pessoas. Apesar disso, seu impacto não é renegado.

### As Quatro Estratégias da Teoria do Reforço

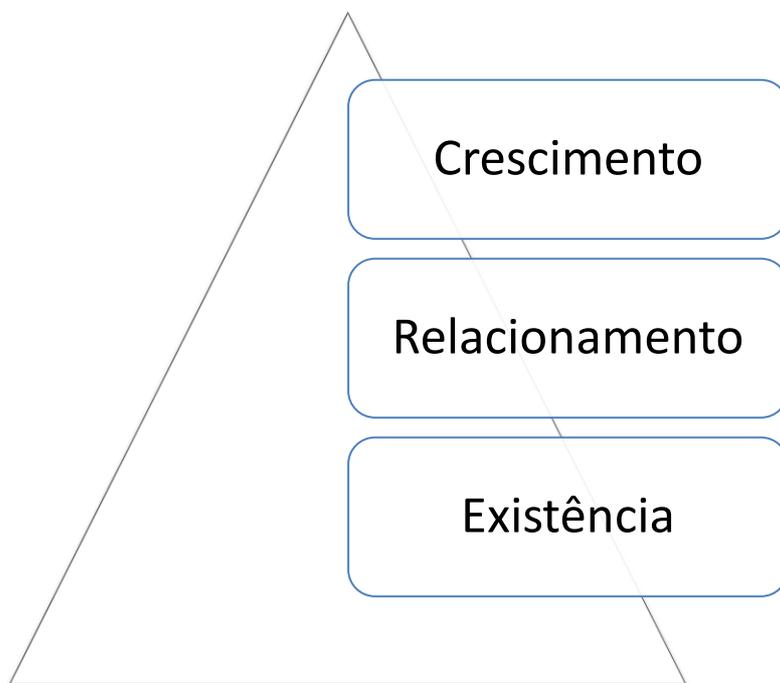
|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Reforço Positivo</b> | Dar recompensa quando um comportamento desejado ocorre                      |
| <b>Reforço Negativo</b> | Retirar consequência negativa quando um comportamento desejado ocorre       |
| <b>Punição</b>          | Aplicação de medida negativa quando um comportamento indesejado ocorre      |
| <b>Extinção</b>         | Retirada de recompensas positivas quando um comportamento indesejado ocorre |



## Teoria ERC (ou ERG) - Alderfer

Basicamente, esta é uma adaptação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Alderfer buscou adequar os estudos de Maslow para que a sua teoria pudesse refletir os dados empíricos (os dados das pesquisas)<sup>1</sup>.

A primeira diferença entre as duas teorias é o fato de que Alderfer “condensou” os níveis hierárquicos. Para ele, são apenas três os níveis de necessidades: de existência, de relacionamento e de crescimento.



O primeiro nível – existência – engloba os primeiros níveis de Maslow (fisiológico e segurança). Já o segundo nível – relacionamento - engloba o nível social de Maslow e alguns fatores externos do nível de estima. Finalmente, o nível de crescimento engloba os componentes internos de estima e o nível de autorrealização de Maslow.

A segunda diferença entre as teorias está no fato de que, para Alderfer, não existe uma hierarquia tão rígida entre os níveis de necessidades quanto Maslow acreditava.

Na teoria ERC, vários níveis de necessidades podem estar sendo estimulados ao mesmo tempo. Ou seja, a satisfação de um nível anterior não seria um “pré-requisito” para que o nível seguinte se manifestasse.

Além disso, na teoria ERC existe a noção de que se um nível de necessidade superior não for atendido, isso pode levar a pessoa a aumentar a necessidade de nível inferior.

Assim, uma pessoa que não conseguisse status e reconhecimento em seu trabalho poderia aumentar a demanda por melhores salários, por exemplo.

---

<sup>1</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)



**(TRE-AP – ANALISTA)** As cinco necessidades básicas de Maslow foram substituídas por Alderfer em sua teoria da motivação, por três necessidades a saber: necessidades de existência, relacionamento e

- (A) credibilidade.
- (B) confiança.
- (C) consciência do eu.
- (D) consciência do outro.
- (E) crescimento.

#### **Comentários**

A teoria de Alderfer é mesmo uma adaptação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. A primeira diferença entre as duas teorias é o fato de que Alderfer “condensou” os níveis hierárquicos. Para ele, são apenas três os níveis de necessidades: de existência, de relacionamento e de crescimento.

O nível de existência abrange os primeiros níveis de Maslow, fisiológico e segurança. O nível de relacionamento engloba o nível social de Maslow e alguns fatores externos do nível de estima. Finalmente, o nível de crescimento engloba os componentes internos de estima e o nível de autorrealização de Maslow.

**Gabarito: letra E**



## RESUMO

### Teoria ERC (ou ERG) - Alderfer

É uma adaptação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

Para ele, são apenas três os níveis de necessidades: de existência, de relacionamento e de crescimento.

A segunda diferença entre as teorias está no fato de que, para Alderfer, não existe uma hierarquia tão rígida entre os níveis de necessidades quanto Maslow acreditava.

Além disso, na teoria ERC existe a noção de que se um nível de necessidade superior não for atendido, isso pode levar a pessoa a aumentar a necessidade de nível inferior.



## Teoria da Expectância de Vroom

A teoria de motivação considerada mais completa até o momento é a teoria da expectativa de Victor Vroom<sup>1</sup>. A teoria da expectativa (ou expectativa) diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

Ou seja, o indivíduo primeiro analisa se a meta que a empresa estipulou é possível de ser atingida com seus próprios esforços. Se a meta for inalcançável, ou não depender do seu trabalho, não irá gerar motivação! Após isso, ele analisa se a recompensa é desejável, pois pode ser que o "prêmio" não seja atrativo para todas as pessoas da mesma forma.

Portanto, Vroom levou em consideração as diferenças pessoais, pois cada indivíduo tem uma habilidade específica e desejos e necessidades diferentes.

No gráfico abaixo podemos ver um esquema resumido dos fatores envolvidos. O indivíduo naturalmente se faz estes questionamentos: trabalhar mais tarde a noite fará a meta ser batida? Se a meta for alcançada ganharei um prêmio interessante?

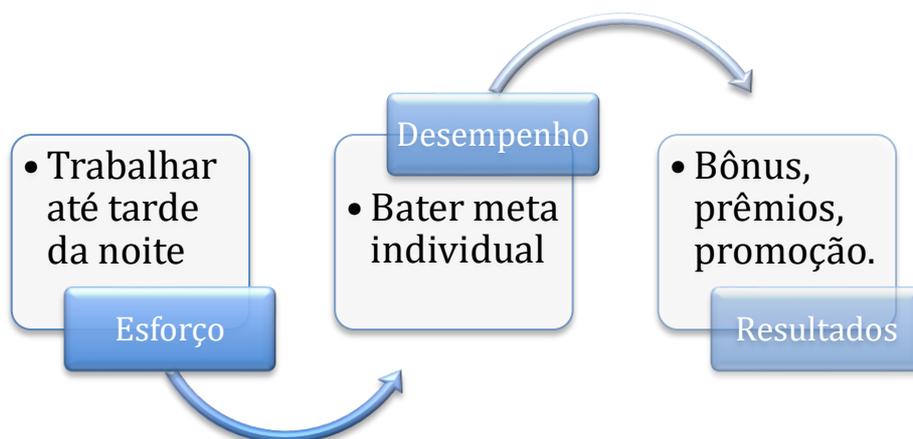


Figura 1 - Teoria da Expectância

Para Vroom, a motivação seria o resultado da soma dos seguintes fatores ou elementos: **valência**, **expectativa** e **instrumentalidade**.

Podemos ver melhor esses elementos abaixo:

| Valência   | Expectativa   | Instrumentalidade   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Valor ou peso que a pessoa dá às recompensas obtidas</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Probabilidade da ação levar ao resultado desejado</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Percepção de que a obtenção de um resultado está associado à uma recompensa</li></ul> |

<sup>1</sup> (Robbins & Coulter, Administração, 1998)

De acordo com Macedo et al<sup>2</sup>, esta teoria sugere três expedientes para gerar motivação, os quais podem servir de base para a atuação do líder:

- ✓ Criar um ambiente propício ao bom desempenho, oferecendo treinamento, apoio e estímulo, de modo a aumentar a expectativa;
- ✓ Garantir que o bom desempenho seja recompensado com elogios, avaliações positivas, aumentos de salário ou de cotas de participação nos resultados;
- ✓ Identificar as recompensas com maiores valências.

### Características da Teoria

- Motivação depende da expectativa das pessoas sobre sua habilidade de atingir resultados e conseguir recompensas
- Motivação é o produto do valor previsto da recompensa e da probabilidade de alcançá-la
- Vroom levou em consideração as diferenças individuais!
- Cada pessoa tem seus objetivos e necessidades



**(MTE - ADMINISTRAÇÃO)** Segundo o modelo de Vroom, a motivação para produzir em uma entidade está calcada estritamente nas recompensas ofertadas pela organização.

#### Comentários:

No **modelo contingencial de Vroom** a motivação é função de **três fatores determinantes**: as expectativas, as recompensas e a relação entre as expectativas e as recompensas.

**Gabarito: errada**

**(ANATEL – ANALISTA)** Os construtos da teoria da expectância de Vroom podem ser representados da seguinte forma: um indivíduo deseja uma promoção (instrumentalidade — grau de atração), passa a estender o seu horário de trabalho (valência — visualização da relação entre a ação e a obtenção do

<sup>2</sup> (Macêdo, Rodrigues, Johann, & Cunha, 2007)



resultado), pois acredita que, assim, poderá ser promovido (expectância — antecipação dos resultados e probabilidade subjetiva).

### **Comentários**

Para Vroom, a motivação depende de três fatores: a valência, a instrumentalidade e a expectativa. Pegando o caso citado pela banca, podemos ver abaixo:

- 1- Um indivíduo deseja a promoção – se ele deseja a promoção, isso significa que a proposta da empresa é interessante para ele. Isso é valência;
- 2- Passa a estender seu horário de trabalho – para alcançar seu objetivo (ser promovido), ele deve se esforçar mais. Isso é instrumentalidade;
- 3- Acredita que, assim, poderá ser promovido – a probabilidade ou chance que ele tem de ser promovido é a sua expectativa.

Desta forma, vejam que a banca trocou o conceito de valência com o da instrumentalidade no enunciado.

**Gabarito: errada**



## RESUMO

### Teoria da Expectância de Vroom

A teoria de motivação considerada mais completa até o momento é a teoria da expectativa de Victor Vroom.

A teoria da expectativa (ou expectativa) diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

Para Vroom, a motivação seria o resultado da soma dos seguintes fatores ou elementos: valência, expectativa e instrumentalidade.

| Valência   | Expectativa   | Instrumentalidade   |
|--|---|---|
| Valor ou peso que a pessoa dá às recompensas obtidas | Probabilidade de a ação levar ao resultado desejado | Percepção de que a obtenção de um resultado está associado à uma recompensa |



## Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três<sup>1</sup>:

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Necessidade de afiliação</b>  | Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades                                    |
| <b>Necessidade de poder</b>      | Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização |
| <b>Necessidade de realização</b> | Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros      |

Estas necessidades seriam geradas através da própria experiência das pessoas, de sua vivência. De acordo com o autor, pessoas com uma alta necessidade de realização deveriam trabalhar com tarefas em que não necessitassem do trabalho dos outros (ou seja, em tarefas em que pudessem “mostrar serviço” sozinhas).

Além disso, são mais bem aproveitadas em áreas em que as tarefas são difíceis o bastante para motivá-las, mas não tanto que as façam perceber que o sucesso depende da “sorte” ou da ajuda de outros. Assim, estas pessoas não costumam ser boas gerentes.

Já as pessoas com uma alta necessidade de poder se adequam melhor às posições de gerência. De acordo com McClelland, pesquisas comprovam que a grande maioria dos ocupantes de cargos altos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de afiliação.

Cunha et Al.<sup>2</sup> apresentam um conjunto de características que permitiriam avaliar qual seriam as necessidades mais dominantes em cada indivíduo:

| Motivos                     | O Indivíduo   |
|-----------------------------|---|
| <b>Realização / Sucesso</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal;</li><li>✓ Aspira alcançar metas elevadas, mas realistas;</li><li>✓ Responde positivamente à competição;</li><li>✓ Toma iniciativa;</li><li>✓ Prefere tarefas de cujos resultados possa ser diretamente responsável;</li><li>✓ Assume riscos moderados;</li><li>✓ Relaciona-se preferencialmente com peritos</li></ul> |

<sup>1</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

<sup>2</sup> (Cunha, Rego, & Cardoso, 2004)



|                  |   |
|------------------|---|
| <b>Afiliação</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Procura relações interpessoais fortes;</li><li>✓ Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações;</li><li>✓ Atribui mais importância às pessoas que às tarefas;</li><li>✓ Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.</li></ul>   |
| <b>Poder</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência;</li><li>✓ Tenta assumir posições de liderança espontaneamente;</li><li>✓ Necessita/gosta de provocar impacto;</li><li>✓ Preocupa-se com o prestígio;</li><li>✓ Assume riscos elevados.</li></ul> |



**(ABIN - OFICIAL TÉCNICO)** As organizações modernas devem reduzir os objetivos iniciais para satisfazer as necessidades adquiridas, e não, ajustar o atendimento das necessidades adquiridas aos seus objetivos iniciais.

**Comentários:**

Pela Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de suas necessidades adquiridas. Estas necessidades seriam geradas através da própria experiência das pessoas, de sua vivência.

Para o autor, estas necessidades seriam três: Necessidade de afiliação (se relacionar bem com os outros), de poder (controlar e influenciar os destinos da organização) e de realização (atingir determinados objetivos).

Não faz sentido se dizer que os objetivos devem ser reduzidos para se “encaixar” nas necessidades adquiridas, pois a motivação é que deve buscar harmonizar os objetivos individuais com os organizacionais.

**Gabarito: errada**



**(MPE-SC – ANALISTA)** Dentre as teorias motivacionais, a teoria das necessidades socialmente adquiridas, desenvolvida por David McClelland, descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são:

- a) saúde, dinheiro e felicidade.
- b) realização, poder e associação.
- c) higiene, segurança e equilíbrio.
- d) estabilidade, aprendizagem e poder.
- e) ergonomia, salário e desempenho.

**Comentários**

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três: afiliação, poder e realização.

**Gabarito: letra B**



## RESUMO

### Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland

A motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Estas necessidades seriam geradas através da própria experiência das pessoas, de sua vivência.

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Necessidade de afiliação</b>  | Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades                                    |
| <b>Necessidade de poder</b>      | Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização |
| <b>Necessidade de realização</b> | Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros      |



## Teoria da Equidade

Esta teoria afirma que a equidade, ou seja, a percepção de que o que ganhamos está em linha com o que oferecemos em troca (e em relação aos outros) é um aspecto motivador. Assim, a noção de que esta relação é justa teria um impacto significativo na motivação.

De acordo com Stacy Adams, todos nós fazemos uma comparação entre o que “entregamos” e o que “recebemos” em troca pela empresa. Se pensarmos que estamos sendo favorecidos, nos sentiremos culpados. Se sentirmos que estamos sendo desfavorecidos (recebendo menos do que entregamos) teremos raiva<sup>1</sup>.

Além disso, comparamos também a “relação” de troca com os nossos colegas de trabalho e até de pessoas que trabalham em outras empresas e/ou profissões. Dessa maneira, se sentirmos que a relação de troca não tem equidade, iremos tomar alguma “providência” para resolver essa inequidade.

De acordo com Adams, existem seis possibilidades de ação frente à uma inequidade:

- ✓ **Mudança nas “entregas”**, ou seja, passar a trabalhar menos;
- ✓ **Mudanças nos resultados** – ocorre quando pessoas que ganham por produção começam a produzir mais com menos qualidade (ou seja, na “pressa”);
- ✓ **Distorção na sua percepção** – o indivíduo pode começar a mudar sua ideia sobre si mesmo (“achava que trabalhava pouco, mas vendo sicrano trabalhando já começo a achar que sou muito trabalhador”);
- ✓ **Distorção na percepção dos outros** – o indivíduo passa a achar que a posição dos outros é que não é satisfatória;
- ✓ **Mudança no referente** – Se a pessoa que nos comparamos está em situação melhor, podemos passar a nos comparar com alguém que está pior do que nós mesmos;
- ✓ **Sair do “jogo”** – por exemplo: sair do emprego atual.



**(DPU - AGENTE ADMINISTRATIVO)** A equidade interna e externa é importante fator de motivação dos empregados de uma organização.

### Comentários

A teoria da Equidade diz que a equidade, ou seja, a percepção de que o que ganhamos está em linha com o que oferecemos em troca (e em relação aos outros) é um aspecto motivador. Assim, a noção de que esta relação é justa teria um impacto significativo na motivação.

**Gabarito: correta**

**(POLÍCIA FEDERAL - AGENTE)** Ao considerar a teoria da equidade como forma de maximizar o desempenho dos colaboradores que lhe estão subordinados, o gestor público deve levar em conta que

<sup>1</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)



qualquer injustiça sentida em relação às recompensas pode motivar essas pessoas a agirem de forma a restaurar o senso de equidade percebida.

### Comentários

Beleza. A teoria da equidade se concentra exatamente na percepção que as pessoas têm da equidade na relação esforço/recompensa. Se esta relação for vista como injusta, o funcionário poderá agir para “restaurar” esta equidade, como passar a trabalhar menos, por exemplo.

**Gabarito: correta**

## Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Autoeficácia)

**Será que funcionamos melhor quando procuramos “fazer o nosso melhor” ou quando temos uma meta específica?** De acordo com Locke<sup>2</sup>, a intenção de atingir um objetivo é um grande fator motivador.

Ou seja, quando temos uma meta em mente, e aceitamos essa meta, tendemos a conseguir resultados melhores do que quando apenas “tentamos o nosso melhor”. Além disso, quanto mais difícil a meta, melhor será o nosso desempenho (desde que, obviamente, aceitemos a meta, ou seja, realmente tentemos atingi-la).

Outro fator importante é a **retroação**. Se soubermos como estamos nos saindo, diz a teoria, tenderemos a obter melhores resultados. Assim, a retroação afetaria o desempenho. Este é um fato bastante intuitivo, não é mesmo?

Outro fator motivador seria a **Autoeficácia**. De acordo com o autor, essa característica seria a habilidade que as pessoas podem ter de acreditar que serão capazes de atingir os resultados de uma atividade.

A teoria do estabelecimento dos objetivos foi criada por Locke, e depois desenvolvida por Bandura, que em seus estudos provou que **o estabelecimento de vários objetivos próximos (e mais fáceis de atingir) é mais eficaz do que criar objetivos distantes (e mais difíceis)**.

Se realmente acreditamos em nossa habilidade de realizar uma tarefa, a teoria afirma, tenderemos a nos motivar e conseguir melhores resultados. Indivíduos com um alto nível de Autoeficácia tenderão a ter resultados melhores do que pessoas com baixo nível de Autoeficácia.

De acordo com Yassuda e outros<sup>3</sup>,

*“A teoria da Autoeficácia prevê que o nível de confiança do indivíduo em suas habilidades é um forte motivador e regulador de seus comportamentos. Bandura defende que o indivíduo que se percebe capaz de realizar uma determinada tarefa, faz maior esforço para realizá-la, tem maior motivação para concluí-la e persevera mais tempo na sua realização do que o indivíduo com baixa Autoeficácia.”*

Deste modo, essa teoria está baseada nos fatores internos da motivação, sendo um contraponto, por exemplo, a teoria do Reforço de Skinner, que desconsidera as condições internas do indivíduo e enfatiza apenas o que lhe acontece quando realiza uma ação.

<sup>2</sup> (Locke, 1968) apud (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

<sup>3</sup> (Yassuda, Lasca, & Neri, 2005)





**(TCU – TÉCNICO)** Os indivíduos com elevada autoeficácia prescindem da participação em programas de treinamento e desenvolvimento.

**Comentários:**

A Teoria do Estabelecimento de Objetivos (ou Teoria da Autoeficácia) indica que a intenção de atingir um objetivo é um grande fator motivador.

Para ele, se nós realmente acreditamos em nossa habilidade de realizar uma tarefa, tenderemos a nos motivar e conseguir melhores resultados. Entretanto, a teoria não diz nada em relação às pessoas com alta autoeficácia prescindirem (ou seja, não necessitem) de programas de treinamento e desenvolvimento.

Naturalmente, a capacitação é importante para todos os membros de uma organização.

**Gabarito: errada**

## *Teoria da Avaliação Cognitiva*

Esta teoria indica que a introdução de recompensas externas (como um salário) como pagamento para tarefas que seriam anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo (ou seja, uma atividade que você gostava de fazer por si só) tenderia a reduzir a motivação intrínseca para realizar a tarefa<sup>4</sup>.

Imagine o caso de uma pessoa que trabalha como voluntária em um hospital, atendendo crianças queimadas. A pessoa gosta de atender as crianças e se sente fazendo uma atividade gratificante.

O gerente do Hospital percebe que essa voluntária trabalha com afinco e que os pacientes apreciam seu cuidado. Assim, decide contratar a pessoa para ganhar R\$ 1000,00 por mês para fazer o mesmo trabalho.

De alguma forma, essa pessoa passa a não se sentir tão bem no trabalho, que agora é sua profissão, sua obrigação. Seria como se o pagamento, uma recompensa extrínseca, reduzisse a sua motivação intrínseca. Sua motivação geral acaba sendo reduzida.

De alguma maneira, a pessoa passa a sentir que o trabalho é menos “algo que gosto de fazer” e mais “algo que tenho que fazer”. Esse comportamento seria explicado pela Teoria da Avaliação Cognitiva.

E qual seria o motivo disso acontecer? A explicação mais popular é a de que a pessoa sentiria uma perda de controle sobre o seu comportamento, levando a uma diminuição da sua motivação<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> (Duran, 2016)

<sup>5</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)



A teoria está baseada na teoria da autodeterminação, que indica que as pessoas são guiadas por uma necessidade de autonomia. Desse modo, de acordo com essa teoria os funcionários devem participar ativamente dos processos de avaliação do desempenho.

Apesar de ser uma teoria contemporânea, Robbins afirma que sua aplicabilidade é limitada na maioria dos casos porque a maioria das funções de nível operacional não seriam suficientemente gratificantes para despertar a motivação intrínseca.



**(TRT-PB – ANALISTA)** As conclusões das teorias cognitivas sobre a motivação podem ser ilustradas pelo uso dos procedimentos de avaliação do desempenho no trabalho, no qual o avaliado

- a) relaciona seu bom desempenho a uma premiação, exclusivamente, financeira.
- b) ignora os critérios de classificação do seu desempenho.
- c) participa passivamente do processo.
- d) participa ativamente do processo.
- e) relaciona seu desempenho, exclusivamente, a recompensas sociais.

#### **Comentários**

A Teoria da Avaliação Cognitiva indica que a introdução de recompensas externas (como um salário) como pagamento para tarefas que seriam anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo (ou seja, uma atividade que você gostava de fazer por si só) tenderia a reduzir a motivação intrínseca para realizar a tarefa<sup>6</sup>.

A teoria está baseada na teoria da autodeterminação, que indica que as pessoas são guiadas por uma necessidade de autonomia. Desse modo, de acordo com essa teoria os funcionários devem participar ativamente dos processos de avaliação do desempenho.

**Gabarito: letra D**

<sup>6</sup> (Duran, 2016)

## Motivação e o Contrato Psicológico

O contrato psicológico é considerado um vínculo que liga os empregados às organizações<sup>7</sup>. Este “contrato” é **derivado de um conjunto de expectativas das partes** relacionadas com as necessidades tanto dos empregados quanto das empresas.

Este tema é importante porque são associados resultados positivos quando este contrato é cumprido e resultados negativos quando estes são descumpridos<sup>8</sup>. Dentre os **fatores positivos** teríamos: o **aumento do empenho, satisfação no trabalho**, comportamentos de cidadania organizacional e a **intenção de continuar na empresa**.

Já os **resultados negativos do descumprimento do contrato** seriam: **diminuição do empenho e aumento do absenteísmo**, dentre outros.

Para Guzzo e Nooan<sup>9</sup>,

*“Os Contratos Psicológicos podem ser entendidos como o conjunto dos termos altamente subjetivos e específicos para cada empregado, termos estes que podem ser elementos concretos (salário, condições de trabalho) ou abstratos (segurança, desafio pessoal) de uma relação de troca entre empregado e empregador.”*

Esta “relação de troca”, expressa no contrato, teria seu início no processo de recrutamento e seleção do empregado e se prolongaria por toda a duração do vínculo do empregado com a organização<sup>10</sup>.

Todos nós temos certas expectativas ao entrar em uma organização, não é mesmo? As empresas também têm certas expectativas ao nos contratar. Quando estas expectativas mútuas são cumpridas, existe um equilíbrio e o desempenho individual e organizacional é maior.

Quando isto não ocorre, temos uma queda na motivação dos empregados e problemas na relação da empresa com os empregados.

O Contrato psicológico permitiria, assim, tanto ao empregado como ao empregador, preencher os espaços em branco deixados pelo contrato formal de trabalho<sup>11</sup>.

Uma classificação muito conhecida dos contratos psicológicos é a de MacNeil. Para este autor, os contratos são divididos entre os contratos **transacionais** e **relacionais**<sup>12</sup>.

De acordo com o autor,

*“Acordos **transacionais** são aqueles que apresentam **termos de troca bem definidos**, normalmente termos monetários, específicos e com tempo de duração definido, assim como contratos entre os donos de equipamentos caros e complexos (ex: aquecedores e refradores de ambientes) e as companhias que vendem estes equipamentos. Os **contratos relacionais**, por sua vez, são menos definidos do que os transacionais. Seus **termos são mais abstratos, tendem a não apresentar fácil monetarização e costumam dizer respeito à relação entre o indivíduo e a organização**. Por exemplo, receber o salário prometido está relacionado ao contrato transacional, já **ser tratado com respeito por um superior está relacionado ao contrato relacional**.”*

<sup>7</sup> (Rosolen, Silva, Leite, & Albuquerque, 2009)

<sup>8</sup> (Leiria, Palma, & Cunha, 2006)

<sup>9</sup> (Guzzo e Nooan, 1994) apud (Rosolen, Silva, Leite, & Albuquerque, 2009)

<sup>10</sup> (Lester e Kickul, 2001) apud (Rosolen, Silva, Leite, & Albuquerque, 2009)

<sup>11</sup> (Rousseau, 1995) apud (Leiria, Palma, & Cunha, 2006)

<sup>12</sup> (MacNeil, 1985) apud (Rosolen, Silva, Leite, & Albuquerque, 2009)



Desta maneira, todo contrato psicológico tem uma parte relacional e outra parte transacional. A empresa determina que o empregado fique, por exemplo, um número de horas diariamente na empresa (parte transacional), mas também espera um comprometimento especial do funcionário – que chamamos de “vestir a camisa” – que seria a parte relacional.

Do mesmo modo, o empregado espera receber certo valor mensal de salário (parte transacional), mas também espera ter oportunidades de crescimento profissional na empresa (parte relacional).

O equilíbrio entre a parte relacional e a parte transacional dependerá das ações e políticas de Recursos Humanos da organização, que deve inserir aspectos mais básicos com aspectos ligados às necessidades mais avançadas dos indivíduos<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> (Guzzo e Noonan, 1994) apud (Rosolen, Silva, Leite, & Albuquerque, 2009)



## RESUMO

### Teoria da Equidade

Esta teoria afirma que a equidade, ou seja, a percepção de que o que ganhamos está em linha com o que oferecemos em troca (e em relação aos outros) é um aspecto motivador. Assim, a noção de que esta relação é justa teria um impacto significativo na motivação.

De acordo com Adams, existem seis possibilidades de ação frente à uma inequidade:

- **Mudança nas "entregas"**, ou seja, passar a trabalhar menos;
- **Mudanças nos resultados** – ocorre quando pessoas que ganham por produção começam a produzir mais com menos qualidade (ou seja, na "pressa");
- **Distorção na sua percepção** – o indivíduo pode começar a mudar sua ideia sobre si mesmo ("achava que trabalhava pouco, mas vendo sicrano trabalhando já começo a achar que sou muito trabalhador");
- **Distorção na percepção dos outros** – o indivíduo passa a achar que a posição dos outros é que não é satisfatória;
- **Mudança no referente** – Se a pessoa que nos comparamos está em situação melhor, podemos passar a nos comparar com alguém que está pior do que nós mesmos;
- **Sair do "jogo"** – por exemplo: sair do emprego atual.

### Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Autoeficácia)

De acordo com Locke, a intenção de atingir um objetivo é um grande fator motivador.

Ou seja, quando temos uma meta em mente, e aceitamos essa meta, tendemos a conseguir resultados melhores do que quando apenas "tentamos o nosso melhor". Além disso, quanto mais difícil a meta, melhor será o nosso desempenho

- **Retroação:** se soubermos como estamos nos saindo, diz a teoria, tenderemos a obter melhores resultados.
- **Autoeficácia:** de acordo com o autor, essa característica seria a habilidade que as pessoas podem ter de acreditar que serão capazes de atingir os resultados de uma atividade.

A teoria do estabelecimento dos objetivos foi criada por Locke, e depois desenvolvida por Bandura, que em seus estudos provou que o estabelecimento de vários objetivos próximos (e mais fáceis de atingir) é mais eficaz do que criar objetivos distantes (e mais difíceis).

### Teoria da Avaliação Cognitiva

Indica que a **introdução de recompensas externas (como um salário) como pagamento para tarefas que seriam anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo (ou seja,**



uma atividade que você gostava de fazer por si só) tenderia a reduzir a motivação intrínseca para realizar a tarefa.

De alguma maneira, a pessoa passa a sentir que o trabalho é menos “algo que gosto de fazer” e mais “algo que tenho que fazer”. Esse comportamento seria explicado pela Teoria da Avaliação Cognitiva.

A teoria está baseada na teoria da autodeterminação, que indica que as pessoas são guiadas por uma necessidade de autonomia.

### Motivação e o Contrato Psicológico

O contrato psicológico é considerado um vínculo que liga os empregados às organizações. Este “contrato” é derivado de um conjunto de expectativas das partes relacionadas com as necessidades tanto dos empregados quanto das empresas.

**Fatores positivos:** o aumento do empenho, satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e a intenção de continuar na empresa.

**Fatores negativos** do descumprimento do contrato seriam: diminuição do empenho e aumento do absenteísmo.

Uma classificação muito conhecida dos contratos psicológicos é a de MacNeil. Para este autor, os contratos são divididos entre os contratos transacionais e relacionais

**Acordos transacionais:** são aqueles que apresentam termos de troca bem definidos, normalmente termos monetários, específicos e com tempo de duração definido, assim como contratos entre os donos de equipamentos caros e complexos

**Contratos relacionais:** por sua vez, são menos definidos do que os transacionais. Seus termos são mais abstratos, tendem a não apresentar fácil monetarização e costumam dizer respeito à relação entre o indivíduo e a organização.



## “EMPODERAMENTO” OU EMPOWERMENT

O “empowerment”, ou “empoderamento”, é o processo de fortalecimento do papel das pessoas e equipes dentro de uma organização. De acordo com Slack<sup>1</sup>,

*“O empowerment significa dar ao pessoal a autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma em que ele é desempenhado”.*

Deste modo, busca-se ampliar as responsabilidades e autoridades para que estes possam tomar suas decisões e agir<sup>2</sup>.

O empowerment surgiu na segunda metade do século XX, como uma possível solução para empresas que operavam ainda com modelos burocráticos e baseados na hierarquia, na formalidade e na cadeia de comando rígida como base do controle no ambiente de trabalho.

Estes ambientes de trabalho tradicionais geram uma desmotivação e uma alienação do trabalhador, pois este não entende qual é o objetivo geral da organização, nem se sente parte importante da empresa.

O modelo burocrático, tradicional, não proporciona uma liberdade para que estes funcionários possam contribuir com ideias e tomar decisões sobre o próprio trabalho. De acordo com o modelo tradicional, deveria existir uma separação entre a tomada de decisão (feita pela cúpula) e a execução das tarefas (feita pelos trabalhadores da base).

Entretanto, no atual contexto da nossa sociedade, a maior preocupação das organizações é com o conhecimento agregado que os seus empregados detêm e podem oferecer para a organização, de modo que esta consiga atuar com maior competitividade e atingir seus objetivos estratégicos. O empowerment é, assim, um instrumento de liberação das “forças” criativas dos trabalhadores.

De acordo com Sykes, Simpson e Shipley<sup>3</sup>, as principais diferenças entre uma organização clássica e uma organização pós-moderna seriam,

---

<sup>1</sup> (Slack, 1997) apud (Rodrigues & Santos, 2001)

<sup>2</sup> (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

<sup>3</sup> (Sykes, Simpson & Shipley, 1997) apud (Rodrigues & Santos, 2001)



| Organização Clássica   | Organização Pós-moderna  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Estrutura simples (relativamente)</li><li>• Hierárquica (comunicação vertical)</li><li>• Mecânica (linear e interligada)</li><li>• Causalidade linear é assumida (lógica)</li><li>• Objetiva, solução ordenada de problemas</li><li>• Imutável</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Complexa (fronteiras indistintas)</li><li>• Horizontalizada (redes de trabalho)</li><li>• Holográfica (grupos de trabalho autônomos integrados pela cultura)</li><li>• Indeterminada (capacitada para decisões, instável e imprevisível)</li><li>• Causalidade mútua (pensamento sistêmico)</li><li>• Entendimento subjetivo</li><li>• Espontaneamente mutável</li></ul> |

Figura 1 - Fonte: (Sykes, Simpson & Suipley, 1997) apud (Rodrigues & Santos, 2001)

Desta maneira, o empowerment está diretamente relacionado com a delegação e a descentralização de poder dentro da empresa<sup>4</sup>. A ideia por trás deste conceito é a de que o funcionário que lida diretamente com o problema terá melhores condições de tomar uma decisão acertada e, principalmente, no tempo necessário.

Portanto, a empresa que decide implantar o empowerment deve delegar poder aos funcionários e servidores que trabalham diretamente no "chão de fábrica", ou seja, que estão na base da pirâmide, atendendo os clientes, supervisionando o funcionamento das atividades, etc.

Desta forma, estes terão mais autoridade e responsabilidade nos assuntos operacionais que lidam diariamente. Esta maior participação e autonomia dos empregados acabam gerando uma maior motivação e, conseqüentemente, melhores resultados.

Isto ocorre porque as pessoas sentem-se mais importantes e sentem também que suas ideias são ouvidas e que elas fazem parte da tomada de decisões. Como participam das discussões das alternativas de resolução de problemas e das metas, acabam comprometendo-se mais com os resultados.

Atualmente, o empowerment vem sendo mais utilizado nas empresas por dois motivos principais: o primeiro é a necessidade, no ambiente dinâmico e competitivo em que vivemos, de tomar as decisões de modo mais rápido.

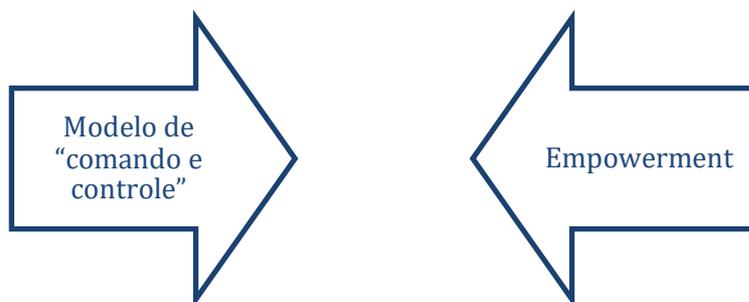
O segundo é que o processo de downsizing dos anos 80 e 90 do século passado deixou as empresas com uma estrutura mais achatada, portanto o gerente não teve outra alternativa a não ser delegar poder aos seus subordinados<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> (Robbins & Coulter, Administração, 1998)

<sup>5</sup> (Robbins & Coulter, Administração, 1998)



Alguns autores apresentam o empowerment como um contraponto ao estilo de “comando e controle”, que seria característico do modelo burocrático tradicional<sup>6</sup>.



Estes dois estilos de gestão (empowerment e “comando e controle”) poderiam ser relacionados a dois tipos de comprometimento. No **comprometimento externo**, o funcionário tem pouco controle sobre o seu destino. Já no **comprometimento interno**, o funcionário possui autonomia decisória sobre seu trabalho<sup>7</sup>.

De acordo com Argyris<sup>8</sup>, os tipos de comprometimentos seriam,

| Comprometimento Externo  | Comprometimento Interno   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Atividades são definidas por outros</li><li>• O comportamento necessário para realizar as atividades é definido por outros</li><li>• Metas de desempenho são definidas pela gerência</li><li>• A importância da meta é definida por outros</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Indivíduos definem atividades</li><li>• Indivíduos definem o comportamento necessário para realizar as atividades</li><li>• Gerência e indivíduos, em conjunto, definem metas de desempenho que são desafiantes para o indivíduo</li><li>• Indivíduos definem a importância da meta</li></ul> |

Figura 2 - Fonte: (Argyris, 1998) apud (Rodrigues & Santos, 2001)

Entretanto, o empowerment não funciona em todas as organizações, nem em todos os setores. Para que os funcionários possam receber estas autoridades e responsabilidades maiores, é necessário um esforço de capacitação e treinamento.

Portanto, um processo de empowerment deve ser iniciado com uma preocupação de preparar estes funcionários para tomar mais decisões e agir com mais liberdade.

<sup>6</sup> (Rodrigues & Santos, 2001)

<sup>7</sup> (Rodrigues & Santos, 2001)

<sup>8</sup> (Argyris, 1998) apud (Rodrigues & Santos, 2001)



Para Chiavenato<sup>9</sup>, o empowerment aumenta o controle dentro da organização, incrementando a autoestima das pessoas e aumentando a qualidade dentro da organização.

Assim, o empowerment busca captar a energia, esforço e criatividade de todos os membros da empresa e canalizar estas para os objetivos organizacionais. De acordo com Kanter<sup>10</sup>, existem nove princípios para o empowerment funcionar:

1. Dar às pessoas um trabalho em que elas se sintam importantes;
2. Dar às pessoas plena autoridade e responsabilidade, independência e autonomia em suas tarefas e recursos;
3. Permitir que as pessoas tomem decisões a respeito de seu trabalho;
4. Dar visibilidade às pessoas e proporcionar reconhecimento pelos seus esforços e resultados;
5. Construir relacionamentos entre as pessoas, ligando-as com pessoas mais importantes e apoiando-as através de líderes e impulsionadores;
6. Mover a informação em todos os níveis. Informação é poder e habilita as pessoas a pensar e a agir melhor;
7. Pedir a opinião das pessoas a respeito dos assuntos de trabalho. Fazer com que elas se sintam as donas dos processos de trabalho. Fazer com que elas tenham orgulho de pertencer à organização;
8. Acentuar a colaboração e o espírito de equipe. Empoderar pessoas é empoderar equipes;
9. Ajudar as pessoas empoderadas a empoderar as demais.

---

<sup>9</sup> (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

<sup>10</sup> (Kanter, 1983) apud (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)



## RESUMO

### “Empoderamento” ou Empowerment

- É o processo de fortalecimento do papel das pessoas e equipes dentro de uma organização.
- Busca-se ampliar as responsabilidades e autoridades para que estes possam tomar suas decisões e agir. Isto ocorre porque as pessoas sentem-se mais importantes e sentem também que suas ideias são ouvidas e que elas fazem parte da tomada de decisões. Como participam das discussões das alternativas de resolução de problemas e das metas, acabam comprometendo-se mais com os resultados
- Um processo de empowerment deve ser iniciado com uma preocupação de preparar estes funcionários para tomar mais decisões e agir com mais liberdade.



## COMPROMETIMENTO

O comprometimento é o que faz uma pessoa se identificar e se envolver com uma instituição. Quanto mais comprometido está um indivíduo, mais propício ele estará para utilizar suas habilidades para ajudar a organização a atingir seus objetivos, para permanecer na organização e para aceitar os valores dela.

A literatura cita cinco tipos de comprometimento<sup>1</sup>:

| Comprometimento     | Descrição   |
|---------------------|---|
| <b>Afetivo</b>      | São colaboradores que mantêm um vínculo sentimental e emocional com a empresa em que atuam. Estes profissionais sentem-se valorizados e têm orgulho em estar na organização, se colocando sempre à disposição para contribuir em prol da empresa.   |
| <b>Instrumental</b> | São colaboradores que dão importância ao salário e aos benefícios recebidos, ou que entendem que os custos de um desligamento seriam maiores do que se permanecer nela. Para eles, a questão financeira é um motivador que os mantém ativos dentro do ambiente corporativo.   |
| <b>Normativo</b>    | São colaboradores que permanecem em determinada empresa porque se sentem obrigados a estar dentro dela, seja por causa de um "débito" com a organização ou para retribuir um favor por algum benefício recebido.  |
| <b>Sociológico</b>  | Trata-se de uma relação de chefia e subordinação em que os colaboradores, normalmente com pouca qualificação e conhecimentos sobre de seus direitos trabalhistas, aceitam a dominação imposta pela empresa como algo normal ou natural. Normalmente, se mantêm na empresa muito mais pela garantia de um salário fixo do que por gostar de estar ali. |
| <b>Afiliativo</b>   | Este tipo de comprometimento é estabelecido pela sensação de identificação e pertencimento do colaborador com a empresa. O profissional vê a relação de seus objetivos profissionais alinhados com os da organização, sem interferência de suas ambições ou projeções pessoais.   |

<sup>1</sup> Fonte: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/quais-5-tipos-comprometimento-organizacional/>



## BIBLIOGRAFIA

- Bergamini, C. W. (Abr./Jun. de 1990). Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas*, 23-34.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (2º Ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). *Administração Geral e Pública* (2º ed.). São Paulo: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Administração nos novos tempos* (2º ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (3º ed.). Barueri: Manole.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2008). *Managing & Organizations: An introduction to theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Cunha, M., Rego, A., & Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3º ed.). Editora RH.
- Daft, R. L. (2005). *Management*. Mason: Thomson.
- Duran, C. (2016). *Gestão de Pessoas*. Salvador: Juspodium.
- Leiria, A., Palma, P., & Cunha, M. (2006). O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO*, V. 12(Nº1), 67-94.
- Macêdo, I. I., Rodrigues, D. F., Johann, M. P., & Cunha, N. M. (2007). *Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas* (7º Ed. ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Robbins, S. P. (2004). *Organizational Behavior* (11º ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). *Administração* (5º ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Rodrigues, C. H., & Santos, F. C. (Dez de 2001). Empowerment: Ciclo de Implementação, Dimensões e Tipologia. *Gestão e Produção*, V.8(N.3), 237-249.
- Rosolen, T., Silva, A., Leite, N., & Albuquerque, L. (2009). *Contrato Psicológico: Um Estudo de Caso do Programa de Educação Tutorial PET– FEA Administração USP*. Acesso em 17 de Setembro de 2012, disponível em [http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/365.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/365.pdf) FEA-USP:
- Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Weil, K. (Jan/Mar de 1983). Resenha bibliográfica de Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. *Revista de Administração de Empresas*, 23.



Yassuda, M. S., Lasca, V. B., & Neri, A. L. (Jan/Abr de 2005). Meta-momória e auto-eficácia: um estudo de validação de instrumentos de pesquisa sobre memória e envelhecimento. *Psicologia: Reflexão e crítica*, V.18(N 1).



## QUESTÕES COMENTADAS



### 1. (CEBRASPE – AGER-MT - TÉCNICO - 2023)

De acordo com a teoria das necessidades de Maslow, são necessidades primárias

- a) o sono e o salário.
- b) a paz e a autoestima.
- c) o prestígio social e a segurança financeira.
- d) a autorrealização profissional e o emprego.
- e) a família e os amigos.

#### Comentários:

A teoria de Maslow é estruturada como uma pirâmide de necessidades, começando pelas necessidades mais básicas e indo até as mais complexas.

A letra A está certa. O sono é uma necessidade fisiológica básica, o mesmo podendo ser dito do salário (no contexto organizacional).

Na letra B, a paz pode ser associada às necessidades de segurança, enquanto a autoestima se enquadra nas necessidades de estima, que estão mais acima na hierarquia de Maslow.

Na letra C, o prestígio social está relacionado com as necessidades de estima e pertencimento, e segurança financeira com as necessidades de segurança.

Na letra D, a autorrealização profissional está no topo da pirâmide de Maslow, enquanto o emprego pode estar relacionado à segurança.

Finalmente, na letra E a família e os amigos estão relacionados com a necessidade de amor e pertencimento, que são importantes, mas vêm depois das necessidades fisiológicas e de segurança na hierarquia de Maslow.

Gabarito: Letra A



## 2. (CEBRASPE – PREF. FORTALEZA - ATM - 2023)

Segundo relatório de 2023 do Achievers Workforce Institute, 79% dos funcionários preferem permanecer em um emprego em que se sintam valorizados, mesmo que isso signifique ganhar menos dinheiro.

Internet: <[startse.com/artigos](https://startse.com/artigos)> (com adaptações).

Considerando a informação precedente, julgue o item que se segue, no que concerne a motivação e liderança.

De acordo com a teoria motivacional de Herzberg, que trata de fatores higiênicos e motivacionais, a remuneração é um fator higiênico e não basta para motivar uma pessoa a permanecer em um trabalho, o que pode explicar o dado divulgado pelo Achievers Workforce Institute.

Comentários:

Herzberg propôs a teoria dos dois fatores para explicar a motivação no trabalho. Segundo essa teoria, existem dois tipos de fatores que influenciam a motivação dos funcionários: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Fatores Higiênicos: Estes são elementos relacionados às condições de trabalho, como salário, segurança no trabalho, condições de trabalho, políticas da empresa e relações interpessoais. Segundo Herzberg, esses fatores não motivam os funcionários por si só, mas sua ausência pode causar insatisfação.

Fatores Motivacionais: Incluem elementos que estão intrinsecamente relacionados ao trabalho em si, como realização, reconhecimento, responsabilidade e crescimento pessoal. Esses fatores, quando presentes, podem gerar satisfação e aumentar a motivação.

O relatório menciona que 79% dos funcionários preferem permanecer em um emprego onde se sintam valorizados, mesmo ganhando menos. Isso está alinhado com a teoria de Herzberg, que sugere que a remuneração (um fator higiênico) por si só não é suficiente para motivar os funcionários a permanecerem em seus trabalhos.

O que realmente motiva, segundo esta teoria, são os fatores motivacionais, como sentir-se valorizado, o que pode incluir reconhecimento e realização.

Gabarito: Certo

## 3. (CEBRASPE – TJ-CE - TÉCNICO - 2023)

A teoria das necessidades humanas define cinco categorias organizadas em forma de pirâmide, em uma sequência hierárquica da base ao topo. Assinale a opção que apresenta corretamente essa sequência.

a) estima, social, segurança, autorrealização, fisiológica



- b) fisiológica, segurança, social, estima, autorrealização
- c) autorrealização, estima, fisiológica, segurança, social
- d) social, estima, autorrealização, fisiológica, segurança
- e) segurança, autorrealização, social, estima, fisiológica.

#### Comentários:

Esta questão refere-se à teoria das necessidades humanas de Abraham Maslow, que é frequentemente representada como uma pirâmide hierárquica. De acordo com Maslow, as necessidades humanas são organizadas em uma sequência hierárquica, começando pelas necessidades mais básicas e avançando para as necessidades mais complexas.

As necessidades fisiológicas são as mais básicas, seguidas pela necessidade de segurança. Depois, vêm as necessidades sociais (amor e pertencimento), seguidas pelas necessidades de estima e, finalmente, a necessidade de autorrealização no topo da pirâmide.

#### Gabarito: Letra B

#### 4. (CEBRASPE – AGER-MT - TÉCNICO - 2023)

Sabendo-se que a motivação dos colaboradores de uma organização é fundamental para o atingimento dos objetivos associados à qualidade e à produtividade, foi criada, na década de 60 do século passado, uma teoria que se utiliza de fatores higiênicos, considerados extrínsecos às pessoas, e motivacionais, considerados intrínsecos a elas. Trata-se da teoria proposta por

- a) David McClelland.
- b) Abraham Maslow.
- c) Stacy Adams.
- d) Victor Vroom.
- e) Frederick Herzberg.

#### Comentários:

Esta questão aborda uma teoria específica de motivação que distingue entre fatores higiênicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos). A descrição fornecida se alinha com a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

Na letra A, McClelland é conhecido pela teoria das necessidades adquiridas, que inclui a necessidade de realização, poder e afiliação.



Na letra B, Maslow desenvolveu a teoria da hierarquia das necessidades, frequentemente representada como uma pirâmide.

Na letra C, Adams é conhecido pela teoria da equidade, que se concentra em como a percepção de injustiça pode afetar a motivação dos trabalhadores.

Na letra D, Vroom desenvolveu a teoria da expectativa, que se relaciona com a percepção do indivíduo sobre o esforço, desempenho e recompensa.

Gabarito: Letra E

#### 5. (CEBRASPE – MPC-SC- TÉCNICO - 2022)

Para que se consiga estimular a motivação de um indivíduo, de acordo com a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, é necessário oferecer-lhe benefícios e recompensas que, da forma mais ampla possível, alcancem todos os níveis da hierarquia de suas necessidades.

Comentários:

A frase não faz sentido, dentro da teoria de Maslow. De acordo com Maslow, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades.

Estas necessidades são diversas e ele as classificou em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e autorrealização), conforme o gráfico abaixo.

#### Figura 1 - Hierarquia de Maslow

O ponto chave desta teoria é exatamente a hierarquia destas necessidades. Assim, temos dois fatores: as necessidades variam de pessoa para pessoa e nem todas as necessidades envolvem benefícios e recompensas que a empresa pode oferecer.

Assim, vejam que a frase citada “é necessário **oferecer-lhe benefícios e recompensas** que, **da forma mais ampla possível, alcancem todos os níveis da hierarquia** de suas necessidades” está errada nesses dois pontos: nem deve ser ampla (englobar todas as pessoas), nem deve envolver somente benefícios e recompensas.

Gabarito: Errado

#### 6. (CEBRASPE – MPC-SC- TÉCNICO – 2022)

Proposta por Victor Vroom, a teoria da expectativa sustenta que o processo motivacional se baseia na relação que o indivíduo estabelece entre o esforço que o levará a determinado desempenho, o seu nível de expectativa de que esse desempenho proporcione o recebimento de alguma recompensa e a associação positiva dessa recompensa às suas metas pessoais.



### Comentários:

A teoria de Vroom diz que o nosso comportamento está voltado para resultados que nos leve a recompensas que valorizamos. Ou seja, a teoria da expectativa (ou expectativa) diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

No gráfico abaixo podemos ver um esquema resumido dos fatores envolvidos. O indivíduo naturalmente se faz estes questionamentos: trabalhar mais tarde a noite fará a meta ser batida? Se a meta for alcançada ganharei um prêmio interessante?

### Figura 2 - Teoria da Expectância

Para Vroom, a motivação seria o resultado da soma dos seguintes fatores ou elementos: valência, expectativa e instrumentalidade.

Gabarito: Certo

#### 7. (CEBRASPE – TELEBRAS – TÉCNICO – 2022)

A motivação impacta no tempo que o servidor despense para realizar suas atividades.

### Comentários:

Robbins afirma que o desempenho depende não só da motivação, mas também das **habilidades** das pessoas e da **oportunidade** que elas têm (ou não) de poder utilizar essas habilidades e motivação na prática<sup>[1]</sup>.

Assim, a motivação é um dos aspectos mais importantes para que um profissional alcance um bom desempenho. Entretanto, a motivação é um fator necessário, mas não suficiente.

De qualquer forma, podemos sim afirmar que um profissional motivado tenderá a ter um desempenho melhor do que um profissional desmotivado. Isso implica em ser mais produtivo e eficiente. Um exemplo disso seria ele fazer a tarefa de forma mais rápida.

Gabarito: Certo

#### 8. (CEBRASPE – IBAMA – TÉCNICO AMBIENTAL– 2022)

A relação entre motivação e desempenho no trabalho pode ser evidenciada por meio do feedback, o qual tem a exclusiva função instrucional de esclarecer papéis e ensinar novos comportamentos.

### Comentários:

A motivação é um aspecto importante para que as pessoas atinjam os seus objetivos (e os objetivos das organizações também, claro).



Só que não basta estar motivado para atingir um bom desempenho, naturalmente. Robbins afirma que o desempenho depende não só da motivação, mas também das **habilidades** das pessoas e da **oportunidade** que elas têm (ou não) de poder utilizar essas habilidades e motivação na prática<sup>[2]</sup>.

A questão apresenta que o feedback (o retorno ou retroalimentação) evidencia essa relação entre motivação e desempenho. Além disso, descreve que o feedback tem como função exclusiva instruir papéis e ensinar novos comportamentos.

Ora, o feedback não serve apenas para isso, serve também para informar que o trabalhador fez um bom trabalho e que as metas foram atingidas, por exemplo. Ele serve, assim, como um meio utilizado pelo superior para informar como avalia o comportamento e o desempenho do seu funcionário, com pontos fortes e fracos.

Gabarito: Errado

---

[1] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

[2] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

#### 9. (CESPE – MPE-CE – ANALISTA – 2020)

A motivação manifestada pelo líder de uma equipe é atributo suficiente para que a equipe alcance resultados de maneira satisfatória ou, até mesmo, consiga superar o resultado esperado.

Comentários:

Não é atributo suficiente. A motivação aumenta a possibilidade de atingir o resultado, mas não garante isso. O desempenho é o resultado de três fatores: motivação, habilidade e oportunidade.

Gabarito: Errada

#### 10. (CESPE – TJ-PA – ANALISTA – 2020)

Segundo determinada teoria motivacional, o esforço da pessoa depende do resultado que ela quer alcançar, ou seja, as pessoas se esforçam para alcançar resultados que elas consideram importantes para si. Essa é a perspectiva da teoria

- A) da expectativa.
- B) da equidade.
- C) das necessidades.
- D) da frustração.
- E) dos dois fatores.



## Comentários

A questão trata da teoria de Victor Vroom e seu elemento de valência. A teoria da expectativa (ou expectativa) diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

Ou seja, o indivíduo primeiro analisa se a meta que a empresa estipulou é possível de ser atingida com seus próprios esforços. Se a meta for inalcançável, ou não depender do seu trabalho, não irá gerar motivação! Após isso, ele analisa se a recompensa é desejável, pois pode ser que o “prêmio” não seja atrativo para todas as pessoas da mesma forma.

Portanto, Vroom levou em consideração as diferenças pessoais, pois cada indivíduo tem uma habilidade específica e desejos e necessidades diferentes.

Gabarito: letra A.

### 11. (CESPE – PGE/PE – ANALISTA – 2019)

Segundo a teoria da expectativa, a motivação do indivíduo está condicionada à percepção de que seu esforço para a realização de tarefas será reconhecido na avaliação de seu desempenho e de que o resultado dessa avaliação levará a uma recompensa que o atenderá em alguma necessidade ou interesse.

Comentários:

Perfeito. Segundo essa teoria, a pessoa avalia se tem condições de atingir o resultado necessário para receber a recompensa, se esse resultado está ligado à recompensa e se esta recompensa é desejável.

Gabarito: certa

### 12. (CESPE – PGE/PE – ANALISTA – 2019)

De acordo com a teoria dos dois fatores, para motivar um grupo de empregados que se encontrem desmotivados, a organização deverá, além de promover melhorias no ambiente físico, nos relacionamentos interpessoais e nas condições de trabalho, fornecer-lhes reajustes salariais e benefícios.

Comentários

A teoria dos dois fatores de Herzberg diz que esses fatores do contexto, do ambiente do trabalho, não motivam. Seriam os fatores higiênicos. Assim, aumento de salário, relacionamentos pessoais, boas condições de trabalho não motivam.

Gabarito: errada

### 13. (CESPE – IPHAN – ANALISTA – 2018)

A motivação é um processo coletivo que envolve a intensidade, a direção e a persistência dos esforços da equipe de trabalho para o alcance de metas.



### Comentários

O erro da questão é que a motivação é um elemento individual, não é coletiva. Assim, cada pessoa se motiva por seus próprios motivos, suas necessidades.

Gabarito: errada

#### 14. (CESPE – EBSEH – ASSISTENTE – 2018)

Segundo Frederick Herzberg, um dos teóricos das teorias motivacionais, há dois fatores que explicam o comportamento das pessoas: os higiênicos e os motivacionais.

### Comentários

Perfeito. Herzberg dizia que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto o nome da sua teoria: dois fatores!

Os fatores motivacionais seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.

Já os fatores higiênicos influenciam a insatisfação, ou seja, podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos! Dentre estes fatores estão relacionados: condições de trabalho, remuneração, segurança, relações pessoais, políticas da empresa e supervisão.

Gabarito: correta

#### 15. (CESPE – EBSEH – ASSISTENTE – 2018)

A expectativa do indivíduo sobre a sua habilidade em desempenhar uma tarefa com sucesso é uma importante fonte de motivação no trabalho.

### Comentários

Questão sobre a teoria da expectativa (ou expectativa), que diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

Ou seja, o indivíduo primeiro analisa se a meta que a empresa estipulou é possível de ser atingida com seus próprios esforços. Se a meta for inalcançável, ou não depender do seu trabalho, não irá gerar motivação! Após isso, ele analisa se a recompensa é desejável, pois pode ser que o "prêmio" não seja atrativo para todas as pessoas da mesma forma.

Gabarito: correta



16. (CESPE – STJ – TÉCNICO – 2018)

Promover a motivação de indivíduos significa proporcionar a satisfação de suas necessidades, e, em termos hierárquicos, necessidades de estima são prioritárias em relação a necessidades sociais, por exemplo.

Comentários:

A questão trata da teoria da hierarquia das necessidades. De acordo com Maslow, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades.

Estas necessidades são diversas e ele as classificou em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (social, estima e autorrealização).

O erro da questão é o seguinte: as necessidades de estima estão acima das necessidades sociais. Portanto, não seriam prioritárias.

Gabarito: errada

17. (CESPE – STJ – ANALISTA – 2018)

Reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento profissional são fatores motivacionais que elevam a qualidade de vida no trabalho.

Comentários:

A questão aborda a teoria de Herzberg, que considera apenas os conceitos internos (intrínsecos) como motivacionais. Para ele, os fatores motivacionais seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.

Gabarito: correta

18. (CESPE – SEDF – TÉCNICO – 2017)

Tornar as tarefas mais desafiadoras é uma forma de motivar pessoas e de desenvolver nelas o sentimento de que as atividades estão ficando mais enriquecedoras.

Comentários:

De acordo com vários autores, como Herzberg, o conteúdo do trabalho é um aspecto motivador. Quando estamos fazendo um trabalho que achamos importante, que nos fará crescer profissionalmente, isso seria considerado um fator motivador.

Gabarito: correta

19. (CESPE – TRT-CE – ANALISTA – 2017)



A motivação depende do esforço despendido pelo empregado para atingir um resultado e do valor atribuído por ele a esse resultado. Essa premissa se refere à teoria motivacional denominada teoria

- A) das necessidades de Maslow.
- B) da expectativa.
- C) da equidade
- D) behaviorista.

#### Comentários

A questão aborda a teoria de motivação de Victor Vroom<sup>1</sup>. A teoria da expectativa (ou expectativa) diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

A letra A está errada, pois Maslow baseava sua teoria em uma hierarquia de necessidades. Já a teoria da equidade afirma que a equidade, ou seja, a percepção de que o que ganhamos está em linha com o que oferecemos em troca (e em relação aos outros) é um aspecto motivador.

Finalmente, a teoria do Behaviorismo indica que de que os comportamentos podem ser medidos, treinados e mudados. Uma derivação dessa teoria seria o trabalho de Skinner com a Teoria do Reforço.

Gabarito: letra B

#### 20. (CESPE – ANVISA – TÉCNICO – 2016)

É recomendável instituir programas motivacionais padronizados e permanentes nas organizações para estimular a motivação dos empregados.

#### Comentários

Negativo. As teorias modernas de motivação indicam que as pessoas são motivadas por diferentes fatores e cada um deveria ser analisado de modo individual. Assim, programas motivacionais padronizados não seriam efetivos.

Gabarito: errada

#### 21. (CESPE – DPU - AGENTE ADMINISTRATIVO – 2016)

A equidade interna e externa é importante fator de motivação dos empregados de uma organização.

#### Comentários

---

<sup>1</sup> (Robbins & Coulter, Administração, 1998)



A teoria da Equidade diz que a equidade, ou seja, a percepção de que o que ganhamos está em linha com o que oferecemos em troca (e em relação aos outros) é um aspecto motivador. Assim, a noção de que esta relação é justa teria um impacto significativo na motivação.

De acordo com Adams, todos nós fazemos uma comparação entre o que “entregamos” e o que “recebemos” em troca pela empresa. Se pensarmos que estamos sendo favorecidos, nos sentiremos culpados. Se sentirmos que estamos sendo desfavorecidos (recebendo menos do que entregamos) teremos raiva<sup>2</sup>.

Além disso, comparamos também a “relação” de troca com os nossos colegas de trabalho e até de pessoas que trabalham em outras empresas e/ou profissões. Dessa maneira, se sentimos que a relação de troca não tem equidade, iremos tomar alguma “providência” para resolver essa inequidade.

Gabarito: correta

## 22. (CESPE – DPU - AGENTE ADMINISTRATIVO – 2016)

Segundo a teoria dos motivos, de McClelland, aspirar realizar metas elevadas, procurar relações interpessoais fortes e buscar aprovação dos outros são características de pessoas que demonstram que a motivação está baseada em motivos de sucesso.

### Comentários

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três<sup>3</sup>:

- ☐ Necessidade de afiliação – relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades;
- ☐ Necessidade de poder – ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização, e;
- ☐ Necessidade de realização – ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros.

Estas necessidades seriam geradas através da própria experiência das pessoas, de sua vivência. Cunha et Al.<sup>4</sup> apresentam um conjunto de características que permitiriam avaliar qual seriam as necessidades mais dominantes em cada indivíduo:

| Motivos              | O Indivíduo  |
|----------------------|--|
| Realização / Sucesso | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal;</li><li>✓ Aspira alcançar metas elevadas, mas realistas;</li><li>✓ Responde positivamente à competição;</li><li>✓ Toma iniciativa;</li><li>✓ Prefere tarefas de cujos resultados possa ser diretamente responsável;</li><li>✓ Assume riscos moderados;</li></ul> |

<sup>2</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

<sup>3</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

<sup>4</sup> (Cunha, Rego, & Cardoso, 2004)



|           |   |
|-----------|---|
|           | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Relaciona-se preferencialmente com peritos</li></ul>  |
| Afiliação | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Procura relações interpessoais fortes;</li><li>✓ Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações;</li><li>✓ Atribui mais importância às pessoas que às tarefas;</li><li>✓ Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.</li></ul>   |
| Poder     | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência;</li><li>✓ Tenta assumir posições de liderança espontaneamente;</li><li>✓ Necessita/gosta de provocar impacto;</li><li>✓ Preocupa-se com o prestígio;</li><li>✓ Assume riscos elevados.</li></ul> |

Como podem ver, a banca misturou comportamentos relacionados com as necessidades de Afiliação e as necessidades de realização (ou sucesso).

Gabarito: errada

### 23. (CESPE – DPU - ANALISTA – 2016)

De acordo com a teoria dos dois fatores, postulada por Herzberg, os fatores higiênicos estarão presentes na organização se as pessoas perceberem serem satisfatórias suas relações com os chefes imediatos e com os colegas de trabalho e serem adequadas as condições de trabalho.

#### Comentários

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto o nome da teoria: dois fatores!

Os fatores motivacionais seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.

Já os fatores higiênicos influenciam a insatisfação, ou seja, podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos! Dentre estes fatores estão relacionados: condições de trabalho, remuneração, segurança, relações pessoais, políticas da empresa e supervisão. Portanto, no caso da organização que forneça bons salários, boas condições de trabalho e segurança, ela pode gerar um ambiente harmônico, mas não necessariamente um ambiente altamente motivador.

Gabarito: correta



#### 24. (CESPE – TRE-GO – ANALISTA – 2015)

Caso se busque motivar um colaborador que tenha alta necessidade de realização nos termos propostos pela teoria das necessidades adquiridas, deve-se considerar que pessoas com essa característica preferem trabalhar sozinhas.

##### Comentários

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três<sup>5</sup>:

- Necessidade de afiliação – relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades;
- Necessidade de poder – ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização, e;
- Necessidade de realização – ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros.

Para o autor, os indivíduos que tenham uma alta necessidade de realização deveriam trabalhar com tarefas em que não necessitassem do trabalho dos outros.

Assim, essas pessoas só dependeriam de si mesmas e poderiam “aparecer” ou “mostrar serviço” sozinhas.

Gabarito: correta

#### 25. (CESPE - STJ – TÉCNICO – 2015)

A escassez de recursos no setor público tende a conferir importância ao papel do líder na motivação do servidor.

##### Comentários

O gestor público não dispõe de muitas ferramentas e recursos comuns no setor privado para motivar seus funcionários, como: prêmios, bonificações, viagens etc.

Portanto, deve conhecer outros elementos motivadores para incentivar seus colaboradores. Se não dispõe de recursos para oferecer aos trabalhadores, deve envolvê-los de outra forma, como oferecer reconhecimento do trabalho bem feito, passar um trabalho que envolva a possibilidade de aprendizado, dentre outros aspectos.

Gabarito: correta

#### 26. (CESPE - TCU – TÉCNICO – 2015)

Os indivíduos com elevada autoeficácia prescindem da participação em programas de treinamento e desenvolvimento.

##### Comentários

---

<sup>5</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)



A Teoria do Estabelecimento de Objetivos (ou Teoria da Autoeficácia) de Locke<sup>6</sup> indica que a intenção de atingir um objetivo é um grande fator motivador.

Para ele, se nós realmente acreditamos em nossa habilidade de realizar uma tarefa, tenderemos a nos motivar e conseguir melhores resultados. Entretanto, a teoria não diz nada em relação às pessoas com alta autoeficácia prescindirem (ou seja, não necessitarem) de programas de treinamento e desenvolvimento.

Naturalmente, a capacitação é importante para todos os membros de uma organização.

Gabarito: errada

## 27. (CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015)

De acordo com a teoria motivacional do estabelecimento de objetivos, pessoas orientadas por gestores que adotam estilos mais participativos de liderança e de gestão apresentam melhor desempenho profissional, já que elas trabalham com objetivos claros, específicos e desafiadores e recebem feedbacks gerenciais.

### Comentários

A teoria do estabelecimento dos objetivos (também conhecida como teoria da autoeficácia) diz que os indivíduos tendem a desempenhar melhor suas funções quando têm metas desafiadoras e confiam que alcançarão as metas.

Para motivar um colaborador através desta teoria, o líder ou gestor deveria desenvolver um estilo mais participativo com sua equipe, estabelecendo metas e objetivos claros e desafiadores e, além disso, deve fornecer continuamente um “feedback” dos seus resultados.

Gabarito: correta

## 28. (CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015)

A motivação no trabalho caracteriza-se pelo esforço despendido pelo indivíduo para cumprir objetivos e metas previamente estipulados, ainda que dificuldades e obstáculos afetem seu desempenho profissional por um breve período.

### Comentários

De acordo com Robbins<sup>7</sup>,

“A motivação é a vontade de exercer altos níveis de esforço para alcançar os objetivos organizacionais.”

Deste modo, a motivação envolve sim uma vontade de esforço para alcançar algum objetivo estabelecido, mesmo que este seja difícil.

Gabarito: correta

<sup>6</sup> (Locke, 1968) apud (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

<sup>7</sup> (Robbins & Coulter, Administração, 1998)



## 29. (CESPE - ANATEL – ANALISTA – 2014)

Os construtos da teoria da expectativa de Vroom podem ser representados da seguinte forma: um indivíduo deseja uma promoção (instrumentalidade — grau de atração), passa a estender o seu horário de trabalho (valência — visualização da relação entre a ação e a obtenção do resultado), pois acredita que, assim, poderá ser promovido (expectância — antecipação dos resultados e probabilidade subjetiva).

### Comentários

Para Vroom, a motivação depende de três fatores: a valência, a instrumentalidade e a expectativa. Pegando o caso citado pela banca, podemos ver abaixo:

- Um indivíduo deseja a promoção – se ele deseja a promoção, isso significa que a proposta da empresa é interessante para ele. Isso é valência;
- Passa a estender seu horário de trabalho – para alcançar seu objetivo (ser promovido), ele deve se esforçar mais. Isso é instrumentalidade;
- Acredita que, assim, poderá ser promovido – a probabilidade ou chance que ele tem de ser promovido é a sua expectativa.

Desta forma, vejam que a banca trocou o conceito de valência com o da instrumentalidade no enunciado.

Gabarito: errada

## 30. (CESPE – MI – ASSISTENTE TÉCNICO – 2013)

Embora a motivação enseje empenho no trabalho, o desempenho individual também depende da presença de habilidades relevantes para o trabalho e de fatores contextuais, tais como o apoio da organização.

### Comentários

Perfeito. Prestem atenção, pois esta é uma questão recorrente nas provas. A motivação é um dos aspectos mais importantes para que um profissional alcance um bom desempenho. Entretanto, a motivação é um fator necessário, mas não suficiente.

Ou seja, não basta o empregado estar motivado para que alcance o resultado desejado. Também é importante que ele domine as técnicas e ferramentas do trabalho. Ele precisa, assim, ter os conhecimentos e habilidades necessários para executar o trabalho.

Além disso, precisa ter o apoio da organização e de seu chefe para que possa fazer o trabalho.

Gabarito: correta

## 31. (CESPE – TRT-10 – TÉCNICO – 2013)

O desempenho humano no trabalho está relacionado a motivação, conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como à existência de suporte organizacional para que as



atividades, tarefas e responsabilidades sejam realizadas de maneira adequada e conforme os padrões esperados.

#### Comentários

O desempenho dos profissionais de uma organização é mesmo o resultado de um conjunto de fatores. Um dos mais importantes é a motivação do indivíduo para o trabalho. Mas só isso não basta! Esta pessoa deve dominar os conhecimentos e habilidades necessários para que possa executar bem o trabalho.

Além disso, a instituição deve proporcionar o devido suporte para que o desempenho seja o melhor possível. Sem materiais adequados, boas condições de trabalho e uma liderança eficaz, fica difícil alcançar os resultados.

Gabarito: correta

#### 32. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013)

A motivação para o trabalho, sob o enfoque das necessidades humanas, é resultado do quanto a pessoa se percebe capaz de realizar uma determinada tarefa de forma autônoma e exemplar.

#### Comentários

Esta questão faz uma bagunça geral nas teorias de motivação. O enfoque das necessidades humanas foi trabalhado por Maslow, dentre outros, que indicou que estas influenciariam a motivação e que existiria uma hierarquia destas necessidades.

Já o final da frase tem um trecho que diz: “é resultado do quanto a pessoa se percebe capaz de realizar uma determinada tarefa de forma autônoma e exemplar”. Este conceito de que a própria percepção sobre sua capacidade afeta a motivação está relacionado com a Teoria da Autoeficácia, não da Teoria da Hierarquia das Necessidades.

Gabarito: errada

#### 33. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012)

O desempenho humano, resultado da motivação e das competências para a realização do trabalho, está relacionado à inexistência ou pouca incidência de obstáculos contextuais.

#### Comentários

Apesar da redação meio confusa, a questão está certa. O desempenho no trabalho depende da motivação do funcionário, de seus conhecimentos e habilidades, além do suporte da empresa em que trabalha.

Desta maneira, o suporte da instituição criaria um ambiente sem obstáculos, sem barreiras que impossibilitassem um bom desempenho por parte do empregado. Por exemplo, não faltariam materiais ou energia elétrica no ambiente de trabalho.

Gabarito: correta



34. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013)

A teoria de McClelland propõe que o gestor atenda às necessidades de realização, afiliação ou poder dos seus colaboradores.

Comentários

A Teoria de McClelland está relacionada com as necessidades adquiridas das pessoas. Para esta teoria, existem três tipos de necessidades mais importantes: as necessidades de realização (atingir objetivos), as necessidades de poder (controlar, decidir e influenciar) e as necessidades de afiliação (ter amizades).

Naturalmente, cada pessoa tem estas necessidades em diferentes graus de importância, mas um bom gestor deveria buscar atender cada uma destas necessidades.

Gabarito: correta

35. (CESPE – MPE-PI – ANALISTA – 2012)

As intervenções que busquem agregar aspectos motivacionais extrínsecos tendem a ser eficazes para a manutenção da motivação dos indivíduos com forte necessidade de realização.

Comentários

A questão tem uma “pegadinha” comum. Os aspectos extrínsecos são aqueles de “fora”. Quando uma empresa oferece um bônus por desempenho, por exemplo, está concedendo um fator extrínseco, pois o funcionário não deseja fazer o trabalho, mas receber o bônus.

Os fatores intrínsecos é que são aqueles mais relacionados com as pessoas com forte necessidade de realização, pois estes são ligados ao prazer de executar uma atividade bem-feita, o desafio de fazer uma tarefa complexa, etc.

Gabarito: errada

36. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012)

Caso determinado gestor empregue a teoria X para motivar sua equipe, é correto afirmar que ele adota o estilo de liderança democrática, ou mesmo laissez-faire, no relacionamento com sua equipe.

Comentários

A Teoria X e Y de McGregor descreve dois tipos de visões nas organizações. Na Teoria X, a visão seria antiquada. O empregado seria visto como preguiçoso, sem capacidade de iniciativa e sem capacidade de autogerenciamento.

Já a teoria Y teria uma visão mais avançada. Neste caso, o funcionário seria visto como uma pessoa capaz de ideias, de inovação, com ambição e capaz de se autogerenciar. Naturalmente, um chefe baseado na teoria X teria uma liderança autocrática, não liberal.



Gabarito: errada

37. (CESPE – MPE-PI – TÉCNICO – 2012)

De acordo com a teoria dos dois fatores — motivação e higiene —, o oposto de satisfação não é a insatisfação. Ainda segundo essa teoria, a eliminação dos aspectos de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório.

Comentários

De acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a satisfação e a insatisfação não funcionam como extremos opostos de um mesmo continuum. Eles seriam dois processos diferentes, que seriam afetados por aspectos diversos.

Assim, o oposto da satisfação é a não satisfação. Ou seja, os fatores motivacionais seriam ligados ao conteúdo do cargo. Se este for pobre, o profissional não ficaria satisfeito, ou motivado. Já os fatores de insatisfação seriam ligados ao fator extrínseco, ou do ambiente. Se estes existirem, não geram motivação, mas apenas evitam a insatisfação.

Gabarito: correta

38. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

A atuação de um gestor público que desenvolva atividades na função de direção restringe-se ao nível hierárquico mais alto da organização.

Comentários

Nem pensar! A função administrativa de direção envolve a motivação e a liderança nas organizações. Para poder motivar e liderar os seus funcionários, um gestor não pode se restringir ao nível estratégico, mas enfatizar principalmente o nível tático e o nível operacional (que são os níveis que contém a maioria dos profissionais em uma empresa).

Gabarito: errada

39. (CESPE – ANAC – TÉCNICO – 2012)

O objetivo principal das teorias de conteúdo é analisar a motivação com base no estudo dos motivadores do comportamento organizacional.

Comentários

As teorias de motivação podem ser divididas em teorias de conteúdo e teorias de processo. As primeiras incluem: a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria ERC de Alderfer, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg etc. estas teorias enfatizam os aspectos que motivariam as pessoas, ou seja, o "que" gera a motivação.



Já as teorias de processo incluem: a Teoria das Expectativas de Vroom, a Teoria da Equidade de Adams e a Teoria do Reforço de Skinner. No caso destas teorias, o foco é no modo como se dá a motivação no indivíduo.

Gabarito: correta

#### 40. (CESPE – MPE-PI – TÉCNICO – 2012)

De acordo com a teoria dos dois fatores — motivação e higiene —, o oposto de satisfação não é a insatisfação. Ainda segundo essa teoria, a eliminação dos aspectos de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório.

Comentários

De acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a satisfação e a insatisfação não funcionam como extremos opostos de um mesmo continuum. Eles seriam dois processos diferentes, que seriam afetados por aspectos diversos.

Assim, o oposto da satisfação é a não satisfação. Ou seja, os fatores motivacionais seriam ligados ao conteúdo do cargo. Se este for pobre, o profissional não ficaria satisfeito, ou motivado. Já os fatores de insatisfação seriam ligados ao fator extrínseco, ou do ambiente. Se estes existirem, não geram motivação, mas apenas evitam a insatisfação.

Gabarito: correta

#### 41. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012)

O desempenho humano, resultado da motivação e das competências para a realização do trabalho, está relacionado à inexistência ou pouca incidência de obstáculos contextuais.

Comentários

Apesar da redação meio confusa, a questão está certa. O desempenho no trabalho depende da motivação do funcionário, de seus conhecimentos e habilidades, além do suporte da empresa em que trabalha.

Desta maneira, o suporte da instituição criaria um ambiente sem obstáculos, sem barreiras que impossibilitassem um bom desempenho por parte do empregado. Por exemplo, não faltariam materiais ou energia elétrica no ambiente de trabalho.

Gabarito: correta

#### 42. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012)

Caso determinado gestor empregue a teoria X para motivar sua equipe, é correto afirmar que ele adota o estilo de liderança democrática, ou mesmo laissez-faire, no relacionamento com sua equipe.

Comentários



A Teoria X e Y de McGregor descreve dois tipos de visões nas organizações. Na Teoria X, a visão seria antiquada. O empregado seria visto como preguiçoso, sem capacidade de iniciativa e sem capacidade de autogerenciamento.

Já a teoria Y teria uma visão mais avançada. Neste caso, o funcionário seria visto como uma pessoa capaz de ideias, de inovação, com ambição e capaz de se autogerenciar. Naturalmente, um chefe baseado na teoria X teria uma liderança autocrática, não liberal.

Gabarito: errada

#### 43. (CESPE – TJ-ES - ANALISTA – 2011)

No trabalho de motivação dos funcionários, pesquisas recentes recomendam que os profissionais de gestão de pessoas adotem, sem restrições, a teoria de Maslow.

Comentários

Afirmativa errada! A teoria de Maslow tem seus críticos e deve, naturalmente, ser analisada com cuidado pelos gestores antes que seja utilizada nas suas instituições. De acordo com Krumm<sup>8</sup>,

*"Embora a teoria de Maslow tenha gerado grande interesse popular, tem havido pouco suporte de pesquisas para ela".*

Gabarito: errada

#### 44. (CESPE – STM / ANAL ADM. – 2011)

É possível afirmar que quanto maior for a motivação de um funcionário para o trabalho, tanto melhor será o seu desempenho em determinado contexto laboral.

Comentários

Apesar de a motivação influenciar o desempenho das pessoas, não podemos afirmar que isto ocorrerá no contexto do trabalho, pois diversos outros fatores impactam este resultado, como a experiência, a habilidade, dentre outros.

Gabarito: errada

#### 45. (CESPE – STM / ANAL JUD. PSI – 2011)

A relação existente entre motivação e satisfação no trabalho é evidente nas organizações, não havendo, portanto, necessidade de um modelo para explicá-la.

Comentários

Esta questão é bem tranquila, não é pessoal? Apesar desta relação entre a motivação e a satisfação ser conhecida, muitos autores discutem o real impacto da satisfação na primeira e como aumentar esta motivação no trabalho.

---

<sup>8</sup> (Krumm, 2005)



Se o processo de motivação não fosse algo que merecesse uma explicação do seu funcionamento, não estaríamos estudando ela agora.

Gabarito: errada

46. (CESPE – TJ-ES / ANALISTA – 2011)

Consoante os pressupostos da hierarquia de necessidades de Maslow, um administrador que almeje motivar seus colaboradores deve considerar primeiramente as necessidades fisiológicas destes.

Comentários

Perfeito. De acordo com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, as necessidades mais básicas deveriam ser o primeiro objeto de preocupação para o gestor. Somente após estas necessidades estarem supridas é que as demais seriam ativadas.

Isto é bem intuitivo, pois uma pessoa com muita fome fará de tudo para suprir esta necessidade. Qualquer outra necessidade só será “ativada” depois que esta necessidade básica tiver sido saciada.

Gabarito: correta

47. (CESPE – STM / ANAL JUD. PSI – 2011)

As teorias de conteúdo da motivação no trabalho enfatizam de que maneira as pessoas pensam ao escolher entre diferentes caminhos quando tentam satisfazer suas necessidades.

Comentários

É exatamente o contrário. As teorias de conteúdo enfatizam os fatores que efetivamente motivariam as pessoas, ou seja, o “QUE” gera a motivação dos indivíduos no trabalho. Seriam as teorias de processo que “enfatizariam de que maneira as pessoas pensam ao escolher entre diversos caminhos quando tentam satisfazer suas necessidades”. Estas teorias estão focadas no “COMO” a motivação ocorre.

Gabarito: errada

48. (CESPE – STM / ANAL JUD. PSI – 2011)

Uma comparação de equidade ocorre sempre que as organizações estabelecem recompensas intrínsecas e extrínsecas.

Comentários

Não necessariamente. Não é porque existem estas recompensas na organização que o indivíduo fará uma análise da equidade dentro de sua empresa. Isto pode ou não ocorrer. O funcionário fará essa comparação se sentir que sua recompensa está injusta frente ao que contribui ou que outros recebem.



Gabarito: errada

49. (CESPE – ANEEL - TÉCNICO – 2010)

No modelo piramidal criado por Maslow para explicar a motivação, constam as seguintes necessidades humanas, dispostas em ordem hierárquica: fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização.

Comentários

Perfeito. São exatamente estas as necessidades humanas que Maslow classificou na sua teoria da hierarquia das necessidades.

Gabarito: certa

50. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)

A teoria de Maslow cita as necessidades humanas como uma pirâmide, fazendo um paralelo com uma hierarquia. Na base dessa pirâmide, encontram-se as necessidades básicas ou fisiológicas e o pressuposto é: uma necessidade, em qualquer ponto da hierarquia, precisa ser atendida antes que a necessidade do nível seguinte se manifeste.

Comentários

Perfeito. Esta é uma definição correta da teoria da hierarquia das necessidades, ou teoria de Maslow. Os níveis de necessidades são: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

Gabarito: certa

51. (CESPE – AGU- ANAL. ADM. – 2010)

Ao assumir a gerência de qualidade de uma organização, Maria pretende criar uma auditoria de processos gerenciais, que avaliará a conformidade das atividades desenvolvidas pelos diversos setores componentes da organização. Para compor sua equipe, Maria decidiu recrutar pessoalmente cada colaborador, por meio de seleção externa, pois acredita que, de modo geral, as pessoas não são responsáveis e não gostam de trabalhar. Visando atrair colaboradores para o cargo, ela oferecerá as melhores gratificações financeiras da organização. Os futuros auditores de processos terão uma rotina muito bem delineada e serão avaliados semestralmente pelas chefias imediatas. Os aspectos da avaliação julgados deficientes serão objeto de capacitações. Com referência a essa situação hipotética e ao tema por ela evocado, julgue os próximos itens.

Maria, em termos de liderança, se pauta na teoria X de McGregor.

Comentários



Como vimos na questão, Maria “acredita que, de modo geral, as pessoas não são responsáveis e não gostam de trabalhar”. Se ela tem esta visão sobre os funcionários, ela está se pautando na teoria X de McGregor. Também está certa a frase.

Gabarito: correta

52. (CESPE – BASA / ADMINISTRAÇÃO – 2010)

Se o gerente de uma agência bancária com 35 funcionários do quadro, 10 terceirizados e 5 estagiários adotar uma postura única como forma de motivar seus colaboradores, essa conduta estará de acordo com os pressupostos da teoria de Maslow.

Comentários

A teoria de Maslow (ou teoria da hierarquia das necessidades) não se presta a um tratamento único dado a todos os funcionários, pois cada um estará (ou poderá estar) em um nível de necessidades diferente dos demais.

O que motivará um estagiário não deverá funcionar com um diretor da empresa com 20 anos de casa.

Gabarito: errada

53. (CESPE – BASA / ADMINISTRAÇÃO – 2010)

A preocupação do gerente de uma agência bancária com a salubridade do ambiente de trabalho identifica-se com os aspectos motivacionais propostos na teoria de Herzberg.

Comentários

As condições de trabalho e a segurança não são fatores motivacionais segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg. Os fatores motivacionais são: reconhecimento, possibilidade de crescimento e aprendizagem, o exercício da responsabilidade e a realização no trabalho.

Gabarito: errada

54. (CESPE – BASA - ADMINISTRAÇÃO – 2010)

A implantação de um novo plano de remuneração que contemple um aumento substancial no salário dos colaboradores de uma organização vai ao encontro dos fatores extrínsecos propostos na teoria de Herzberg.

Comentários

Perfeito. O salário, bem como todos os fatores higiênicos é um fator extrínseco, ou relacionado com o ambiente de trabalho, e não do conteúdo do trabalho ou da pessoa em si.

Lembre-se sempre: fatores higiênicos = extrínsecos, fatores motivadores = intrínsecos.

Gabarito: correta



55. (CESPE – CETURB-ES - ADMINISTRADOR – 2010)

A oportunidade de liderar uma equipe representa, muitas vezes, um fator de motivação para o colaborador, que considera a tarefa como um voto de confiança dos seus superiores.

Comentários

Como vimos na teoria de Herzberg, os fatores ligados ao reconhecimento e ao recebimento de responsabilidades são intrínsecos e motivadores. O caso citado na frase é realmente gerador de motivação.

Gabarito: correta

56. (CESPE – POLICIA FEDERAL / AGENTE – 2009)

Ao considerar a teoria da equidade como forma de maximizar o desempenho dos colaboradores que lhe estão subordinados, o gestor público deve levar em conta que qualquer injustiça sentida em relação às recompensas pode motivar essas pessoas a agirem de forma a restaurar o senso de equidade percebida.

Comentários

Beleza. A teoria da equidade se concentra exatamente na percepção que as pessoas têm da equidade na relação esforço/recompensa. Se esta relação for vista como injusta, o funcionário poderá agir para “restaurar” esta equidade, como passar a trabalhar menos, por exemplo.

Gabarito: correta

57. (CESPE – TCU - ACE – 2009)

Considerando a teoria dos dois fatores de Herzberg, existem duas formas de motivar os empregados: uma pautada em uma ação mais dura, voltada apenas para aspectos financeiros (fator X), e outra mais participativa, voltada para aspectos de socialização (fator Y).

Comentários

A banca fez uma confusão entre a teoria X e Y de McGregor e a teoria dos dois fatores de Herzberg.

Gabarito: errada

58. (CESPE – UNIPAMPA/ ADMINISTRADOR – 2009)

Segundo a teoria dos dois fatores, proposta por Herzberg, ao conceder aumento na remuneração de seus colaboradores, o administrador atuará em um fator motivacional.

Comentários



Esta é a pegadinha mais recorrente em concursos de Administração! Prestem atenção: O salário não é fator motivador segundo Herzberg, e sim fator higiênico. Se seu salário for muito baixo, te trará insatisfação, mas se seu salário for bom não te motivará por si só!

Fatores motivacionais seriam: o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento e aprendizado, o reconhecimento, etc.

Gabarito: errada

#### 59. (CESPE – UNIPAMPA/ ADMINISTRADOR – 2009)

Caso o administrador pretenda motivar sua equipe baseando-se na teoria de motivação chamada hierarquia das necessidades, a primeira providência a ser tomada deverá ser a adoção de um programa que vise preservar e desenvolver as relações sociais no grupo de empregados.

Comentários

A teoria da hierarquia das necessidades, também conhecida como pirâmide de Maslow, estabelece que as necessidades que devem ser supridas primeiro são as fisiológicas (alimentação, descanso, água, etc.), e não as sociais (integração, afeto, amizade, etc.)!

Além disso, antes de iniciar qualquer programa, o gestor deve diagnosticar em que nível da pirâmide se encontra sua equipe, para saber qual aspecto deve focar.

Gabarito: errada

#### 60. (CESPE – TCU/ ACE GESTÃO DE PESSOAS – 2008)

Conforme a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, por serem as necessidades da base da pirâmide de hierarquias as únicas que realmente produzem motivação para o trabalho, as recompensas oferecidas aos empregados devem ter sido de natureza monetária.

Comentários

Questão totalmente equivocada! Maslow nunca disse que somente as necessidades da base da pirâmide produzem motivação, e sim que deveriam ter prioridade no seu atendimento.

Além disso, a teoria não diz que devem existir somente recompensas monetárias.

Gabarito: errada

#### 61. (CESPE – MTE / ADMINISTRAÇÃO – 2008)

Segundo o modelo de Vroom, a motivação para produzir em uma entidade está calcada estritamente nas recompensas ofertadas pela organização.

Comentários

No modelo contingencial de Vroom a motivação é função de três fatores determinantes: as expectativas, as recompensas e a relação entre as expectativas e as recompensas.



Gabarito: errada

62. (CESPE – MTE / ADMINISTRAÇÃO – 2008)

Segundo a teoria proposta por Herzberg, o aumento salarial dado a uma categoria de servidores públicos, por exemplo, não seria um fator motivacional.

Comentários

O salário não é considerado fator motivador, e sim higiênico! Quando temos um bom salário não ficamos insatisfeitos, mas somente o salário não motiva ninguém! Devem existir desafios, possibilidade de crescimento e aprendizado, reconhecimento etc.

Gabarito: correta



## QUESTÕES COMENTADAS



### 1. (FCC - DETRAN-MA - ASSISTENTE – 2018)

Uma das teorias precursoras na busca da identificação dos fatores capazes de induzir a motivação foi a desenvolvida por Abraham Maslow, denominada Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, a qual

- a) estratifica, em forma de pirâmide, as necessidades dos indivíduos, colocando em sua base, como as mais relevantes, aquelas ligadas à subsistência.
- b) divide os fatores motivacionais em duas categorias: objetivos, correspondentes a aspectos tangíveis, como remuneração, e subjetivos, ligados a aspectos psicológicos.
- c) divide os indivíduos em duas categorias: Tipo Y, para o qual o dispêndio de esforço para o trabalho é natural, e Tipo X, que precisa ser induzido para o trabalho.
- d) considera que existem fatores extrínsecos, que devem ser removidos, e outros, ditos intrínsecos, associados a sentimentos positivos em relação ao trabalho.
- e) considera que a motivação se dá pelo binômio medo/êxito, a partir dos fatores: realização, afiliação e poder, nessa ordem hierárquica.

#### Comentários

A questão trata da teoria da hierarquia das necessidades, também conhecida como a pirâmide de Maslow (nome de seu criador, o psicólogo Abraham Maslow). De acordo com Maslow, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades.

Estas necessidades são diversas e ele as classificou em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e autorrealização). A letra A está correta e é o nosso gabarito.

A letra B não guarda relação direta com uma teoria motivacional (lembra a de Herzberg). Já a letra C está relacionado com a teoria X e Y de McGregor.

A letra D é associada com a teoria bifatorial de Herzberg e a letra E com a teoria das necessidades adquiridas de McClelland.

**Gabarito: letra A**

### 2. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 2018)

Diversos autores apontam, entre os fatores determinantes para o desempenho dos colaboradores no âmbito organizacional, a motivação. Dada sua importância, diferentes teorias emergiram para



explicar o fenômeno motivacional, entre elas a Teoria da Expectativa (ou expectância), predicada por Victor Vroom, cujos principais elementos são

- a) valência, instrumentalidade e expectativa.
- b) razão, emoção e reconhecimento.
- c) expectativa, ação e resultado.
- d) valor, expectativa e reconhecimento.
- e) intenção, direção e ação.

### Comentários

A questão trata da teoria da expectância (ou expectativa) de Vroom, que diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

Para Vroom, a motivação seria o resultado da soma dos seguintes fatores ou elementos: **valência, expectativa e instrumentalidade**.

**Gabarito: letra A**

### 3. (FCC - DETRAN-MA - ANALISTA – 2018)

Entre as teorias que buscam explicar o fenômeno da motivação, bem como as formas de ativá-la ou induzi-la no ambiente corporativo, pode-se citar a Teoria da Expectativa (ou Expectância) desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom. Um dos fatores constantes da equação apresentada pelo referido estudioso como determinante para motivar uma ação ou comportamento denomina-se valência, que corresponde

- a) ao grau de comprometimento do indivíduo em relação aos objetivos organizacionais e que denota a importância relativa do mesmo para a organização.
- b) à relação desempenho-resultado, sendo o grau que o indivíduo acredita que determinada atuação ou habilidade levará ao resultado almejado.
- c) à relação esforço-desempenho, sendo a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao resultado pretendido.
- d) ao reforço positivo, voltado para o encorajamento dos comportamentos e resultados desejados, representado por recompensas financeiras e não financeiras.
- e) ao valor atribuído ao resultado (recompensa), sendo, assim, uma medida de atração que um resultado exerce sobre o indivíduo.

### Comentários

A questão trata da Teoria da Expectativa de Vroom, mais especificamente do conceito de Valência. A valência é o valor que o funcionário dá aos prêmios ou benefícios concedidos pela organização no caso de atingimento dos resultados propostos.

Se o empregado não quiser o prêmio, não ficará motivado para fazer o esforço e ganhá-lo, concorda?



Gabarito: letra E

#### 4. (FCC - ARTESP - AGENTE – 2017)

Considere os pressupostos abaixo:

1. O ser humano médio tem uma aversão inerente ao trabalho e, se for possível, evita-o.
2. A maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada com punições para fazer o esforço adequado ao atingimento dos objetivos organizacionais.
3. O ser humano médio prefere ser dirigido, deseja fugir às responsabilidades, tem relativamente pouca ambição e coloca a segurança acima de tudo.

Tais pressupostos estão associados ao conjunto de crenças gerenciais denominada Teoria

- a) da Equidade.
- b) X.
- c) Y.
- d) Z.
- e) das Necessidades.

#### Comentários

A questão trata da teoria X e Y de McGregor, uma das teorias mais simples e intuitivas no estudo da Administração.

McGregor trouxe a ideia de que existem **duas “maneiras” de se ver as pessoas**. Estas visões seriam contrárias, ou seja, antagônicas. Uma seria mais positiva e moderna (a teoria Y, baseada na confiança nos indivíduos), e a outra seria negativa e antiquada (teoria X, baseada na desconfiança)<sup>1</sup>.

Pela **teoria X**, as pessoas seriam naturalmente preguiçosas, pouco ambiciosas e sem iniciativa própria. A ideia é a de que o ser humano não gosta de trabalhar e irá fazer o menor esforço possível!

Já a **teoria Y** seria mais embasada na **confiança nas pessoas**! Nesta situação, o gestor acredita que seus funcionários são ambiciosos, gostam de trabalhar, têm capacidade de decidir e iniciativa.

A Teoria Z de William Ouchi é uma derivação da Teoria X e Y de McGregor. O teórico comparou o estilo do trabalhador japonês com o trabalhador americano, fazendo uma comparação entre os estilos Z (o japonês) e os estilos X e Y de McGregor.

Desta forma, o trabalhador japonês teria uma visão mais de longo prazo, pois seu sucesso estaria alinhado com os interesses da empresa.

Além disso, **a tomada de decisão seria consensual** entre os membros da equipe de trabalho, ao passo que nos Estados Unidos a tomada de decisão seria do chefe do setor.

Como podemos ver, as afirmativas da questão estão relacionadas a teoria X.

---

<sup>1</sup> (Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008)



**Gabarito: Letra B**

**5. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 2017)**

A motivação é um tema de suma importância na gestão organizacional e, nesse sentido, diversas teorias buscam explicá-la. Entre as teorias denominadas de conteúdo, uma das mais representativas é a Teoria das Necessidades Adquiridas, desenvolvida por David McClelland, segundo a qual

- (A) a busca de realização, representada pela luta pelo sucesso, é um fator secundário na dinâmica da motivação, denominado expectativa.
- (B) os fatores extrínsecos que geram a motivação não são passíveis de controle, podendo, contudo, ser transformados em recompensas.
- (C) um dos motivos que orientam a dinâmica do comportamento é o desejo de relacionamentos interpessoais amigáveis, denominado afiliação.
- (D) o que determina a motivação é a correlação estabelecida entre a tarefa e a recompensa para a sua realização, denominada valência.
- (E) existem necessidades individuais cuja busca pela satisfação se sucede, hierarquicamente, sendo esse o cerne do processo motivacional.

**Comentários**

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três<sup>2</sup>:

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Necessidade de afiliação</b>  | Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades                                    |
| <b>Necessidade de poder</b>      | Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização |
| <b>Necessidade de realização</b> | Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros      |

Estas necessidades seriam geradas através da própria experiência das pessoas, de sua vivência. A letra A está errada, pois as necessidades de realização não são um fator secundário.

A letra B é bem confusa e está incorreta. Para começar, a teoria das necessidades adquiridas não enfatiza os fatores "extrínsecos" de motivação. Além disso, esses fatores podem sim ser controlados e envolvem sim a remuneração.

Já a letra C está correta: a necessidade de afiliação é um dos pilares da teoria de McClelland. A letra D apresenta a valência, um elemento da teoria da expectativa, de Victor Vroom. Finalmente, a ideia de hierarquia das necessidades está associada a teoria de Maslow.

---

<sup>2</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)



Gabarito: letra C

6. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 2017)

Motivação corresponde a um estado psicológico caracterizado por um elevado grau de disposição de realizar uma tarefa ou perseguir uma meta. Constitui um dos fatores fundamentais para o bom desempenho organizacional e é objeto de diversas teorias que buscam explicar quais os fatores determinantes ou como ela se processa. Uma dessas teorias é a da expectativa (ou expectância), desenvolvida por Victor Vroom, segundo a qual,

- (A) as pessoas são mais influenciadas pela expectativa de recompensas (reforço positivo), do que por recompensas objetivas.
- (B) o comportamento humano é sempre orientado para resultados, sendo o conceito de valência correspondente ao valor atribuído ao resultado.
- (C) a expectativa de punição constitui fator indutor do comportamento do indivíduo, podendo ser usada como ferramenta motivacional.
- (D) a motivação independe de fatores externos ou de resultados objetivos, sendo uma característica eminentemente pessoal.
- (E) o indivíduo prioriza, inconscientemente, a realização pessoal, ainda que em detrimento de necessidades básicas.

Comentários

A teoria da expectância (ou expectativa) de Vroom diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

Para Vroom, a motivação seria o resultado da soma dos seguintes fatores ou elementos: **valência, expectativa e instrumentalidade**.

Podemos ver melhor esses elementos abaixo:

| Valência   | Expectativa   | Instrumentalidade   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Valor ou peso que a pessoa dá às recompensas obtidas</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Probabilidade da ação levar ao resultado desejado</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Percepção de que a obtenção de um resultado está associado à uma recompensa</li></ul> |

A letra A não faz sentido, pois a teoria não faz menção à uma “preferência” das expectativas em relação às recompensas. Já a letra B está certa: o conceito de valência está associado ao “valor” que damos as recompensas oferecidas.

A letra C nos apresenta conceitos da teoria do reforço, não da teoria da expectativa. Já a letra D parece estar ligada a teoria bifatorial de Herzberg. Finalmente, a letra E descreve (incorretamente) a hierarquia das necessidades de Maslow. Na verdade, os indivíduos irão priorizar o atendimento das necessidades básicas.



**Gabarito: letra B**

**7. (FCC – COOPERGÁS-PE – ANALISTA – 2016)**

**Os denominados fatores motivacionais podem ser classificados, de acordo com a Teoria Bifatorial, desenvolvida por Herzberg, em**

- (A) punição e recompensa.
- (B) fatores de higiene (extrínsecos) e fatores de motivação (intrínsecos).
- (C) financeiros e sociais.
- (D) reforço positivo e desestímulo a práticas indesejadas.
- (E) compensação (fator de indução) e reconhecimento (fator de reforço).

**Comentários**

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto o nome da teoria: dois fatores!

Os fatores motivacionais seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.

Já os fatores higiênicos influenciam a insatisfação, ou seja, podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos! Dentre estes fatores estão relacionados: condições de trabalho, remuneração, segurança, relações pessoais, políticas da empresa e supervisão.

Estes fatores também podem ser chamados de intrínsecos (motivacionais, ou relacionados com o conteúdo do cargo e ao funcionário em si) e extrínsecos (higiênicos, ou relacionados ao ambiente da empresa).

**Gabarito: letra B**

**8. (FCC – PREF. TERESINA – ADMINISTRADOR – 2016)**

**Sobre os principais conceitos de Motivação, considere:**

- I. De acordo com a hierarquia de Maslow, a autoestima e o status alcançam o último nível de necessidades do indivíduo e alinha-se, até certo ponto, à Teoria Y de McGregor, esta que supõe que as necessidades de nível superior são dominantes.
- II. A teoria de necessidades de McClelland lida com os efeitos benéficos da motivação intrínseca e com os efeitos nocivos da motivação extrínseca, equiparando-se ao conceito de auto concordância, que considera o grau em que os motivos que levam as pessoas perseguirem objetivos são coerentes com seus interesses e valores essenciais.
- III. A teoria do reforço é uma contrapartida à teoria do estabelecimento de objetivos, uma vez que ela desconsidera as condições internas do indivíduo e dedica-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer.



IV. A teoria da expectativa prevê que um funcionário despenderá um alto nível de esforço se perceber que existe uma forte relação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa, e recompensa e satisfação de metas pessoais.

**Está correto o que consta APENAS em**

(A) I, II e IV.

(B) I e II.

(C) I e IV.

(D) II e III.

(E) III e IV.

### Comentários

A primeira afirmativa está errada. Maslow afirma que, na verdade, são as necessidades da base da pirâmide que são predominantes. Se estamos com fome, por exemplo, isso será a nossa necessidade primordial até que tenhamos "matado" nossa fome.

A segunda afirmativa também está equivocada. A teoria de McClelland diz que a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três<sup>3</sup>: afiliação, poder e realização. Estas necessidades seriam geradas através da própria experiência das pessoas, de sua vivência.

A terceira frase está certa. A teoria do reforço não toma conhecimento do que se passa no "interior" da pessoa (como as emoções, expectativas, atitudes etc.), apenas o que acontece com o indivíduo quando ele age<sup>4</sup>. Já a teoria do Estabelecimento de Objetivos está baseada nos fatores internos da motivação.

Finalmente, a quarta frase está certa. A teoria da expectativa (ou expectativa) diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

Ou seja, o indivíduo primeiro analisa se a meta que a empresa estipulou é possível de ser atingida com seus próprios esforços. Se a meta for inalcançável, ou não depender do seu trabalho, não irá gerar motivação! Após isso, ele analisa se a recompensa é desejável, pois pode ser que o "prêmio" não seja atrativo para todas as pessoas da mesma forma.

**Gabarito: letra E**

### 9. (FCC – PREF. TERESINA – ADMINISTRADOR – 2016)

**Considere que determinada organização pretenda enfatizar práticas para aumentar a motivação de seus colaboradores, tomando como base conceitual os preceitos das teorias motivacionais classificadas como de processo. Nesse sentido, a organização poderá se basear na Teoria**

---

<sup>3</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

<sup>4</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)



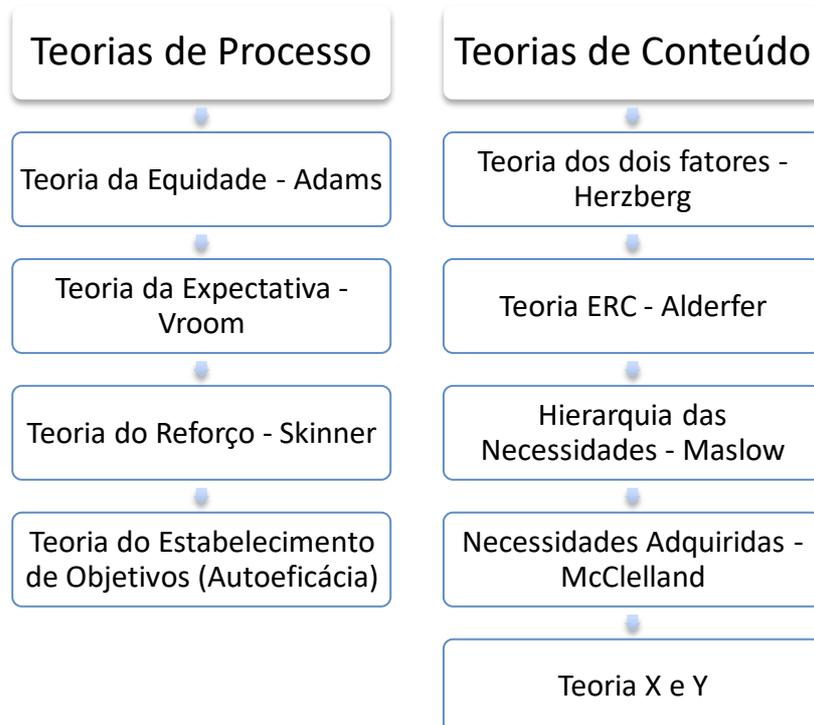
- (A) X, de Mcgregor, que tem como um de seus pressupostos que o indivíduo exercerá autocontrole e autodireção, se as necessidades próprias forem satisfeitas.
- (B) Y, de Mcgregor, que preconiza que o indivíduo precisa ser forçado, controlado e dirigido para produzir.
- (C) Fatorial, de Herzberg, segundo a qual os fatores de motivação são majoritariamente intrínsecos, desvinculados das recompensas oferecidas.
- (D) ERC, de Alderfer, que apresenta uma hierarquia das necessidades humanas, separando as necessidades básicas das ligadas à autorrealização.
- (E) do Reforço, de Skinner, segundo a qual o reforço condiciona o comportamento, representando o reforço negativo não uma punição, mas sim a remoção de um evento punitivo.

### Comentários

As teorias de motivação podem ser divididas entre teorias de conteúdo e teorias de processo. Essas teorias de conteúdo se concentram nas razões que levam uma pessoa a ficar motivada (seria o QUE motiva alguém).

Já as teorias de processo se concentram no modo em que o comportamento é motivado (seria o COMO esta motivação ocorre). Os teóricos que trabalham com estas teorias acreditam que as pessoas são mais propensas a se comportar com "motivação" se três condições aconteçam: as pessoas creem que as ações atingirão o desempenho desejado; que esse desempenho levará ao resultado buscado e o resultado é realmente desejado por elas<sup>5</sup>.

Abaixo no gráfico podemos ver as principais teorias motivacionais.



<sup>5</sup> (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2008)



Figura 1 - Teorias de Conteúdo e de Processo

Deste modo, podemos ver que a única teoria de processo citada pela banca foi a teoria do reforço de Skinner.

**Gabarito: letra E**

#### 10. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

Considere que, em uma abordagem acerca da motivação verificada em determinado ambiente de trabalho, um dos aspectos considerados sejam os denominados fatores de higiene. Referida abordagem diz respeito à Teoria

- a) Bifatorial, preconizada por Herzberg, na qual tais fatores são insatisfacentes, ou seja, previnem a insatisfação.
- b) X e Y, de Macgregor, que sustenta a concepção negativa da natureza humana, segundo a qual o homem precisa ser forçado a trabalhar.
- c) da Hierarquia das Necessidades Humanas, criada por Maslow, que aloca tais fatores no topo da pirâmide.
- d) ERC, defendida por Clayton Alderfer, fundada no reforço positivo e negativo dos comportamentos padrão.
- e) das Necessidades Adquiridas, defendida por McClelland, na qual o principal fator a ser considerado é a recompensa envolvida em determinada ação.

#### Comentários

A questão trata da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, que é uma das mais importantes no estudo da Administração. A teoria basicamente diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto o nome da teoria: dois fatores!

Os **fatores motivacionais** seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.

Já os **fatores higiênicos** influenciam a insatisfação, ou seja, podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos! Dentre estes fatores estão relacionados: condições de trabalho, remuneração, segurança, relações pessoais, políticas da empresa e supervisão.

**Gabarito: letra A**

#### 11. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

Segundo alguns autores, a motivação individual aumenta e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidades de participar com maior envolvimento e poder decisório no seu trabalho e nas metas a elas pertinentes. Este raciocínio é a base da prática administrativa conhecida como

- (A) gatekeeping.



- (B) empowerment.
- (C) descentralização.
- (D) reengenharia.
- (E) contingenciamento.

### Comentários

O “empowerment”, ou “empoderamento”, é o processo de fortalecimento do papel das pessoas e equipes dentro de uma organização. De acordo com Slack<sup>6</sup>,

*“O empowerment significa dar ao pessoal a autoridade para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma em que ele é desempenhado”.*

Deste modo, busca-se ampliar as responsabilidades e autoridades para que estes possam tomar suas decisões e agir<sup>7</sup>.

### Gabarito: letra B

#### 12. (FCC – TRE-PB – ANALISTA – 2015)

A palavra **motivação** refere-se ao impulso que leva à ação, seja ele interno ou externo. Nesse sentido, em um ambiente de trabalho, pode-se identificar a **motivação intrínseca dos colaboradores, bem como a motivação extrínseca, sendo esta última gerada, na maioria dos casos, por processos de:**

- (A) identificação das necessidades individuais e do grupo.
- (B) interação e reconhecimento.
- (C) reforço e punição.
- (D) avaliação e capacitação.
- (E) mapeamento e neutralização de comportamentos adversos.

### Comentários

O termo **motivação extrínseca** já indica que se trata de um conceito relacionado aos fatores externos ao indivíduo, elementos que se originam no ambiente externo e influenciam a motivação da pessoa.

Utilizando um caso hipotético, a pessoa não gosta muito da atividade que está fazendo, mas existe a oferta pela empresa em que ela trabalha de um bônus salarial para que venha a desempenhar bem a atividade.

Desta forma, esse aspecto externo pode ser positivo (como no caso citado) ou negativo, como a ameaça de uma demissão no caso de um projeto que não seja cumprido no tempo acordado.

---

<sup>6</sup> (Slack, 1997) apud (Rodrigues & Santos, 2001)

<sup>7</sup> (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)



De acordo com a teoria do reforço, as ferramentas que um gestor de pessoas poderia utilizar iriam desde um estímulo positivo (um prêmio, por exemplo) até um estímulo negativo (uma punição).

**Gabarito: letra C**

### 13. (FCC – TRE-AP – TÉCNICO – 2015)

Herzberg e seus associados desenvolveram um modelo de motivação baseado em fatores motivacionais e de

- (A) expectativa.
- (B) autorrealização.
- (C) manutenção.
- (D) valência.
- (E) reforço intermitente.

#### Comentários

O termo que costuma ser utilizado pelos principais autores quando descrevem a teoria de Herzberg é fatores "higiênicos". Estes fatores influenciam a insatisfação, ou seja, podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos.

A banca apresentou, portanto, um termo que é menos utilizado (manutenção) como tradução ao termo higiênico, mas que está correto. A letras A e D estão relacionadas com a teoria da expectativa. A letra D está associada a teoria de Maslow. Finalmente, a letra E está relacionada a teoria do reforço.

**Gabarito: letra C**

### 14. (FCC – TRE-AP – ANALISTA – 2015)

As cinco necessidades básicas de Maslow foram substituídas por Alderfer em sua teoria da motivação, por três necessidades a saber: necessidades de existência, relacionamento e

- (A) credibilidade.
- (B) confiança.
- (C) consciência do eu.
- (D) consciência do outro.
- (E) crescimento.

#### Comentários

A teoria de Alderfer é mesmo uma adaptação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. A primeira diferença entre as duas teorias é o fato de que Alderfer "condensou" os níveis hierárquicos. Para ele, são apenas três os níveis de necessidades: de existência, de relacionamento e de **crescimento**.



O nível de existência abrange os primeiros níveis de Maslow, fisiológico e segurança. O nível de relacionamento engloba o nível social de Maslow e alguns fatores externos do nível de estima. Finalmente, o nível de crescimento engloba os componentes internos de estima e o nível de autorrealização de Maslow.

**Gabarito: letra E**

### 15. (FCC – TRE-AP – ANALISTA – 2015)

**Considere a seguinte afirmação acerca da motivação no trabalho: "O homem médio não gosta do trabalho e o evita". Tal preceito**

- (A) não encontra suporte em nenhuma das teorias motivacionais, pois a premissa de todas é de que o dispêndio de esforço no trabalho é algo natural.
- (B) é a base das chamadas teorias de processo, que buscam explicar como os processos cognitivos se sobrepõem ao comportamento instintivo do ser humano.
- (C) é uma das pressuposições da Teoria X de MacGregor, que, ao contrário da Teoria Y, traduz a concepção negativa da natureza humana.
- (D) está presente na Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, de Maslow, que preconiza que o único fator motivacional autêntico é a satisfação das necessidades básicas (fisiológicas e de segurança).
- (E) foi consolidada com o advento da Teoria ERC, de Clayton Alderfer, de acordo com a qual a motivação é movida majoritariamente pelo medo e, apenas em pequena escala, pela busca de realização.

#### Comentários

A questão trata da teoria X e Y de McGregor. Esse autor trouxe a ideia de que existem dois modos de se ver as pessoas. Uma seria mais positiva e moderna (a teoria Y, baseada na confiança nos indivíduos), e a outra seria negativa e antiquada (teoria X, baseada na desconfiança)<sup>8</sup>.

Pela teoria X, as pessoas seriam **naturalmente preguiçosas, pouco ambiciosas e sem iniciativa própria**. A ideia é a de que o ser humano não gosta de trabalhar e irá fazer o menor esforço possível.

Já a teoria Y seria mais embasada na confiança nas pessoas! Nesta situação, o gestor acredita que seus funcionários são ambiciosos, gostam de trabalhar, têm capacidade de decidir e iniciativa.

**Gabarito: letra C**

### 16. (FCC – DPE-RR – ADMINISTRADOR – 2015)

---

<sup>8</sup> (Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008)



Considere que determinada organização pretenda incrementar os fatores motivacionais de sua equipe, utilizando, como base, a Teoria Bifatorial desenvolvida por Herzberg. Nesse contexto, a elevação do salário dos seus colaboradores constituiria um fator

- (A) extrínseco, gerador de satisfação pelo reconhecimento da importância relativa do trabalho.
- (B) de motivação, associado a sentimentos positivos relacionados ao cargo.
- (C) intrínseco, ligado à autorrealização e crescimento profissional.
- (D) de higiene, que previne a insatisfação, mas não é considerado um fator de motivação.
- (E) endógeno, associado à satisfação de necessidades sociais.

#### Comentários

De acordo com a teoria de Herzberg, o salário não é um fator motivador, mas sim um fator higiênico. Estes fatores influenciam a insatisfação, ou seja, podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos.

De modo geral nessa teoria, os fatores externos, gerados no ambiente de trabalho, são fatores higiênicos.

**Gabarito: Letra D**

#### 17. (FCC – TRE-SE – ANALISTA – 2015)

Para criar satisfação e motivação, uma organização pode atribuir ao indivíduo trabalhos estimulantes, responsabilidades e possibilidades de ascensão na carreira. Tais ações são capazes de motivar e orientar o comportamento positivo dos funcionários no trabalho por atender

- (A) às necessidades humanas de igualdade, relacionadas às recompensas justas pelos esforços desempenhados.
- (B) aos fatores motivacionais extrínsecos, relativos ao ambiente e condições de trabalho.
- (C) às necessidades humanas sociais, relativas à vida associativa do funcionário.
- (D) aos fatores motivacionais intrínsecos, relacionados ao conteúdo próprio do cargo.
- (E) às necessidades humanas de existência, relacionadas à segurança e à estabilidade profissional.

#### Comentários

Se a instituição oferece trabalhos estimulantes, responsabilidades e possibilidades de ascensão na carreira ao empregado, está buscando atender aos aspectos intrínsecos da motivação, relacionados com os fatores motivacionais da teoria de Herzberg.

**Gabarito: letra D**

#### 18. (FCC – CNMP – ANALISTA – 2015)

Segundo a Teoria de Herzberg, é considerado Fator Motivacional:



- (A) Melhorar os móveis e a decoração do ambiente de trabalho.
- (B) Conceder anualmente um aumento salarial para os empregados com melhor desempenho.
- (C) Desenvolver uma nova política de gestão na empresa.
- (D) Fornecer mais responsabilidade e maior autonomia para as pessoas no trabalho.
- (E) Aumentar a periodicidade de confraternizações na empresa.

### Comentários

Para Herzberg, os fatores motivacionais são aqueles derivados dos fatores internos (ou intrínsecos), como o conteúdo do trabalho, o reconhecimento dos colegas, a possibilidade de crescimento profissional, a realização em fazer uma tarefa bem-feita, dentre outros.

Vejam que somente a letra D nos traz um aspecto relacionado com o conteúdo do cargo e com a possibilidade de crescimento pessoal. Os demais itens da questão, como a decoração do ambiente de trabalho e os aumentos salariais são, de acordo com Herzberg, fatores higiênicos.

**Gabarito: letra D**

### 19. (FCC – CNMP – ANALISTA – 2015)

**O uso das teorias sobre Motivação é visto como saída para melhorar o desempenho e a satisfação dos trabalhadores. Tendo em vista essa temática, é correto:**

- (A) A teoria de 2 Fatores diferencia-se das demais por reconhecer a capacidade de planejamento do ser humano e é aplicável na gestão compartilhada de carreiras.
- (B) O tema central da Teoria da Expectativa é definido pela razão entre o esforço e a recompensa que o indivíduo percebe na situação profissional.
- (C) A Teoria da Equidade, que envolve o trinômio valência- expectativa-força, é considerada uma teoria de processo, e não simplesmente de conteúdo, pois identifica relações entre variáveis dinâmicas que explicam o comportamento humano das pessoas no trabalho.
- (D) A Hierarquia de Maslow afirma que todos os níveis de necessidades humanas atuam simultaneamente, o que faz com que a falta de satisfação de uma necessidade aumente a importância das necessidades de níveis mais baixos.
- (E) Uma aplicação frequente da teoria de Edwin Locke pode ser encontrada no modelo de Administração por Objetivos, pois possui implicações fortes em avaliações de desempenho e aferições de produtividade.

### Comentários

A letra A está incorreta, pois o conceito citado refere-se à teoria da Expectativa, e não à teoria dos dois fatores de Herzberg. De acordo com Tânia Casado<sup>9</sup>,

*"A teoria da expectativa vê o indivíduo com um ser pensante que tem desejos e crenças e atua com base na antecipação e no planejamento dos eventos de sua vida, colocando em suas ações o esforço adequado e a direção apropriada de modo a atingir*

---

<sup>9</sup> (Casado, 2002)



*seus objetivos. Ou, dito de outra forma, a força da inclinação para uma ação depende da força da expectativa (probabilidade) de que o ato será seguido por um resultado de valência. É o reconhecimento da **capacidade de planejamento do ser que diferencia essa teoria das demais, e ela tem excelente aplicação dentro do modelo de gestão compartilhada de carreiras**”.*

A letra B está errada, pois a teoria da Expectativa não envolve somente os aspectos de esforço e recompensa. A letra C está também incorreta, pois é a teoria da Expectativa, e não a Teoria da Equidade, que envolve o trinômio valência-expectativa-força.

A letra D está igualmente errada, pois para Maslow as necessidades funcionam em uma hierarquia, não atuam todas ao mesmo tempo. De acordo com ele, sempre que uma necessidade é atendida, ela deixa de ser importante para nós, que passamos a identificar “novas” necessidades.

Finalmente, a letra E está correta.

**Gabarito: letra E**

#### 20. (FCC – TRT-PB – ANALISTA – 2014)

**A afirmação: “É necessário estar motivado pela própria vida pessoal para ser capaz de estar motivado pela vida de trabalho.”, de Cecília W. Bergamini (2008), indica que a motivação é**

- a) intrínseca ao indivíduo.
- b) extrínseca ao indivíduo.
- c) dependente, exclusivamente, de fatores sociais.
- d) independente, totalmente, de fatores ambientais.
- e) dependente, exclusivamente, do ambiente organizacional.

#### **Comentários**

Existem diversas teorias de motivação que indicam que a motivação é intrínseca, que deve partir de “dentro”. Essa afirmação da banca está na linha dessas teorias, como é o caso da teoria dos dois fatores de Herzberg.

**Gabarito: letra A**

#### 21. (FCC – TRF 3º REGIÃO – ANALISTA – 2014)

**As teorias de motivação, de Abraham Maslow, Fred Herzberg e David McClelland, são, essencialmente, teorias de**

- a) traços.
- b) processo.
- c) conteúdo.
- d) desempenho.
- e) percepção.



## Comentários

As teorias de motivação podem mesmo ser classificadas em teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo enfatizam o “que” motiva um indivíduo. Já as teorias de processo focam o modo como as pessoas são motivadas.

As três teorias citadas pela banca são teorias de conteúdo, ou seja, são voltadas para os fatores ou aspectos que geram motivação.

**Gabarito: Letra C**

### 22. (FCC – TRT 19º REGIÃO – ANALISTA – 2014)

Clayton Alderfer propôs uma modificação na teoria de Maslow em um esforço para simplificá-la e para responder às críticas à ausência de verificação empírica. Essa teoria identificou três categorias de necessidades: de existência, de relacionamento e de

- a) crescimento.
- b) satisfação.
- c) automotivação.
- d) realização.
- e) superação.

## Comentários

Questão bem “decoreba” da FCC. Alderfer fez uma “adaptação” do modelo de Maslow e “condensou” os níveis hierárquicos em apenas três: de existência, de relacionamento e de crescimento.

**Gabarito: letra A**

### 23. (FCC – TRT-PB – ANALISTA – 2014)

As conclusões das teorias cognitivas sobre a motivação podem ser ilustradas pelo uso dos procedimentos de avaliação do desempenho no trabalho, no qual o avaliado

- a) relaciona seu bom desempenho a uma premiação, exclusivamente, financeira.
- b) ignora os critérios de classificação do seu desempenho.
- c) participa passivamente do processo.
- d) participa ativamente do processo.
- e) relaciona seu desempenho, exclusivamente, a recompensas sociais.

## Comentários

A Teoria da Avaliação Cognitiva indica que a introdução de recompensas externas (como um salário) como pagamento para tarefas que seriam anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo (ou



seja, uma atividade que você gostava de fazer por si só) tenderia a reduzir a motivação intrínseca para realizar a tarefa<sup>10</sup>.

A teoria está baseada na teoria da autodeterminação, que indica que as pessoas são guiadas por uma necessidade de autonomia. Desse modo, de acordo com essa teoria os funcionários devem participar ativamente dos processos de avaliação do desempenho.

**Gabarito: letra D**

#### 24. (FCC – MPE/AP – TÉCNICO – 2012)

Maslow estabeleceu sua teoria baseada na afirmação de que os indivíduos se comportam no sentido de suprir as suas necessidades mais imediatas. As necessidades que surgem no comportamento humano quando outras estiverem satisfeitas, são aquelas relacionadas à participação em grupos, aceitação por parte dos companheiros, amizade, afeto, amor etc. Dá-se a estas necessidades o nome de

- a) fisiológicas.
- b) sociais.
- c) segurança.
- d) estima.
- e) autorrealização.

#### Comentários

As necessidades que estão relacionadas com a participação em grupos, a aceitação por parte dos companheiros, dentre outras, são as necessidades sociais.

**Gabarito: letra B**

#### 25. (FCC – TRF 5º REGIÃO – ANALISTA – 2012)

Há quatro características específicas que servem de base para a definição de motivação: aquela que é definida como um fenômeno individual; a que é descrita, geralmente como intencional; a que tem o propósito de predizer o comportamento e aquela

- a) que é multifacetada.
- b) que contém controle sobre o trabalhador.
- c) que influencia o trabalhador na escolha da ação.
- d) na qual a razão de cada pessoa é determinada pelo gestor.
- e) que é racional.

---

<sup>10</sup> (Duran, 2016)



## Comentários

Vejam que a FCC tirou essa questão do entendimento de Mitchell sobre as características da motivação. Lembrando, ele considera que existem quatro características básicas da motivação: a motivação é definida como um **fenômeno individual**, a motivação é descrita, geralmente, como **intencional**, e a motivação é **multifacetada** e o **propósito das teorias de motivação é prever comportamento**.

Desta maneira, a única característica que ficou faltando no enunciado foi a de que a motivação é multifacetada. Questão bem "decoreba" da banca, infelizmente.

**Gabarito: letra A**

### 26. (FCC – MPE/AP – TÉCNICO – 2012)

A teoria da hierarquia das necessidades parte do princípio de que as pessoas são motivadas continuamente pela satisfação de suas necessidades, que obedecem a uma hierarquia. As necessidades que têm relação com as possibilidades de desenvolvimento das capacidades e talentos das pessoas são conhecidas por:

- a) autorrealização.
- b) estima e prestígio.
- c) sociais.
- d) segurança.
- e) fisiológicas e de sobrevivência.

## Comentários

Questão tranquila da FCC. De acordo com Maslow, a necessidade de autorrealização é que está relacionada com o desenvolvimento pleno das capacidades das pessoas.

**Gabarito: Letra A.**

### 27. (FCC – TRF 2º REGIÃO - ANALISTA – 2012)

Dentre as teorias da motivação, aquela que, numa primeira visão, sugere que os gerentes devem coagir, controlar e ameaçar os funcionários a fim de motivá-los e, numa segunda visão, acredita que as pessoas são capazes de ser responsáveis, não precisam ser coagidas ou controladas para ter um bom desempenho, é a teoria

- a) da motivação e higiene.
- b) da hierarquia das necessidades.
- c) X e Y.
- d) dos motivos humanos.
- e) do reforço positivo e de aversão.



## Comentários

A teoria da motivação que vê as pessoas por duas óticas distintas e antagônicas é a teoria X e Y de McGregor. A teoria Y tem uma visão positiva do ser humano, enquanto a teoria X entende que estes devem ser vigiados de perto, pois são preguiçosos e não têm iniciativa.

**Gabarito: Letra C**

### 28. (FCC – TRT 6º REGIÃO – ANALISTA ADM – 2012)

**O estilo tradicional de direção (Teoria X) está apoiado numa concepção da natureza humana que enfatiza**

- a) o caráter egocêntrico dos homens e a oposição entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização.
- b) o caráter naturalmente empreendedor e ativo dos homens quando motivados por objetivos organizacionais ambiciosos.
- c) a natureza independente, a predisposição ao autocontrole e facilidade ao comportamento disciplinado.
- d) a capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas como atributo comum à maioria dos homens.
- e) a responsabilidade da administração em proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam suas potencialidades.

## Comentários

Esta questão é bem tranquila para quem se lembra do que a Teoria X significa. Um gestor que tenha uma visão alinhada com a teoria X acredita que as pessoas não gostam de trabalhar, que elas precisam ser ameaçadas e forçadas a atingir os resultados, que preferem não assumir responsabilidades, têm pouca ambição e que buscam somente segurança.

A letra A da questão está bem relacionada com essa visão negativa dos funcionários. O próprio trecho "a oposição entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização" indica que os trabalhadores terão de ser "vigiados" de perto, pois não irão fazer um bom trabalho sozinhas.

As letras B, C e D passam uma imagem positiva dos funcionários, não é mesmo? Assim, são alinhadas com a teoria Y. Finalmente, a letra E indica o comportamento que um gestor relacionado com a teoria Y deve ter com seus subordinados.

**Gabarito: Letra A**

### 29. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)

**Na teoria motivacional de Maslow, a necessidade das pessoas de se sentirem valorizadas pelos que as rodeiam representa o tipo de necessidade**

(A) fisiológica.



- (B) de estima.
- (C) de segurança.
- (D) social.
- (E) de auto-realização.

### Comentários

A necessidade fisiológica diz respeito aos aspectos mais básicos como: comida, água, etc. Desta forma, a alternativa A está incorreta. Nosso gabarito é a alternativa B, pois a necessidade das pessoas se sentirem valorizadas pelos outros é relacionada à estima.

A necessidade de segurança se relaciona com a sensação de não estarmos passando perigo (como risco de acidentes, assaltos, etc.). Já a necessidade social se refere à nossa necessidade de termos amigos, colegas de trabalho.

E, por último, a necessidade de autorrealização é relacionada com nossas necessidades de crescimento pessoal e profissional.

**Gabarito: Letra B**

### 30. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)

**Segundo Herzberg, que ressaltou a importância da motivação no trabalho, a possibilidade de aumento de status ou mesmo de posição social é uma determinante motivacional associada**

- (A) ao desenvolvimento pessoal.
- (B) à realização.
- (C) à possibilidade de crescimento.
- (D) ao trabalho em si.
- (E) à responsabilidade.

### Comentários

O aumento do status de uma pessoa e a posição social são realmente relacionados com o desenvolvimento (ou crescimento) pessoal. As outras alternativas são também todas consideradas por Herzberg aspectos motivacionais:

- Realização – é a satisfação ao se realizar um trabalho bem feito;
- Possibilidade de crescimento – existência de alternativas viáveis para a ascensão na organização;
- O trabalho em si – satisfação com o tipo de trabalho a ser feito na empresa;
- Responsabilidade – noção de que somos vistos pelos chefes como capazes de tomar decisões, liderar pessoas e executar tarefas.

**Gabarito: Letra A**

### 31. (FCC – MP/RS – ADMINISTRADOR – 2008)



**Segundo a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é INCORRETO dizer:**

- (A) Toda pessoa orienta seu comportamento a partir de mais que um único tipo de motivação.
- (B) Apenas algumas pessoas alcançam a satisfação das necessidades localizadas no topo da pirâmide.
- (C) A satisfação de um nível inferior de necessidades não é obrigatória para que surja imediatamente um nível mais elevado no comportamento.
- (D) As necessidades fundamentais podem ser expressas por diferentes tipos de comportamento.
- (E) Toda necessidade primária não atendida passa a ser considerada uma ameaça psicológica.

**Comentários**

A única alternativa que não reflete o trabalho de Maslow é a alternativa C. Para o autor, a satisfação de um nível inferior de necessidades **é sim** obrigatória para que surja imediatamente um nível mais elevado no comportamento.

Ou seja, se você ainda não “matou” a sua fome não se preocupará naquele momento com necessidades de estima, pois as necessidades fisiológicas seriam sua prioridade.

**Gabarito: Letra C**

**32. (FCC – TRF 5º Região – ANAL ADM. – 2008)**

**Pela Teoria da Motivação de Herzberg, estilo de supervisão, políticas empresariais, condições ambientais, relações interpessoais, status, remuneração e vida pessoal são chamados fatores**

- (A) de auto-estima.
- (B) motivacionais.
- (C) fisiológicos.
- (D) higiênicos.
- (E) de poder.

**Comentários**

Como acabamos de ver, os fatores ligados ao meio externo como o ambiente de trabalho, o salário, as relações pessoais, entre outros, fazem parte dos fatores higiênicos.

Os fatores motivacionais são relacionados, para Herzberg, com os fatores internos da pessoa, como sua realização, seu interesse pelo conteúdo do trabalho, seu reconhecimento, etc.

**Gabarito: Letra D**

**33. (FCC – METRÔ – ADMINISTRAÇÃO – 2008)**

**No processo de gestão das organizações, a abordagem que parte do princípio que as pessoas são motivadas para a realização de suas atividades, esperando que certas ações auxiliarão a alcançar os resultados desejados, refere-se à teoria**



- (A) da hierarquia de necessidades.
- (B) X e Y.
- (C) da expectância.
- (D) comportamental.
- (E) da administração por objetivos.

#### Comentários

Como vimos acima, a teoria motivacional que aborda o fato das pessoas analisarem a expectativa de que certas ações (ou esforços) possam ou não levar a resultados e premiações é a teoria da expectância de Victor Vroom.

A teoria X e Y não aborda este aspecto, muito menos a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. A alternativa D também está incorreta, pois não aborda as expectativas e a alternativa E não é uma teoria motivacional.

**Gabarito: letra C**

#### 34. (FCC – ARCE – ANALISTA REG. – 2006)

**Para Herzberg as pessoas têm categorias diferentes de necessidades. Política e administração, relações interpessoais e segurança são denominados fatores**

- (A) sociais.
- (B) motivadores.
- (C) fisiológicos.
- (D) de higiene.
- (E) de estima.

#### Comentários

Para Herzberg, existiam os fatores motivadores e higiênicos. Os motivadores seriam relacionados com os fatores internos da pessoa. Já os higiênicos são relacionados com o meio externo, o contexto.

Veja que a questão só traz temas do contexto (relações interpessoais, política da empresa, segurança, etc.). Neste caso, são os fatores higiênicos, ok?

**Gabarito: letra D**

#### 35. (FCC – BANCO CENTRAL – ANALISTA – 2006)

**O processo de horizontalização das organizações, ou redução do número de níveis hierárquicos, estimulou a prática do**

- a) empowerment.
- b) Coaching.



- c) laissez-faire.
- d) Mentoring.
- e) diretivismo.

#### Comentários

O processo de horizontalização da estrutura de uma organização está ligado à redução dos níveis hierárquicos. Com isso, passam a existir menos “degraus” entre o topo da organização até os níveis operacionais.

Assim sendo, as gerências passaram a englobar um número cada vez maior de subordinados. Para não ficarem completamente “atolados”, os gerentes tiveram de delegar poder aos subordinados, tendo o cuidado de prepará-los para tomar estas decisões. Isto nada mais é do que o empoderamento, ou empowerment.

**Gabarito: letra A**

#### 36. (FCC – BANCO CENTRAL – ANALISTA – 2006)

**A teoria que sustenta que a motivação individual e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidades de participar com maior envolvimento e poder decisório no seu trabalho e nas metas a ele pertinentes denomina-se**

- a) empowerment.
- b) fatores de Herzberg.
- c) job enlargement.
- d) job enrichment.
- e) grade gerencial.

#### Comentários

Esta teoria se relaciona com o empoderamento, ou empowerment. Este é um conceito que aponta que pessoas com maior autonomia e capacidade de tomar decisões acabam comprometendo-se mais com os resultados e motivando-se mais com o seu trabalho.

**Gabarito: letra A**



## QUESTÕES COMENTADAS



### 1. (FGV – RFB – AUDITOR – 2023)

Um dos principais desafios para a compreensão e gestão do comportamento organizacional reside no estudo da motivação para o trabalho e o alcance dos objetivos organizacionais.

Considerando as contribuições teóricas sobre motivação, assinale (V) para a afirmativa verdadeira e (F) para a falsa.

( ) Com base na teoria dos quatro impulsos, focada no conteúdo da motivação, podemos afirmar que todos temos impulsos proativos e reativos que definem nossas emoções e impedem que elas sejam racionalmente trabalhadas para a motivação e o foco em objetivos.

( ) A teoria da equidade está baseada na premissa de que as pessoas comparam a relação entre esforços e recompensas e esperam que haja o mesmo tratamento para todos neste aspecto. De acordo com esta teoria, a percepção da equidade no ambiente de trabalho é um elemento decisivo para a motivação e o comprometimento com os objetivos organizacionais.

( ) Na teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, a principal fonte de motivação é o suprimento da próxima necessidade na hierarquia que, por sua vez, parte das necessidades fisiológicas, de segurança, de pertencimento, de estima e, finalmente, de autorrealização.

As afirmativas são, respectivamente,

- a) V, F e V.
- b) F, V e V.
- c) F, V e F.
- d) V, V e V.
- e) F, F e V.

#### Comentários:

Na primeira frase, a teoria dos quatro impulsos (4-Drive theory) proposta por Lawrence e Nohria de fato fala sobre impulsos básicos que influenciam o comportamento humano. No entanto, esta teoria não se concentra em emoções que "impedem que elas sejam racionalmente trabalhadas para a motivação e o foco em objetivos".

Em vez disso, ela sugere que existem quatro impulsos básicos (adquirir, vincular, aprender e defender) que governam o comportamento humano. A afirmação de que os impulsos definem



nossas emoções e impedem que elas sejam racionalmente trabalhadas para a motivação parece ser uma interpretação equivocada da teoria. Portanto, essa afirmação é falsa.

Já a segunda é verdadeira. A teoria da equidade, formulada por Adams, está baseada exatamente na ideia de que as pessoas avaliam a equidade das suas relações comparando a relação entre esforço e recompensa com a dos outros. Se as pessoas percebem que há inequidade, isso pode levar a um comportamento que visa restabelecer a equidade, afetando assim a motivação.

A terceira também está correta. A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow sugere que as pessoas são motivadas a satisfazer certas necessidades e que, quando uma necessidade é satisfeita, a próxima necessidade na hierarquia se torna a principal fonte de motivação. A sequência correta é: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais (de pertencimento), de estima e, por último, de autorrealização.

Gabarito: letra B

## 2. (FGV – BBTS – PERFIL INTERNO – 2023)

Um gestor público, preocupado com o baixo nível motivacional da sua equipe, decidiu estabelecer um novo programa de motivação, utilizando princípios oriundos da Teoria da Hierarquia das Necessidades.

Nesse sentido, sabendo que as necessidades primárias dos colaboradores já foram satisfeitas, assinale a opção que indica a necessidade a ser, em seguida, priorizada.

- a) Condições físicas apropriadas no local de trabalho.
- b) Jornada de trabalho em níveis razoáveis.
- c) Situação empregatícia estável.
- d) Segurança alimentar adequada.
- e) Alto nível de interações sociais entre os colaboradores.

Comentários:

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow postula que as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de cinco níveis, onde cada nível de necessidade deve ser satisfeito antes que o próximo nível se torne um motivador para o indivíduo. Esses cinco níveis são:

- Necessidades fisiológicas (como comida e abrigo)
- Necessidades de segurança (como segurança e estabilidade empregatícia)
- Necessidades sociais (como amizade e pertencimento)
- Necessidades de estima (como respeito e reconhecimento)
- Necessidades de autorrealização (como autodesenvolvimento e realização)

As opções a, b, c e d listam necessidades que são mais básicas e que estão tipicamente nos dois primeiros níveis da hierarquia de Maslow — as necessidades fisiológicas e de segurança.



Se as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) dos colaboradores já foram atendidas, então o próximo passo, de acordo com a teoria, seria atender às necessidades sociais. Portanto, a alternativa correta é a letra E.

Gabarito: letra E

### 3. (FGV – ALEMA – ADMINISTRADOR – 2023)

A Teoria das Necessidades Adquiridas parte do princípio de que as necessidades que geram a motivação dos indivíduos podem ser divididas em 3 grupos: de realização, de poder e de afiliação.

Uma organização que contrata um gestor enquadrado no grupo de indivíduos que buscam necessidade de poder deve ter em mente que esses indivíduos.

- a) tendem a ter preferências por assumir tarefas com riscos altos.
- b) costumam dar mais importância para as pessoas do que para as tarefas.
- c) buscam situações que possam estimular a cooperação entre os colaboradores.
- d) evitam tomar decisões impopulares que possam causar mal-estar entre os colaboradores.
- e) consideram aspectos como expectativa, instrumentalidade e valência ao decidir por uma ação.

Comentários:

A Teoria das Necessidades Adquiridas foi desenvolvida por David McClelland e é focada em três tipos de motivação: realização, afiliação e poder. Cada tipo influencia o estilo de liderança e a abordagem de um indivíduo às situações de trabalho.

As pessoas motivadas pela necessidade de poder são aquelas que desejam influenciar, ensinar ou encorajar outros a alcançar resultados e tendem a procurar situações em que possam exercer poder e influência.

O gabarito é a letra A. Essa escolha se alinha com a ideia de que aqueles com alta necessidade de poder desejam situações em que possam assumir controle e liderança, e tarefas de alto risco podem oferecer essa oportunidade. Assumir riscos altos pode ser uma forma de exercer e demonstrar controle, satisfazendo assim a necessidade de poder.

Gabarito: letra A

### 4. (FGV – DPE-RS – ANALISTA – 2023)

Joana, gerente de uma equipe de cinco pessoas, está analisando informações de entrevistas realizadas com o grupo acerca de suas motivações e expectativas em relação ao trabalho. Na avaliação de Joana, os membros de sua equipe buscam satisfazer, primordialmente, a necessidades que poderiam ser classificadas, pela Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, como fisiológicas.

No contexto organizacional, necessidades fisiológicas podem ser atendidas por meio de:

- a) plano de aposentadoria;
- b) estabilidade no emprego;



- c) participação nas decisões;
- d) oportunidades de desenvolvimento;
- e) intervalos de descanso.

**Comentários:**

Na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, as necessidades fisiológicas são as mais básicas e incluem aspectos como alimentação, sono, respiração etc.

No contexto organizacional, a satisfação dessas necessidades pode ser um pouco menos direta do que em um contexto pessoal, mas ainda assim foca em garantir que as necessidades físicas básicas dos funcionários sejam atendidas para que possam desempenhar suas funções de trabalho de maneira eficaz.

As letras A e B estão relacionadas com as necessidades de segurança. A letra C tem mais relação com a necessidade de estima e a letra D tem relação com a necessidade de autorrealização.

Finalmente, a letra E está correta. Esta opção está diretamente relacionada às necessidades fisiológicas, pois os intervalos de descanso permitem aos colaboradores atender necessidades físicas básicas como descansar, comer, beber água e outras necessidades pessoais.

**Gabarito: letra E**

**5. (FGV – DPE-RS – ANALISTA – 2023)**

Maria, gerente de uma equipe de seis pessoas, está analisando informações de entrevistas realizadas com o grupo acerca de suas motivações e expectativas em relação ao trabalho. Na avaliação de Maria, os membros de sua equipe buscam satisfazer, primordialmente, necessidades que poderiam ser classificadas, pela Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, como de segurança.

No contexto organizacional, necessidades de segurança podem ser atendidas por meio de:

- a) intervalos de descanso;
- b) jornada de trabalho adequada;
- c) gerência amigável;
- d) estabilidade no emprego;
- e) bom ambiente de trabalho.

**Comentários:**

Na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, as necessidades de segurança são o segundo nível de necessidades, logo após as necessidades fisiológicas. Elas incluem a necessidade de se sentir seguro e estável no ambiente em que a pessoa está inserida.

No contexto organizacional, isso pode ser interpretado como a necessidade de estabilidade no emprego, um ambiente de trabalho seguro, previsibilidade de trabalho e proteção contra discriminação ou assédio.

As letras A e B tem relação com as necessidades fisiológicas. Já as letras C e E tem relação com as necessidades sociais.

**Gabarito: letra D**



#### 6. (FGV – AGENERSA – ANALISTA – 2023)

Um gestor público, encarregado do departamento de gestão de pessoas, decidiu desenvolver um programa de motivação para os servidores e, para isso, se inspirou na Teoria Y.

Assinale a opção que apresenta o procedimento que ele deve adotar para atingir tal objetivo.

- a) Aumentar a participação dos funcionários, por meio da delegação de funções e decisões.
- b) Utilizar métodos coercitivos para direcionar seus funcionários ao cumprimento das tarefas.
- c) Estimular comportamentos desejáveis por meio do reforço positivo e coibir os indesejáveis por reforço negativo.
- d) Priorizar as demandas sociais dos funcionários, deixando as de segurança em segundo plano.
- e) Suprir, de forma hierárquica, as necessidades dos colaboradores.

#### Comentários:

A Teoria Y, formulada por Douglas McGregor, é uma teoria de motivação que assume uma visão positiva dos trabalhadores. Ela sugere que os funcionários são naturalmente responsáveis e criativos, e que se as condições certas forem fornecidas, eles irão trabalhar de forma produtiva.

A Teoria Y contrasta com a Teoria X, que tem uma visão mais negativa dos trabalhadores, vendo-os como preguiçosos e desmotivados por padrão, precisando de controle externo e coerção.

Desta forma, a letra A está certa. Esta opção está alinhada com a Teoria Y, que enfatiza a importância de permitir que os funcionários assumam responsabilidade e participem das decisões.

A letra B estaria mais alinhada com a Teoria X. A letra C está mencionando a teoria do reforço. Já as letras D e E têm relação com a teoria de Maslow.

Gabarito: letra A

#### 7. (FGV – IMBEL – ANALISTA – 2021)

Buscando motivar os funcionários de sua empresa, Carolina decidiu implementar uma celebração anual para premiar os melhores funcionários de cada área. Ao assistir a uma aula em seu MBA, no entanto, mudou de ideia e decidiu oferecer plano de saúde a todos os funcionários da empresa. À luz das teorias motivacionais, Carolina, para tomar essa decisão, baseou-se na

- a) Teoria X e Y;
- b) Teoria do Reforço;
- c) Abordagem Punitivista;
- d) Teoria da Pirâmide de Maslow;
- e) Método da Expectância de Vroom.



### Comentários:

A gerente Carolina mudou de ideia ao fazer o MBA. Aparentemente, ela percebeu que seus funcionários estavam com um outro tipo de necessidade predominante. Ao invés de investir em celebrações, passou a investir em necessidades mais básicas (plano de saúde).

A teoria que trata dessa hierarquia das necessidades é a teoria de Maslow.

Gabarito: letra D

### 8. (FGV – IMBEL – ANALISTA – 2021)

Alguns teóricos da motivação consideram que as pessoas, em suas escolhas e ações, são direcionadas para a satisfação das suas necessidades. Em consequência, afirmam ser necessário o desenvolvimento de programas que foquem nas necessidades internas dos trabalhadores para motivar os colaboradores das organizações. À luz dos estudos sobre motivação, evidencia-se no texto uma alusão à teoria

- a) de finalidade.
- b) de conteúdo.
- c) de processo.
- d) de reforço.
- e) de traços.

### Comentários:

As teorias de motivação podem ser divididas entre teorias de conteúdo e teorias de processo. Essas teorias de conteúdo se concentram nas razões que levam uma pessoa a ficar motivada (seria o QUE motiva alguém).

Naturalmente, a grande maioria das pessoas deseja ou necessita de coisas que não têm. Quando queremos algo (seja um carro melhor, uma viagem ao exterior, ou que nossa família coma todos os dias), temos uma "motivação" para alcançar este objetivo, não é mesmo?

As teorias que se preocupam com as necessidades que nos "impulsionam" são as teorias de conteúdo. Estas teorias partem do pressuposto de que as pessoas agem para satisfazer seus interesses.

Já as teorias de processo se concentram no modo em que o comportamento é motivado (seria o COMO esta motivação ocorre). Elas enfatizam, além das necessidades, os processos de pensamento por meio dos quais as pessoas decidem como agir.

Os teóricos que trabalham com estas teorias acreditam que as pessoas são mais propensas a se comportar com "motivação" se três condições acontecem: as pessoas creem que as ações atingirão o desempenho desejado; que esse desempenho levará ao resultado buscado e o resultado é realmente desejado por elas.

Como podemos ver, as teorias que enfatizam as necessidades das pessoas são as teorias de conteúdo.

Gabarito: letra B



9. (FGV – PC-RN – AGENTE – 2021)

Em um processo seletivo, o responsável pelas entrevistas de seleção perguntou a um candidato o que o motivava a trabalhar na organização. O candidato respondeu: “tenho amigos que trabalham aqui e sei que o ambiente de trabalho é muito bom e há muita interação entre os funcionários; além disso, a jornada de trabalho é menor que a do meu trabalho atual, que é muito longa e exaustiva”.

Segundo a hierarquia das necessidades de Maslow, a motivação do candidato é satisfazer necessidades do tipo:

- a) sociais; fisiológicas;
- b) de estima; de segurança;
- c) sociais; de segurança;
- d) de autorrealização; fisiológicas;
- e) de estima; fisiológicas.

Comentários:

A primeira necessidade é clara: o candidato gosta dos seus colegas e amigos de trabalho. São as necessidades sociais. Já a segunda necessidade está relacionada com o descanso, com o esforço físico, com o aspecto fisiológico. Estamos falando das necessidades fisiológicas.

Gabarito: letra A

10. (FGV – IBGE – AGENTE – 2020)

Em uma pesquisa sobre motivação no trabalho realizada em uma organização, a funcionária Ana declarou: “o que me motiva no trabalho é mostrar que posso dar conta de atribuições complexas; gosto de metas desafiadoras”. De acordo com a teoria de motivação de McClelland (teoria das três necessidades), Ana apresenta, como necessidade predominante:

- a) poder;
- b) hedonismo;
- c) controle;
- d) afiliação;
- e) realização.

Comentários:

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três<sup>1</sup>:

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Necessidade de afiliação | Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades |
|--------------------------|--|

<sup>1</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)



|                           |   |
|---------------------------|---|
| Necessidade de poder      | Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização |
| Necessidade de realização | Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros      |

A funcionária Ana tem a necessidade de realização.

Gabarito: letra E

### 11.(FGV – IBGE – AGENTE – 2019)

Em uma entrevista de processo seletivo, o responsável pela seleção perguntou ao candidato o que o motiva a trabalhar na organização. O candidato respondeu: “Busco reconhecimento e status, e sei que o cargo me dará prestígio e oportunidades de promoção”. Segundo a hierarquia das necessidades de Maslow, a motivação do candidato é satisfazer necessidades do tipo:

- (A) fisiológicas.
- (B) de segurança.
- (C) sociais.
- (D) de estima.
- (E) de autorrealização.

#### Comentários

A teoria da hierarquia das necessidades, também conhecida como a pirâmide de Maslow (nome de seu criador, o psicólogo Abraham Maslow), é uma das mais intuitivas teorias de motivação. De acordo com Maslow, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades.

Estas necessidades são diversas e ele as classificou em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e autorrealização), conforme o gráfico abaixo.



Figura 1 - Hierarquia de Maslow



O ponto chave desta teoria é exatamente a hierarquia destas necessidades. A teoria diz que as necessidades devem ser satisfeitas em uma ordem, ou seja, é necessário suprir as necessidades fisiológicas (as mais básicas) antes que deva existir um trabalho de atendimento das necessidades de estima.

O funcionário diz que valoriza status, reconhecimento. Isso é uma necessidade de estima.

Gabarito: letra D

## 12. (FGV – IBGE – COORDENADOR – 2019)

Uma organização pública realizou uma pesquisa de satisfação junto aos funcionários. Os resultados indicaram que os funcionários não estão satisfeitos no trabalho. A área de recursos humanos não compreende o porquê dessa situação, pois os funcionários têm estabilidade no emprego e boas condições de trabalho (ambiente seguro e confortável, e carga de trabalho adequada, sem excessos). Pela teoria de motivação dos dois fatores, de Herzberg, uma explicação para essa situação seria:

- (A) estabilidade e boas condições de trabalho não são fatores atrativos para os funcionários.
- (B) estabilidade e boas condições de trabalho são fatores motivacionais que não estão sendo atendidos a contento.
- (C) estabilidade é um fator motivacional que não garante satisfação; boas condições de trabalho constituem um fator higiênico que não está sendo atendido a contento.
- (D) estabilidade é uma exigência legal, e não um fator motivacional; boas condições de trabalho constituem um fator higiênico que não garante satisfação.
- (E) estabilidade e boas condições de trabalho são fatores higiênicos que não garantem satisfação.

### Comentários

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg é uma das mais importantes no estudo da Administração e uma das que mais se presta a “pegadinhas” de bancas de concurso. A teoria basicamente diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto o nome da teoria: dois fatores!

Os fatores motivacionais seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.

Herzberg disse que quando estes fatores motivacionais não existem, as pessoas são neutras em relação à motivação (não ficam motivadas nem desmotivadas). Mas quando estes fatores estão presentes geram um alto nível de motivação no profissional.

Já os fatores higiênicos influenciam a insatisfação, ou seja, podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos! Dentre estes fatores estão relacionados: condições de trabalho, remuneração, segurança, relações pessoais, políticas da empresa e supervisão.

Podemos ver que a organização está oferecendo incentivos relacionados aos fatores higiênicos aos seus empregados. São fatores relacionados ao contexto do trabalho.

Gabarito: letra E



### 13. (FGV – IBGE – COORDENADOR – 2019)

Pedro, funcionário de uma organização pública, não se mostra satisfeito com o trabalho. No entanto, seu chefe reconhece que ele desempenha suas atribuições com responsabilidade e com a qualidade exigida. Quando perguntado por que continua a trabalhar na organização, em vez de buscar outras oportunidades, Pedro respondeu: “Não procuro outro emprego porque ganho bem e não há boas oportunidades no mercado, no momento”. O comprometimento de Pedro em relação à organização é do tipo:

- (A) normativo.
- (B) utilitário.
- (C) objetivo.
- (D) instrumental.
- (E) coercitivo.

#### Comentários

O comprometimento é o que faz uma pessoa se identificar e se envolver com uma instituição. Quanto mais comprometido está um indivíduo, mais propício ele estará para utilizar suas habilidades para ajudar a organização a atingir seus objetivos, para permanecer na organização e para aceitar os valores dela.

A literatura cita cinco tipos de comprometimento<sup>2</sup>:

| Comprometimento | Descrição   |
|-----------------|---|
| Afetivo         | São colaboradores que mantêm um vínculo sentimental e emocional com a empresa em que atuam. Estes profissionais sentem-se valorizados e têm orgulho em estar na organização, se colocando sempre à disposição para contribuir em prol da empresa.                                   |
| Instrumental    | São colaboradores que <b>dão importância ao salário e aos benefícios recebidos, ou que entendem que os custos de um desligamento seriam maiores do que se permanecer nela</b> . Para eles, a questão financeira é um motivador que os mantém ativos dentro do ambiente corporativo. |
| Normativo       | São colaboradores que permanecem em determinada empresa porque se sentem obrigados a estar dentro dela, seja por causa de um “débito” com a organização ou para retribuir um favor por algum benefício recebido.  |
| Sociológico     | Trata-se de uma relação de chefia e subordinação em que os colaboradores, normalmente com pouca qualificação e conhecimentos sobre de seus direitos trabalhistas, aceitam a dominação imposta pela empresa como algo normal ou natural.   |

<sup>2</sup>

Fonte: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/quais-5-tipos-comprometimento-organizacional/>



|            |   |
|------------|---|
|            | Normalmente, se mantêm na empresa muito mais pela garantia de um salário fixo do que por gostar de estar ali.   |
| Afiliativo | Este tipo de comprometimento é estabelecido pela sensação de identificação e pertencimento do colaborador com a empresa. O profissional vê a relação de seus objetivos profissionais alinhados com os da organização, sem interferência de suas ambições ou projeções pessoais. |

Veja que o comprometimento do funcionário é do tipo instrumental.

Gabarito: letra D

#### 14. (FGV – CM-SALVADOR – ANALISTA – 2018)

Muitos servidores administrativos de certa prefeitura encontram-se desmotivados.

Segundo a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, sobre a motivação no trabalho, é correto afirmar que:

- (A) o aumento do salário dos servidores não é considerado um fator motivacional.
- (B) os fatores higiênicos vão motivar tais servidores.
- (C) as necessidades de realização, poder e afiliação explicam a motivação no trabalho.
- (D) o estabelecimento de objetivos específicos, como feedback, conduz a melhores desempenhos.
- (E) um acréscimo na remuneração dos servidores aumentará suas motivações.

#### Comentários

A letra A está certa e é uma das grandes “pegadinhas” de concurso público. De acordo com Herzberg, o salário é um fator do ambiente de trabalho (higiênico) e não gera motivação. A letra B trata dos fatores higiênicos, que não motivam.

A letra C está associada à teoria de McClelland. Já a letra D trata da teoria do estabelecimento dos objetivos. Finalmente, a letra E fala o contrário da letra A e está errada.

Gabarito: letra A

#### 15. (FGV – CM-SALVADOR – ANALISTA – 2018)

A motivação é um dos principais fatores a afetar a performance do empregado no seu trabalho.

Acerca dos estudos de motivação no trabalho, é correto afirmar que:

- (A) a Teoria X sustenta que os funcionários não gostam de trabalhar, evitam responsabilidades e são preguiçosos.
- (B) a hierarquia ou pirâmide das necessidades de Maslow consiste em cinco necessidades, sendo que a inferior é a fisiológica e a superior é a estima.
- (C) a Teoria da Equidade ou da Justiça Organizacional defende que os servidores do Executivo ou Legislativo procuram comparar sua remuneração com a dos servidores do Poder Judiciário.



(D) a Teoria do Reforço foca nas condições internas do indivíduo, ou seja, na sua motivação intrínseca.

(E) a Teoria da Expectativa ou da Expectância consiste em esperar de seus empregados uma performance abaixo da média, caso estejam desmotivados.

### Comentários

A letra A está certa. A teoria X tem uma visão negativa do trabalhador. A letra B está errada, pois a necessidade superior é a de autorrealização. A letra C está alinhada aos conceitos da teoria da equidade, mas não se limita à equidade entre cargos de instituições diferentes.

A letra D está errada porque a teoria do reforço enfatiza a motivação extrínseca. Finalmente, a letra E não está alinhada ao que a teoria da Expectativa diz.

Gabarito: letra A

### 16.(FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

Em uma reunião para definição de metas de desempenho individual para 2018, um funcionário declarou ao chefe: “quero mostrar que dou conta de atribuições complexas; gosto de metas desafiadoras e quero ser o melhor membro da equipe”.

De acordo com as teorias de motivação, o funcionário apresenta, como necessidade predominante:

- (A) afiliação.
- (B) poder.
- (C) controle.
- (D) realização.
- (E) reforço.

### Comentários

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três<sup>3</sup>:

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Necessidade de afiliação</b>  | <b>Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades</b>                                    |
| <b>Necessidade de poder</b>      | <b>Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização</b> |
| <b>Necessidade de realização</b> | <b>Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros</b>      |

Vejam que o funcionário teria mesmo como necessidade predominante a de realização.

Gabarito: letra D

### 17.(FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

<sup>3</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)



Um engenheiro que ocupa um cargo de gerente de projetos ambientais em uma empresa de grande porte completou seu tempo para aposentadoria. Quando indagado pelos membros da equipe se iria se aposentar, o gerente respondeu: "Gostaria de me aposentar, mas não penso nisso agora, porque não poderia deixar a empresa em um momento em que tenho projetos complexos e fundamentais para o sucesso do negócio sob minha responsabilidade".

O comprometimento do gerente com a organização é do tipo:

- (A) de engajamento;
- (B) afetivo;
- (C) instrumental;
- (D) normativo;
- (E) de liderança.

### Comentários

Existem cinco tipos de comprometimento<sup>4</sup>:

1. **Comprometimento afetivo** - São colaboradores que mantêm um vínculo sentimental e emocional com a empresa em que atuam. Estes profissionais sentem-se valorizados e têm orgulho em estar na organização, se colocando sempre à disposição para contribuir em prol da empresa.
2. **Comprometimento instrumental** - São colaboradores que dão importância ao salário e aos benefícios recebidos, ou que entendem que os custos de um desligamento seriam maiores do que se permanecer nela. Para eles, a questão financeira é um motivador que os mantém ativos dentro do ambiente corporativo.
3. **Comprometimento normativo** - São colaboradores que permanecem em determinada empresa porque se sentem obrigados a estar dentro dela, seja por causa de um "débito" com a organização ou para retribuir um favor por algum benefício recebido.
4. **Comprometimento sociológico** - Trata-se de uma relação de chefia e subordinação em que os colaboradores, normalmente com pouca qualificação e conhecimentos sobre de seus direitos trabalhistas, aceitam a dominação imposta pela empresa como algo normal ou natural. Normalmente, se mantêm na empresa muito mais pela garantia de um salário fixo do que por gostar de estar ali.
5. **Comprometimento afiliativo** - Este tipo de comprometimento é estabelecido pela sensação de identificação e pertencimento do colaborador com a empresa. O profissional vê a relação de seus objetivos profissionais alinhados com os da organização, sem interferência de suas ambições ou projeções pessoais.

Pelo que podemos entender do caso citado pela banca, seria mesmo o comprometimento normativo.

Gabarito: letra D

18. (FGV – IBGE – AGENTE - 2017)

---

<sup>4</sup> Fonte: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/quais-5-tipos-comprometimento-organizacional/>



Em uma pesquisa sobre motivação no trabalho, realizada na empresa Beta, uma funcionária declarou: “gosto de estar com as pessoas do meu grupo; o que mais valorizo e me motiva no meu trabalho é pertencer à minha equipe e ser amiga de todos”.

De acordo com as teorias de motivação, a funcionária apresenta, como necessidade predominante:

- (A) poder;
- (B) realização;
- (C) afiliação;
- (D) crescimento;
- (E) subsistência.

### Comentários

A questão aborda a teoria das necessidades adquiridas de McClelland. Para ele, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos, que seriam as três abaixo<sup>5</sup>:

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Necessidade de afiliação</b>  | <b>Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades</b>                                    |
| <b>Necessidade de poder</b>      | <b>Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização</b> |
| <b>Necessidade de realização</b> | <b>Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros</b>      |

Como podemos claramente ver, a necessidade do caso descrito no enunciado seria a de afiliação.

Gabarito: letra C

### 19. (FGV – CODEBA – ANALISTA – 2016)

As teorias X e Y de McGregor e os sistemas de administração de Likert permitem traçar algumas correlações.

Nesse sentido, analise as afirmativas a seguir.

I. A teoria X e Y são antagônicas e mantém relação direta com a variável principal sistema de recompensas.

II. A teoria Y pressupõe um ser humano esforçado em busca de desafios e responsabilidades no trabalho.

III. Os perfis organizacionais dos quatro sistemas de Likert são desenvolvidos em função de quatro variáveis principais.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.

<sup>5</sup> (Robbins, 2004)



- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

### Comentários

A primeira frase está certa. A teoria X e Y de McGregor trouxe a ideia de que existem duas “maneiras” de se ver as pessoas. Estas visões seriam contrárias, ou seja, antagônicas. Uma seria mais positiva e moderna (a teoria Y, baseada na confiança nos indivíduos), e a outra seria negativa e antiquada (teoria X, baseada na desconfiança)<sup>6</sup>.

Deste modo, a segunda frase está também certa, pois a visão da teoria Y pressupõe mesmo um indivíduo que busca desafios e tem iniciativa no trabalho.

Finalmente, a banca trabalhou um conceito de liderança: a teoria comportamental ligada aos estilos de liderança criada por Likert, que se baseou no estilo de autoridade do líder. Para ele, os quatro estilos de liderança são os seguintes: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo. Assim, a última frase está também certa.

Gabarito: letra E

### 20. (FGV – IBGE – ANALISTA – 2016)

Um gerente recebeu os resultados de uma pesquisa sobre percepções e expectativas de recompensa no trabalho realizada junto a sua equipe. Os resultados da pesquisa foram os seguintes: os membros da equipe valorizam a cooperação e o bom relacionamento com os pares; os membros da equipe desejam mais autonomia para a realização do trabalho; a maioria se considera capaz e gostaria de assumir mais responsabilidades do que as que têm no momento; os membros da equipe percebem que seus esforços são recompensados da mesma forma que os esforços dos colegas. De acordo com as teorias de motivação, os membros da equipe apresentam:

- a) necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de distribuição.
- b) necessidade de afiliação, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.
- c) necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.
- d) necessidade de afiliação, necessidade de realização e percepção de justiça de distribuição.
- e) necessidade de afiliação, necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.

### Comentários

A questão misturou os conceitos das teorias de McClelland e da equidade. De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três<sup>7</sup>:

---

<sup>6</sup> (Chiavenato, 2008)

<sup>7</sup> (Robbins, 2004)



|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Necessidade de afiliação</b>  | <b>Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades</b>                                    |
| <b>Necessidade de poder</b>      | <b>Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização</b> |
| <b>Necessidade de realização</b> | <b>Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros</b>      |

Já a teoria da Equidade afirma que a equidade, ou seja, a percepção de que o que ganhamos está em linha com o que oferecemos em troca (e em relação aos outros) é um aspecto motivador. Assim, a noção de que esta relação é justa teria um impacto significativo na motivação.

Analisando a questão, podemos relacionar:

- Os membros da equipe valorizam a cooperação e o bom relacionamento com os pares; (Afiliação)
- Os membros da equipe desejam mais autonomia para a realização do trabalho; (Realização)
- A maioria se considera capaz e gostaria de assumir mais responsabilidades do que as que têm no momento; (Realização)
- Os membros da equipe percebem que seus esforços são recompensados da mesma forma que os esforços dos colegas. (Equidade)

Gabarito: letra D

#### 21. (FGV – CODEBA – ANALISTA – 2016)

Com relação ao ambiente de trabalho e à produção, Herzberg constatou a existência de dois fatores que atuam de forma particular sobre a motivação do ser humano nas empresas.

A esse respeito, analise as afirmativas a seguir.

- Os fatores higiênicos são capazes de desmotivar o trabalhador.
- Os fatores higiênicos, uma vez resolvidos, promovem a motivação do trabalhador.
- Os fatores satisficentes permitem remover a insatisfação do trabalhador.

Assinale:

- se somente a afirmativa I estiver correta.
- se somente a afirmativa II estiver correta.
- se somente a afirmativa III estiver correta.
- se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- se todas as afirmativas estiverem corretas.

#### Comentários

A primeira frase é polêmica e gerou inúmeros recursos na época da prova. O problema é que os autores da doutrina não afirmam isso. A teoria basicamente diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto o nome da teoria: dois fatores!

Os fatores motivacionais seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.



Herzberg disse que quando estes fatores motivacionais não existem, as pessoas são neutras em relação à motivação (não ficam motivadas nem desmotivadas). Mas quando estes fatores estão presentes geram um alto nível de motivação no profissional.

Já os fatores higiênicos influenciam a insatisfação, ou seja, podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos! Dentre estes fatores estão relacionados: condições de trabalho, remuneração, segurança, relações pessoais, políticas da empresa e supervisão. Deste modo, a frase da banca não faria sentido. De qualquer maneira a FGV considerou correta a frase.

Já a segunda frase é clara: os fatores higiênicos, quando presentes e positivos, não geram motivação. A frase está incorreta. O mesmo pode ser dito da última afirmativa: os fatores "satisfacientes" (ou motivadores) são independentes dos "insatisfacientes" (higiênicos).

Deste modo, se existem fatores motivadores (satisfacientes), isso não removeria a insatisfação com o ambiente de trabalho. Portanto, o indivíduo pode estar motivado apesar de descontente com o ambiente de trabalho.

Gabarito: letra A

22. (FGV – INEA-RJ – ADMINISTRADOR – 2013)

Assinale a alternativa que apresenta as variáveis do ciclo motivacional, que proporciona o equilíbrio do indivíduo a partir do atendimento das suas necessidades.

- A) Equilíbrio, estímulo ou incentivo, necessidade, tensão, comportamento e barreira.
- B) Realização, força ou incentivo, necessidade, tranquilidade, comportamento e obstáculo.
- C) Equilíbrio, estímulo ou realização, prioridade, tensão, esforço e barreira.
- D) Realização, força ou estímulo, necessidade, tranquilidade, comportamento e barreira.
- E) Equilíbrio, força ou incentivo, prioridade, tensão, esforço e obstáculo.

Comentários

O ciclo motivacional começa em um estado de equilíbrio, sendo seguido por um estímulo ou incentivo que gera uma necessidade e causa no indivíduo um estado de tensão, desconforto.

Esta tensão leva a pessoa à alguma ação ou comportamento que pode levar à satisfação ou a alguma barreira.

Gabarito: letra A

23. (FGV – FBN – ASSISTENTE – 2013)

A ..... baseia-se na concentração de esforços para a realização de objetivos capazes de satisfazer uma ou algumas necessidades individuais. Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do fragmento acima.

- a) Teoria das Relações Humanas.
- b) Teoria da Comunicação.
- c) Teoria da Motivação Humana.
- d) Teoria Comportamental.



### Comentários

Quando falamos da teoria da motivação, estamos nos referindo a ações que tem o objetivo de satisfazer certas necessidades humanas.

Gabarito: letra C

24. (FGV – TRE-PA - TÉCNICO – 2012)

Segundo a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a amizade dos colegas no trabalho é uma necessidade do tipo

- a) fisiológica.
- b) de segurança.
- c) social.
- d) de estima.
- e) de autorrealização.

### Comentários

Questão tranquila da FGV. A necessidade de ter amigos é associada por Maslow às necessidades sociais.

Gabarito: letra C

25. (FGV – FIOCRUZ – ANALISTA DE GESTÃO - 2010)

Ao se estudar a motivação, um conteúdo torna-se inevitável, a hierarquia das necessidades humanas, formulada por Abraham H. Maslow.

De acordo com a exemplificação dessas necessidades, é correto afirmar que:

- a) as necessidades fisiológicas podem ser descritas como o transporte, a estabilidade, a segurança e a integridade física.
- b) as necessidades de segurança têm como exemplos a alimentação, a habitação e o vestuário.
- c) as necessidades do amor estão bastante associadas à possibilidade de desenvolvimento pleno das competências ou potencial das pessoas.
- d) as necessidades de estima, em uma perspectiva organizacional, podem ser relacionadas à noção de status, com possibilidade de ascensão na carreira e de ter visibilidade social.
- e) as necessidades de auto realização podem estar afetadas à noção de relacionamentos, dizendo respeito à valorização de pertencer a um grupo formal ou informal, clube ou sociedade.

### Comentários

A letra A está incorreta, pois a segurança e a estabilidade estão mais associadas com as necessidades de segurança, e não as necessidades fisiológicas.

Já na letra B a banca fez a seguinte troca: estes fatores estão associados com as necessidades fisiológicas e não com as necessidades de segurança.



A letra C é toda confusa e está igualmente errada. Não existem as necessidades do amor na teoria de Maslow. A letra D está correta, pois as necessidades de estima estão relacionadas sim com a possibilidade de ascensão profissional e com o status.

Finalmente, a letra E está errada porque a valorização de pertencimento a algum grupo social está associada com as necessidades sociais, não com as necessidades de autorrealização.

Gabarito: letra D

26. (FGV – FIOCRUZ – ANALISTA DE GESTÃO - 2010)

Com relação aos fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo), a partir da teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg, pode-se afirmar como sendo seus componentes:

I. Condições gerais do ambiente laboral como iluminação, limpeza, ruído, remuneração e relações com superiores e colegas.

II. Nível de responsabilidade, conteúdo e atribuições do cargo.

III. Nível de responsabilidade do cargo, nível de reconhecimento do trabalho executado.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.
- e) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

Comentários

A primeira afirmativa está errada, pois as condições de trabalho e as relações com colegas de trabalho, bem como a remuneração, são fatores higiênicos e não motivacionais.

Já as duas afirmativas seguintes estão sim relacionadas com fatores motivacionais e estão corretas.

Gabarito: letra D

27. (FGV – FIOCRUZ – ANALISTA DE GESTÃO - 2010)

Algumas teorias são consideradas como formulações sobre a motivação. A teoria da expectativa ou expectância proposta por Victor Vroom, em essência, sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à expectativa que essa pessoa tem em relação aos resultados decorrentes dessa ação e da atratividade desse resultado.

Em termos práticos é correto afirmar:

- a) Um agente público tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado.



- b) É exemplificada em uma situação em que dois servidores apresentam desempenhos diferentes e têm remunerações iguais.
- c) Segundo a percepção do servidor, consiste na relação entre contribuições e recompensas em diferentes níveis de intensidade.
- d) Um servidor, com alta capacitação profissional e desempenho reconhecidamente superior, tem uma remuneração menor que a de outro recém-concursado.
- e) O comportamento de um servidor em seu ambiente profissional está diretamente relacionado com fatores identificados com o cargo e com o contexto em que o cargo se insere.

### Comentários

A primeira afirmativa está perfeita e corresponde exatamente ao que Vroom dizia: que as pessoas ficam mais motivadas quando percebem que seu desempenho poderá ter sucesso.

A letra B não tem relação com a teoria das expectativas, mas sim com a teoria da equidade e está incorreta. A letra C também está errada, pois a teoria de Vroom não faz apenas essa relação entre o desempenho e as recompensas.

A letra D não faz sentido e, além disso, não tem relação com a teoria de Victor Vroom. Nenhum servidor com alta capacitação ficará motivado por ganhar menos do que outro servidor novato, não é mesmo?

Finalmente, a letra E está errada, pois a frase tem relação com a teoria dos dois fatores de Herzberg e não com a teoria das expectativas.

Gabarito: letra A

### 28. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2007)

Na teoria e prática da administração, a motivação para o trabalho é uma área de grande preocupação, uma vez que pode afetar entusiasmo, dedicação, cooperação e produtividade. Considerando as teorias clássicas e contemporâneas sobre motivação, assinale a alternativa correta.

- (A) Níveis mínimos de fatores higiênicos, como status e salário, são importantes, mas, quando presentes, não causam satisfação, apenas impedem insatisfação.
- (B) Segundo a teoria X, existem pessoas que são predispostas ao trabalho e pessoas que são indolentes, devendo a organização buscar as pessoas interessadas pelo trabalho.
- (C) Na visão contemporânea, as tarefas devem ser definidas por meio da especialização rígida, com pouca amplitude e flexibilidade.
- (D) Para que um indivíduo adquira um comportamento motivado, o objetivo tem de ser por ele valorado, em detrimento da recompensa.
- (E) A autonomia de pensar e agir do indivíduo não pode ser utilizada como fonte de motivação, pois as tarefas precisam ter seus procedimentos padronizados.

### Comentários



A letra A está certa é representa exatamente o que a teoria dos dois fatores de Herzberg dizia. A letra B está errada, pois a teoria X não dizia que devemos buscar pessoas mais interessadas, mas sim ter uma cobrança mais rígida sobre os funcionários.

A letra C está também equivocada porque a visão contemporânea diz exatamente o contrário, que as pessoas devem ter maior flexibilidade e fazer a rotação de cargos.

A letra D tem uma pegadinha: os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais devem ser alcançados ao mesmo tempo: esse é o desafio da motivação. A recompensa, seja de qual tipo for, deve ser sim levada em consideração.

Finalmente, a letra E também está equivocada, pois a autonomia de pensar e agir é sim um aspecto importante. Procedimentos padronizados não geram motivação.

Gabarito: letra A

29. (FGV – SEFAZ-RJ – FISCAL – 2008)

Os processos de Empowerment ("empoderamento") pressupõem proporcionar aos funcionários as habilidades e a autoridade para tomar decisões que antes seriam tomadas pelos gerentes.

Comentários

Exato! Para que as pessoas possam tomar decisões, eles precisam deter habilidades para decidir, como um conhecimento do assunto, das políticas da empresa, etc. Além disso, necessitam da autoridade necessária para tomar as decisões.

Gabarito: correta



## QUESTÕES COMENTADAS



### 1. (FGV – CM-SALVADOR – ANALISTA – 2018)

Muitos servidores administrativos de certa prefeitura encontram-se desmotivados. Segundo a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, sobre a motivação no trabalho, é correto afirmar que:

- (A) o aumento do salário dos servidores não é considerado um fator motivacional.
- (B) os fatores higiênicos vão motivar tais servidores.
- (C) as necessidades de realização, poder e afiliação explicam a motivação no trabalho.
- (D) o estabelecimento de objetivos específicos, como feedback, conduz a melhores desempenhos.
- (E) um acréscimo na remuneração dos servidores aumentará suas motivações.

#### Comentários

A letra A está certa e é uma das grandes “pegadinhas” de concurso público. De acordo com Herzberg, o salário é um fator do ambiente de trabalho (higiênico) e não gera motivação. A letra B trata dos fatores higiênicos, que não motivam.

A letra C está associada à teoria de McClelland. Já a letra D trata da teoria do estabelecimento dos objetivos. Finalmente, a letra E fala o contrário da letra A e está errada.

**Gabarito: letra A**

### 2. (FUNRIO – ALE-RR – ADMINISTRADOR – 2018)

Segundo a teoria da hierarquia das necessidades humanas proposta por Maslow, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades e estão dispostas em hierarquia de importância que formam uma pirâmide.

Assinale a necessidade de cada pessoa ao realizar o próprio potencial, buscando autonomia, crescimento pessoal e profissional.

- (A) Estima.
- (B) Social.
- (C) Autorrealização.
- (D) De segurança.

#### Comentários



A teoria da hierarquia das necessidades, também conhecida como a pirâmide de Maslow (nome de seu criador, o psicólogo Abraham Maslow), é uma das mais intuitivas teorias de motivação. De acordo com Maslow, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades.

Estas necessidades são diversas e ele as classificou em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e autorrealização), conforme o gráfico abaixo.



Figura 1 - Hierarquia de Maslow

Como o enunciado menciona o desejo do trabalhador de se desenvolver, crescer profissionalmente, as necessidades seriam as de autorrealização.

**Gabarito: letra C**

### 3. (FGV – CM-SALVADOR – ANALISTA – 2018)

**A motivação é um dos principais fatores a afetar a performance do empregado no seu trabalho. Acerca dos estudos de motivação no trabalho, é correto afirmar que:**

- (A) a Teoria X sustenta que os funcionários não gostam de trabalhar, evitam responsabilidades e são preguiçosos.
- (B) a hierarquia ou pirâmide das necessidades de Maslow consiste em cinco necessidades, sendo que a inferior é a fisiológica e a superior é a estima.
- (C) a Teoria da Equidade ou da Justiça Organizacional defende que os servidores do Executivo ou Legislativo procuram comparar sua remuneração com a dos servidores do Poder Judiciário.
- (D) a Teoria do Reforço foca nas condições internas do indivíduo, ou seja, na sua motivação intrínseca.
- (E) a Teoria da Expectativa ou da Expectância consiste em esperar de seus empregados uma performance abaixo da média, caso estejam desmotivados.

**Comentários**

A letra A está certa. A teoria X tem uma visão negativa do trabalhador. A letra B está errada, pois a necessidade superior é a de autorrealização. A letra C está alinhada aos conceitos da teoria da equidade, mas não se limita à equidade entre cargos de instituições diferentes.



A letra D está errada porque a teoria do reforço enfatiza a motivação extrínseca. Finalmente, a letra E não está alinhada ao que a teoria da Expectativa diz.

**Gabarito: letra A**

#### 4. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

Em uma reunião para definição de metas de desempenho individual para 2018, um funcionário declarou ao chefe: “quero mostrar que dou conta de atribuições complexas; gosto de metas desafiadoras e quero ser o melhor membro da equipe”.

De acordo com as teorias de motivação, o funcionário apresenta, como necessidade predominante:

- (A) afiliação.
- (B) poder.
- (C) controle.
- (D) realização.
- (E) reforço.

#### Comentários

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três<sup>1</sup>:

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Necessidade de afiliação</b>  | Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades                                    |
| <b>Necessidade de poder</b>      | Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização |
| <b>Necessidade de realização</b> | Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros      |

Vejam que o funcionário teria mesmo como necessidade predominante a de realização.

**Gabarito: letra D**

#### 5. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

Um engenheiro que ocupa um cargo de gerente de projetos ambientais em uma empresa de grande porte completou seu tempo para aposentadoria. Quando indagado pelos membros da equipe se iria se aposentar, o gerente respondeu: “Gostaria de me aposentar, mas não penso nisso agora, porque

<sup>1</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)



não poderia deixar a empresa em um momento em que tenho projetos complexos e fundamentais para o sucesso do negócio sob minha responsabilidade”.

O comprometimento do gerente com a organização é do tipo:

- (A) de engajamento;
- (B) afetivo;
- (C) instrumental;
- (D) normativo;
- (E) de liderança.

### Comentários

Existem cinco tipos de comprometimento<sup>2</sup>:

1. **Comprometimento afetivo** - São colaboradores que mantêm um vínculo sentimental e emocional com a empresa em que atuam. Estes profissionais sentem-se valorizados e têm orgulho em estar na organização, se colocando sempre à disposição para contribuir em prol da empresa.
2. **Comprometimento instrumental** - São colaboradores que dão importância ao salário e aos benefícios recebidos, ou que entendem que os custos de um desligamento seriam maiores do que se permanecer nela. Para eles, a questão financeira é um motivador que os mantém ativos dentro do ambiente corporativo.
3. **Comprometimento normativo** - São colaboradores que permanecem em determinada empresa porque **se sentem obrigados a estar dentro dela, seja por causa de um “débito” com a organização ou para retribuir um favor por algum benefício recebido.**
4. **Comprometimento sociológico** - Trata-se de uma relação de chefia e subordinação em que os colaboradores, normalmente com pouca qualificação e conhecimentos sobre de seus direitos trabalhistas, aceitam a dominação imposta pela empresa como algo normal ou natural. Normalmente, se mantêm na empresa muito mais pela garantia de um salário fixo do que por gostar de estar ali.
5. **Comprometimento afiliativo** - Este tipo de comprometimento é estabelecido pela sensação de identificação e pertencimento do colaborador com a empresa. O profissional vê a relação de seus objetivos profissionais alinhados com os da organização, sem interferência de suas ambições ou projeções pessoais.

Pelo que podemos entender do caso citado pela banca, seria mesmo o comprometimento normativo.

**Gabarito: letra D**

### 6. (FGV – IBGE – AGENTE - 2017)

Em uma pesquisa sobre motivação no trabalho, realizada na empresa Beta, uma funcionária declarou: “gosto de estar com as pessoas do meu grupo; o que mais valorizo e me motiva no meu trabalho é pertencer à minha equipe e ser amiga de todos”.

---

<sup>2</sup> Fonte: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/quais-5-tipos-comprometimento-organizacional/>



De acordo com as teorias de motivação, a funcionária apresenta, como necessidade predominante:

- (A) poder;
- (B) realização;
- (C) afiliação;
- (D) crescimento;
- (E) subsistência.

### Comentários

A questão aborda a teoria das necessidades adquiridas de McClelland. Para ele, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos, que seriam as três abaixo<sup>3</sup>:

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Necessidade de afiliação</b>  | Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades                                    |
| <b>Necessidade de poder</b>      | Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização |
| <b>Necessidade de realização</b> | Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros      |

Como podemos claramente ver, a necessidade do caso descrito no enunciado seria a de afiliação.

**Gabarito: letra C**

### 7. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

Com relação à afirmação abaixo:

“é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.”

Assinale a alternativa que corretamente se correlaciona com este conceito:

- (A) Energia.
- (B) Motivação.
- (C) Inteligência.
- (D) Capacidade.
- (E) Liderança.

Comentários

---

<sup>3</sup> (Robbins, 2004)



Robbins<sup>4</sup> diz que, no ambiente organizacional, **a motivação é a vontade de exercer altos níveis de esforço para alcançar os objetivos organizacionais.**

Existe uma diversidade de teorias motivacionais<sup>5</sup>, mas em geral os autores abordam dois tipos de fatores que geram motivação, os extrínsecos (de fora da pessoa) e os intrínsecos (de dentro da pessoa).

De qualquer forma, a satisfação das necessidades humanas é vista como um importante elemento no ciclo motivacional.

**Gabarito: letra B**

#### 8. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

**Com relação à motivação e aos sistemas de recompensa, assinale a alternativa que mantém correlação com a hierarquia das necessidades de Maslow.**

- (A) Formal, impessoal e profissional.
- (B) Afetivas, monetárias e profissionais.
- (C) Imediatas, posteriores e de transição.
- (D) Aceitação, igualdade, liberdade, grupal e individual.
- (E) Fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização.

**Comentários**

Questão bem “decoreba” da banca. A ordem das necessidades da teoria de Maslow é mesmo a seguinte: fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização.

**Gabarito: letra E**

#### 9. (FGV – CODEBA – ANALISTA – 2016)

**As teorias X e Y de McGregor e os sistemas de administração de Likert permitem traçar algumas correlações.**

**Nesse sentido, analise as afirmativas a seguir.**

- I. A teoria X e Y são antagônicas e mantém relação direta com a variável principal sistema de recompensas.
- II. A teoria Y pressupõe um ser humano esforçado em busca de desafios e responsabilidades no trabalho.
- III. Os perfis organizacionais dos quatro sistemas de Likert são desenvolvidos em função de quatro variáveis principais.

---

<sup>4</sup> (Robbins & Coulter, Administração, 1998)

<sup>5</sup> (Bergamini, 1990)



### Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

### Comentários

A primeira frase está certa. A teoria X e Y de McGregor trouxe a ideia de que existem **duas “maneiras” de se ver as pessoas**. Estas visões seriam contrárias, ou seja, antagônicas. Uma seria mais positiva e moderna (a teoria Y, baseada na confiança nos indivíduos), e a outra seria negativa e antiquada (teoria X, baseada na desconfiança)<sup>6</sup>.

Deste modo, a segunda frase está também certa, pois a visão da teoria Y pressupõe mesmo um indivíduo que busca desafios e tem iniciativa no trabalho.

Finalmente, a banca trabalhou um conceito de liderança: a teoria comportamental ligada aos estilos de liderança criada por Likert, que se baseou no estilo de autoridade do líder. Para ele, os quatro estilos de liderança são os seguintes: **autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo**. Assim, a última frase está também certa.

### Gabarito: letra E

#### 10. (FGV – IBGE – ANALISTA – 2016)

Um gerente recebeu os resultados de uma pesquisa sobre percepções e expectativas de recompensa no trabalho realizada junto a sua equipe. Os resultados da pesquisa foram os seguintes: os membros da equipe valorizam a cooperação e o bom relacionamento com os pares; os membros da equipe desejam mais autonomia para a realização do trabalho; a maioria se considera capaz e gostaria de assumir mais responsabilidades do que as que têm no momento; os membros da equipe percebem que seus esforços são recompensados da mesma forma que os esforços dos colegas. De acordo com as teorias de motivação, os membros da equipe apresentam:

- a) necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de distribuição.
- b) necessidade de afiliação, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.
- c) necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.
- d) necessidade de afiliação, necessidade de realização e percepção de justiça de distribuição.
- e) necessidade de afiliação, necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.

### Comentários

---

<sup>6</sup> (Chiavenato, 2008)



A questão misturou os conceitos das teorias de McClelland e da equidade. De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três<sup>7</sup>:

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Necessidade de afiliação</b>  | Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades                                    |
| <b>Necessidade de poder</b>      | Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização |
| <b>Necessidade de realização</b> | Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros      |

Já a teoria da Equidade afirma que a equidade, ou seja, a percepção de que o que ganhamos está em linha com o que oferecemos em troca (e em relação aos outros) é um aspecto motivador. Assim, a noção de que esta relação é justa teria um impacto significativo na motivação.

- Analisando a questão, podemos relacionar:
- Os membros da equipe valorizam a cooperação e o bom relacionamento com os pares; (Afiliação)
- Os membros da equipe desejam mais autonomia para a realização do trabalho; (Realização)
- A maioria se considera capaz e gostaria de assumir mais responsabilidades do que as que têm no momento; (Realização)
- Os membros da equipe percebem que seus esforços são recompensados da mesma forma que os esforços dos colegas. (Equidade)

**Gabarito: letra D**

#### 11. (FGV – CODEBA – ANALISTA – 2016)

Com relação ao ambiente de trabalho e à produção, Herzberg constatou a existência de dois fatores que atuam de forma particular sobre a motivação do ser humano nas empresas. A esse respeito, analise as afirmativas a seguir.

- Os fatores higiênicos são capazes de desmotivar o trabalhador.
- Os fatores higiênicos, uma vez resolvidos, promovem a motivação do trabalhador.
- Os fatores satisfacientes permitem remover a insatisfação do trabalhador.

**Assinale:**

- se somente a afirmativa I estiver correta.
- se somente a afirmativa II estiver correta.
- se somente a afirmativa III estiver correta.
- se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- se todas as afirmativas estiverem corretas.

---

<sup>7</sup> (Robbins, 2004)



## Comentários

A primeira frase é polêmica e gerou inúmeros recursos na época da prova. O problema é que os autores da doutrina não afirmam isso. A teoria basicamente diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto o nome da teoria: dois fatores!

Os **fatores motivacionais** seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.

Herzberg disse que quando estes fatores motivacionais não existem, as pessoas são neutras em relação à motivação (não ficam motivadas nem desmotivadas). Mas quando estes fatores estão presentes geram um alto nível de motivação no profissional.

Já os **fatores higiênicos** influenciam a insatisfação, ou seja, podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos! Dentre estes fatores estão relacionados: condições de trabalho, remuneração, segurança, relações pessoais, políticas da empresa e supervisão. Deste modo, a frase da banca não faria sentido. De qualquer maneira a FGV considerou correta a frase.

Já a segunda frase é clara: os fatores higiênicos, quando presentes e positivos, não geram motivação. A frase está incorreta. O mesmo pode ser dito da última afirmativa: os fatores "satisfacientes" (ou motivadores) são independentes dos "insatisfacientes" (higiênicos).

Deste modo, se existem fatores motivadores (satisfacientes), isso não removeria a insatisfação com o ambiente de trabalho. Portanto, o indivíduo pode estar motivado apesar de descontente com o ambiente de trabalho.

**Gabarito: letra A**

## 12. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)

**A teoria da hierarquia das necessidades foi desenvolvida por:**

- a) Earnest Acher.
- b) Abraham Maslow.
- c) Joseph Newman.
- d) Frederick Taylor.
- e) Peter Drucker.

## Comentários

A teoria da hierarquia das necessidades, também conhecida como a pirâmide de Maslow (nome de seu criador, o psicólogo Abraham Maslow), é uma das mais intuitivas teorias de motivação. De acordo com ele, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades.

Estas necessidades são diversas e ele as classificou em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e autorrealização).

**Gabarito: letra B**



### 13. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)

Dentre as teorias motivacionais, a teoria das necessidades socialmente adquiridas, desenvolvida por David McClelland, descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são:

- a) saúde, dinheiro e felicidade.
- b) realização, poder e associação.
- c) higiene, segurança e equilíbrio.
- d) estabilidade, aprendizagem e poder.
- e) ergonomia, salário e desempenho.

#### Comentários

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três<sup>8</sup>:

|   |   |
|---|---|
| <b>Necessidade de afiliação<br/>(ou associação)</b> | Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades                                    |
| <b>Necessidade de poder</b>                         | Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização |
| <b>Necessidade de realização</b>                    | Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros      |

**Gabarito: letra B**

### 14. (FEPESE – MPE-SC – TÉCNICO – 2014)

**Associe cada teoria motivacional com o pensador que a descreveu:**

- | Coluna 1 Teorias           | Coluna 2 Pensador      |
|----------------------------|------------------------|
| 1. Teorias X e Y           | ( ) Willian G. Ouchi   |
| 2. Teoria Z                | ( ) Douglas McGregor   |
| 3. Teoria da expectativa   | ( ) Frederick Herzberg |
| 4. Teoria dos dois fatores | ( ) Victor Vroom       |

**Assinale a alternativa que indica a sequência correta, de cima para baixo.**

- a) 1 – 2 – 4 – 3.
- b) 2 – 1 – 3 – 4.

---

<sup>8</sup> (Robbins, 2004)



- c) 2 – 1 – 4 – 3.
- d) 2 – 3 – 4 – 1.
- e) 3 – 1 – 4 – 2.

#### Comentários

Questãozinha “decoreba” da FEPESE. Vamos lá: a Teoria X e Y é do McGregor. Já a teoria Z (uma derivação da teoria X e Y) é do William Ouchi. A teoria dos dois fatores (ou teoria bifatorial) é do Herzberg. Finalmente, Victor Vroom é conhecido pela teoria da expectativa.

**Gabarito: letra C**

#### 15. (FEPESE – MPE-SC – TÉCNICO – 2014)

Considere as seguintes afirmativas sobre teorias da motivação.

1. A obra maior de McGregor na teoria motivacional é o registro da teoria X e Y.
2. Althus Maslow, sociólogo húngaro, apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência.
3. Douglas McGregor elaborou a teoria dos dois fatores: os que causam, predominantemente, satisfação; e os que causam, predominantemente, insatisfação.

Assinale a alternativa que indica todas as afirmativas corretas.

- a) É correta apenas a afirmativa 1.
- b) É correta apenas a afirmativa 2.
- c) São corretas apenas as afirmativas 1 e 2.
- d) São corretas apenas as afirmativas 1 e 3.
- e) São corretas as afirmativas 1, 2 e 3.

#### Comentários

Questão bem “decoreba”, que avalia pouco quem realmente sabe o conteúdo. De qualquer forma, a única alternativa correta é a letra A, pois McGregor é realmente associado à teoria X e Y.

A segunda frase está errada porque o nome correto do autor é Abraham Maslow. Além disso, ele é um psicólogo americano, não um sociólogo húngaro.

Finalmente, foi Herzberg quem criou a teoria dos dois fatores, não McGregor.

**Gabarito: Letra A**

#### 16. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)

Constitui (em) o corpo teórico sobre teorias da motivação:

1. as teorias X e Y de McGregor.



2. o endomarketing.
3. a teoria Z de W. Ouchi.

**Assinale a alternativa que indica todas as afirmativas corretas.**

- a) É correta apenas a afirmativa 1.
- b) É correta apenas a afirmativa 2.
- c) É correta apenas a afirmativa 3.
- d) São corretas apenas as afirmativas 1 e 3.
- e) São corretas as afirmativas 1, 2 e 3.

### Comentários

O Endomarketing é o Marketing interno, voltado para os membros da organização. Desse modo, não é considerado uma teoria motivacional. Já as teorias X e Y (de McGregor) e a teoria Z (de Ouchi) são relacionadas com os estudos da Motivação.

**Gabarito: letra D**

### 17. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)

Analise o texto abaixo:

\_\_\_\_\_ contribuiu para a Teoria da Motivação, e desenvolveu um modelo contingencial de motivação, argumentando que a motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. O autor desta teoria, denominada -----  
---, baseou-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inscrito.

**Assinale a alternativa que completa corretamente as lacunas do texto.**

- a) W. Ouchi • teoria Z.
- b) Maslow • Endomarketing.
- c) V. Vroom • teoria das expectativas.
- d) Maslow • hierarquia das necessidades.
- e) McClelland • teoria da necessidade de realização.

### Comentários

A teoria da expectância (ou expectativa) de Victor Vroom diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

Ou seja, o indivíduo primeiro analisa se a meta que a empresa estipulou é possível de ser atingida com seus próprios esforços. Se a meta for inalcançável, ou não depender do seu trabalho, não irá gerar motivação!



Após isso, ele analisa se a recompensa é desejável, pois pode ser que o “prêmio” não seja atrativo para todas as pessoas da mesma forma.

Portanto, Vroom levou em consideração as diferenças pessoais, pois cada indivíduo tem uma habilidade específica e desejos e necessidades diferentes. Desta forma, o texto está mesmo associado ao trabalho de Vroom.

**Gabarito: letra C**

#### 18. (FUNCAB – PRF – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

No contexto do comportamento e da cultura organizacional, as aspirações que representam o terceiro nível das necessidades humanas, e que são relacionadas com o desejo humano de pertencer, de amizade, de amor e companheirismo, constituem o que a teoria comportamental denomina por necessidades:

- a) fisiológicas.
- b) sociais.
- c) higiênicas.
- d) afetivas.
- e) de autorrealização.

**Comentários**

As necessidades relacionadas por Maslow em seu estudo são: fisiológicas, de segurança, sociais, autoestima e autorrealização. A necessidade associada ao desejo de pertencimento, de amor e amizade é a necessidade social.

**Gabarito: letra B**

#### 19. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)

A teoria dos dois fatores de Herzberg explica o comportamento das pessoas em situação de trabalho. De acordo com essa teoria, os fatores motivacionais que influenciam a satisfação estão relacionados com:

- a) as políticas da organização.
- b) as condições de trabalho.
- c) as realizações pessoais
- d) os benefícios e serviços sociais.
- e) os salários e prêmios de produção.

**Comentários**

Os fatores motivacionais, de acordo com Herzberg, são aqueles relacionados com o conteúdo do trabalho, o crescimento pessoal, o exercício de responsabilidade, dentre outros.



Já os fatores relacionados com o contexto do trabalho, como o salário, benefícios e ambiente de trabalho seriam fatores higiênicos.

**Gabarito: letra C**

**20. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)**

De acordo com a teoria da hierarquia da necessidade humana, de Maslow, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades. As necessidades que constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, preservação do emprego e moradia, são conhecidas como:

- a) de autorrealização.
- b) de estima.
- c) sociais
- d) fisiológicas.
- e) de segurança.

**Comentários**

Mais uma questão que trata da Pirâmide de Maslow. Bom, as necessidades relacionadas por Maslow em seu estudo são: fisiológicas, de segurança, sociais, autoestima e autorrealização.

A questão não é difícil. A necessidade associada a busca de proteção contra ameaça, preservação do emprego e moradia, dentre outros perigos é mesmo a necessidade de segurança.

**Gabarito: letra E**

**21. (CONSULPLAN – CBTU – ANALISTA – 2014)**

“Fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer; é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo e, dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.” Trata-se de

- a) liderança.
- b) delegação.
- c) motivação.
- d) descentralização.

**Comentários**



De acordo com Daft<sup>9</sup>, a motivação é relativa às forças internas ou externas que fazem uma pessoa se entusiasmar e persistir na busca de um objetivo!

Podemos dizer que a motivação para o trabalho deriva da própria pessoa, além da instituição em que ela trabalha, do seu ambiente. Assim, os elementos que afetam a motivação podem ser internos ao indivíduo e externos.

Dizendo de outra forma, a motivação vem de dentro de cada um, mas os estímulos e incentivos externos também afetam o nível motivacional.

**Gabarito: letra C**

## 22. (IADES – FUNPESP-EXE – ASSISTENTE – 2014)

**Assinale a alternativa que descreve as etapas consecutivas do ciclo motivacional, enfatizando a satisfação de uma necessidade.**

- A) Equilíbrio interno, estímulo, necessidade, tensão, comportamento ou ação e satisfação.
- B) Satisfação, equilíbrio interno, estímulo, necessidade, tensão e comportamento ou ação.
- C) Satisfação, equilíbrio externo, estímulo, necessidade, tensão e comportamento ou ação.
- D) Equilíbrio externo, estímulo, necessidade, tensão, comportamento ou ação e satisfação.
- E) Necessidade, tensão, comportamento ou ação, satisfação, equilíbrio interno e estímulo.

**Comentários**

A questão trata do ciclo motivacional, que começa em um estado de equilíbrio, sendo seguido por um estímulo ou incentivo que gera uma necessidade e causa no indivíduo um estado de tensão, desconforto.

Esta tensão leva a pessoa à alguma ação ou comportamento que pode levar à satisfação ou a alguma barreira.

**Gabarito: letra A**

## 23. (FEPESE – JUCESS – ANALISTA – 2013)

**Qual das teorias de motivação listadas a seguir é considerada uma teoria de processo?**

- a) Teoria ERC.
- b) Teoria da Expectativa.
- c) Teoria dos Dois Fatores.
- d) Teoria das Três Necessidades.
- e) Hierarquia das Necessidades de Maslow.

---

<sup>9</sup> (Daft, 2005)



## Comentários

As teorias de motivação podem ser divididas entre teorias de conteúdo e teorias de processo. Essas **teorias de conteúdo** se concentram nas razões que levam uma pessoa a ficar motivada (seria o QUE motiva alguém).

Já as **teorias de processo** se concentram no modo em que o comportamento é motivado (seria o COMO esta motivação ocorre). Elas enfatizam, além das necessidades, os processos de pensamento por meio das quais as pessoas decidem como agir.

Abaixo no gráfico podemos ver as principais teorias motivacionais:

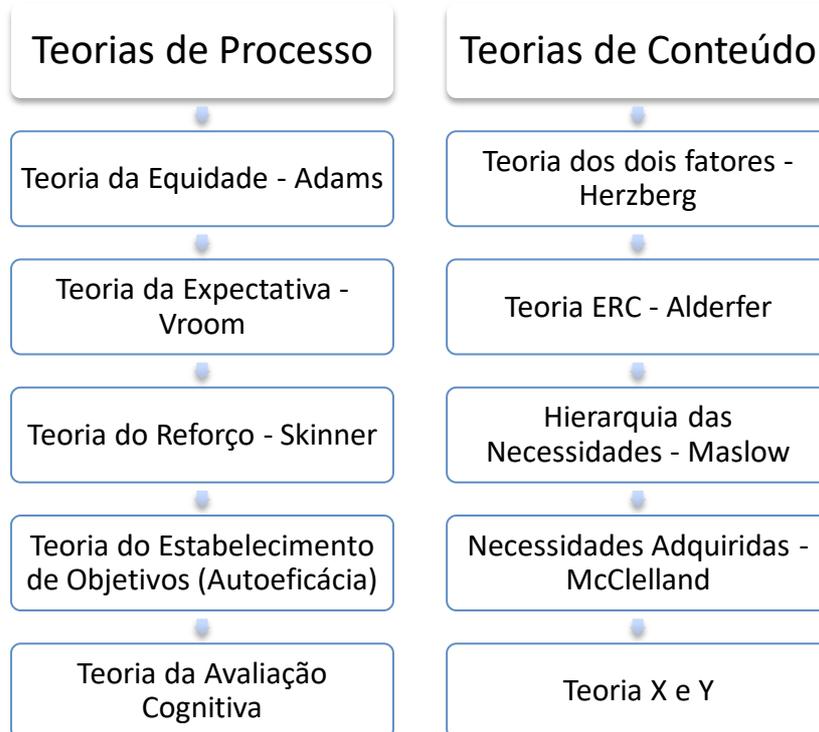


Figura 2 - Teorias de Conteúdo e de Processo

Como podemos ver, a teoria da expectativa é uma teoria de processo.

**Gabarito: letra B**

### 24. (FGV – INEA-RJ – ADMINISTRADOR – 2013)

**Assinale a alternativa que apresenta as variáveis do ciclo motivacional, que proporciona o equilíbrio do indivíduo a partir do atendimento das suas necessidades.**

- A) Equilíbrio, estímulo ou incentivo, necessidade, tensão, comportamento e barreira.
- B) Realização, força ou incentivo, necessidade, tranquilidade, comportamento e obstáculo.
- C) Equilíbrio, estímulo ou realização, prioridade, tensão, esforço e barreira.
- D) Realização, força ou estímulo, necessidade, tranquilidade, comportamento e barreira.
- E) Equilíbrio, força ou incentivo, prioridade, tensão, esforço e obstáculo.



### Comentários

O ciclo motivacional começa em um estado de equilíbrio, sendo seguido por um estímulo ou incentivo que gera uma necessidade e causa no indivíduo um estado de tensão, desconforto.

Esta tensão leva a pessoa à alguma ação ou comportamento que pode levar à satisfação ou a alguma barreira.

**Gabarito: letra A**

#### 25. (FGV – FBN – ASSISTENTE – 2013)

A ..... baseia-se na concentração de esforços para a realização de objetivos capazes de satisfazer uma ou algumas necessidades individuais. Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do fragmento acima.

- a) Teoria das Relações Humanas.
- b) Teoria da Comunicação.
- c) Teoria da Motivação Humana.
- d) Teoria Comportamental.

### Comentários

Quando falamos da teoria da motivação, estamos nos referindo a ações que tem o objetivo de satisfazer certas necessidades humanas.

**Gabarito: letra C**

#### 26. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)

Uma das teorias sobre motivação é a Teoria de Maslow, também denominada Teoria das Necessidades. Das alternativas a seguir, assinale a que diz respeito a uma necessidade de autorrealização.

- a) Responsabilidade.
- b) Crescimento pessoal.
- c) Reconhecimento.
- d) Integração com clientes.

### Comentários

Dentre as formas em que as necessidades de autorrealização podem ser realizadas no ambiente de trabalho, temos: trabalho desafiante, diversidade, autonomia, crescimento pessoal e participação nas decisões.

**Gabarito: letra B**



**27. (FGV – TRE-PA - TÉCNICO – 2012)**

Segundo a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a amizade dos colegas no trabalho é uma necessidade do tipo

- a) fisiológica.
- b) de segurança.
- c) social.
- d) de estima.
- e) de autorrealização.

**Comentários**

Questão tranquila da FGV. A necessidade de ter amigos é associada por Maslow às necessidades sociais.

**Gabarito: letra C**

**28. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)**

Segundo a Teoria da Pirâmide de Maslow, é correto afirmar que

- a) as necessidades de segurança dizem respeito ao amor e ao afeto.
- b) a necessidade de autoestima diz respeito à pertinência e inclusão nos grupos.
- c) as necessidades de autorrealização surgem quando as demais necessidades tiverem sido atendidas.
- d) as necessidades afetivo-sociais levam o indivíduo a desenvolver as qualidades de liderança, prestígio e "status".

**Comentários**

A letra A está errada, pois o amor e o afeto estariam associados as necessidades sociais. O mesmo pode ser dito da letra B, pois a participação em grupos está englobada nas necessidades sociais.

A letra C está correta. O ponto chave da teoria é exatamente a hierarquia destas necessidades. A teoria diz que as necessidades devem ser satisfeitas em uma ordem, ou seja, é necessário suprir as necessidades fisiológicas (as mais básicas) antes que deva existir um trabalho de atendimento das necessidades de autorrealização.

Finalmente, a letra D estaria associada a necessidade de estima, não as sociais.

**Gabarito: letra C**

**29. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)**

As abordagens teóricas sobre motivação são classificadas em dois grupos, a saber: as teorias de processo, que procuram explicar como funciona o mecanismo da motivação, e as teorias de



conteúdo, que procuram explicar quais os motivos específicos que fazem as pessoas agirem. Das alternativas a seguir, qual NÃO parte do rol de teorias de processo no campo de estudo da motivação?

- a) Teoria ERC.
- b) Teoria da Equidade.
- c) Teoria da Expectância.
- d) Teoria da Definição de Objetivos.

### Comentários

Abaixo no gráfico podemos ver as principais teorias motivacionais.

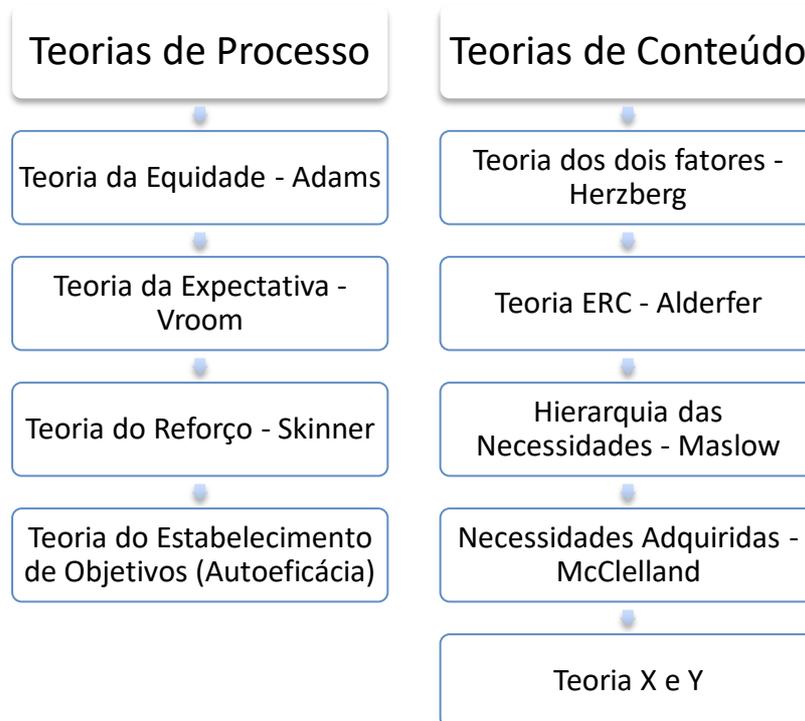


Figura 3 - Teorias de Conteúdo e de Processo

Podemos ver, portanto, que a única alternativa que não está associada a uma teoria de processo é a Teoria ERC.

**Gabarito: letra A**

### 30. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)

De acordo com a Teoria de Dois Fatores de Herzberg, analise.

- I. Os fatores higiênicos são extrínsecos.
- II. Os fatores motivacionais, quando precários, não provocam insatisfação.
- III. Os fatores higiênicos, quando excelentes, provocam maior satisfação.



IV. O trabalho em si é um fator intrínseco.

**Está correto somente o que se afirma em**

- a) I, II.
- b) II, IV.
- c) II.
- d) I, II, III.

### Comentários

A primeira frase está certa, pois para Herzberg os fatores higiênicos seriam mesmo extrínsecos. Já os fatores motivacionais seriam intrínsecos e, se inexistentes, evitam a satisfação e não provocam insatisfação. Assim, a segunda frase está certa.

A terceira frase está equivocada, pois os fatores higiênicos não geram maior satisfação, apenas evitam insatisfação. Finalmente, o trabalho em si é considerado um fator extrínseco.

**Gabarito: letra A**

### 31. (FGV – FIOCRUZ – ANALISTA DE GESTÃO - 2010)

**Ao se estudar a motivação, um conteúdo torna-se inevitável, a hierarquia das necessidades humanas, formulada por Abraham H. Maslow.**

**De acordo com a exemplificação dessas necessidades, é correto afirmar que:**

- a) as necessidades fisiológicas podem ser descritas como o transporte, a estabilidade, a segurança e a integridade física.
- b) as necessidades de segurança têm como exemplos a alimentação, a habitação e o vestuário.
- c) as necessidades do amor estão bastante associadas à possibilidade de desenvolvimento pleno das competências ou potencial das pessoas.
- d) as necessidades de estima, em uma perspectiva organizacional, podem ser relacionadas à noção de status, com possibilidade de ascensão na carreira e de ter visibilidade social.
- e) as necessidades de auto realização podem estar afetas à noção de relacionamentos, dizendo respeito à valorização de pertencer a um grupo formal ou informal, clube ou sociedade.

### Comentários

A letra A está incorreta, pois a segurança e a estabilidade estão mais associadas com as necessidades de segurança, e não as necessidades fisiológicas.

Já na letra B a banca fez a seguinte troca: estes fatores estão associados com as necessidades fisiológicas e não com as necessidades de segurança.

A letra C é toda confusa e está igualmente errada. Não existem as necessidades do amor na teoria de Maslow. A letra D está correta, pois as necessidades de estima estão relacionadas sim com a possibilidade de ascensão profissional e com o status.



Finalmente, a letra E está errada porque a valorização de pertencimento a algum grupo social está associada com as necessidades sociais, não com as necessidades de autorrealização.

**Gabarito: letra D**

### 32. (FGV – FIOCRUZ – ANALISTA DE GESTÃO - 2010)

**Com relação aos fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo), a partir da teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg, pode-se afirmar como sendo seus componentes:**

- I. Condições gerais do ambiente laboral como iluminação, limpeza, ruído, remuneração e relações com superiores e colegas.
- II. Nível de responsabilidade, conteúdo e atribuições do cargo.
- III. Nível de responsabilidade do cargo, nível de reconhecimento do trabalho executado.

**Assinale:**

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.
- e) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

**Comentários**

A primeira afirmativa está errada, pois as condições de trabalho e as relações com colegas de trabalho, bem como a remuneração, são fatores higiênicos e não motivacionais.

Já as duas afirmativas seguintes estão sim relacionadas com fatores motivacionais e estão corretas.

**Gabarito: letra D**

### 33. (FGV – FIOCRUZ – ANALISTA DE GESTÃO - 2010)

**Algumas teorias são consideradas como formulações sobre a motivação. A teoria da expectativa ou expectância proposta por Victor Vroom, em essência, sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à expectativa que essa pessoa tem em relação aos resultados decorrentes dessa ação e da atratividade desse resultado.**

**Em termos práticos é correto afirmar:**

- a) Um agente público tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado.
- b) É exemplificada em uma situação em que dois servidores apresentam desempenhos diferentes e têm remunerações iguais.



- c) Segundo a percepção do servidor, consiste na relação entre contribuições e recompensas em diferentes níveis de intensidade.
- d) Um servidor, com alta capacitação profissional e desempenho reconhecidamente superior, tem uma remuneração menor que a de outro recém-concursado.
- e) O comportamento de um servidor em seu ambiente profissional está diretamente relacionado com fatores identificados com o cargo e com o contexto em que o cargo se insere.

### Comentários

A primeira afirmativa está perfeita e corresponde exatamente ao que Vroom dizia: que as pessoas ficam mais motivadas quando percebem que seu desempenho poderá ter sucesso.

A letra B não tem relação com a teoria das expectativas, mas sim com a teoria da equidade e está incorreta. A letra C também está errada, pois a teoria de Vroom não faz apenas essa relação entre o desempenho e as recompensas.

A letra D não faz sentido e, além disso, não tem relação com a teoria de Victor Vroom. Nenhum servidor com alta capacitação ficará motivado por ganhar menos do que outro servidor novato, não é mesmo?

Finalmente, a letra E está errada, pois a frase tem relação com a teoria dos dois fatores de Herzberg e não com a teoria das expectativas.

### Gabarito: letra A

#### 34. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2007)

**Na teoria e prática da administração, a motivação para o trabalho é uma área de grande preocupação, uma vez que pode afetar entusiasmo, dedicação, cooperação e produtividade. Considerando as teorias clássicas e contemporâneas sobre motivação, assinale a alternativa correta.**

- (A) Níveis mínimos de fatores higiênicos, como status e salário, são importantes, mas, quando presentes, não causam satisfação, apenas impedem insatisfação.
- (B) Segundo a teoria X, existem pessoas que são predispostas ao trabalho e pessoas que são indolentes, devendo a organização buscar as pessoas interessadas pelo trabalho.
- (C) Na visão contemporânea, as tarefas devem ser definidas por meio da especialização rígida, com pouca amplitude e flexibilidade.
- (D) Para que um indivíduo adquira um comportamento motivado, o objetivo tem de ser por ele valorado, em detrimento da recompensa.
- (E) A autonomia de pensar e agir do indivíduo não pode ser utilizada como fonte de motivação, pois as tarefas precisam ter seus procedimentos padronizados.

### Comentários

A letra A está certa e representa exatamente o que a teoria dos dois fatores de Herzberg dizia. A letra B está errada, pois a teoria X não dizia que devemos buscar pessoas mais interessadas, mas sim ter uma cobrança mais rígida sobre os funcionários.



A letra C está também equivocada porque a visão contemporânea diz exatamente o contrário, que as pessoas devem ter maior flexibilidade e fazer a rotação de cargos.

A letra D tem uma pegadinha: os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais devem ser alcançados ao mesmo tempo: esse é o desafio da motivação. A recompensa, seja de qual tipo for, deve ser sim levada em consideração.

Finalmente, a letra E também está equivocada, pois a autonomia de pensar e agir é sim um aspecto importante. Procedimentos padronizados não geram motivação.

**Gabarito: letra A**

### 35. (FGV – SEFAZ-RJ – FISCAL – 2008)

**Os processos de Empowerment ("empoderamento") pressupõem proporcionar aos funcionários as habilidades e a autoridade para tomar decisões que antes seriam tomadas pelos gerentes.**

**Comentários**

Exato! Para que as pessoas possam tomar decisões, eles precisam deter habilidades para decidir, como um conhecimento do assunto, das políticas da empresa, etc. Além disso, necessitam da autoridade necessária para tomar as decisões.

**Gabarito: correta**



## QUESTÕES COMENTADAS



### 1. (VUNESP – EBSEERH – ASSISTENTE ADM – 2020)

Sobre o conceito de motivação, é correto afirmar que

- (A) a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma determinada organização em relação ao alcance das metas individuais dos seus colaboradores.
- (B) a persistência, um dos elementos basilares do conceito de motivação, representa a qualidade do quanto de esforço uma determinada pessoa organicamente consegue despende.
- (C) a direção, um dos elementos basilares do conceito de motivação, representa a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser.
- (D) a intensidade, um dos elementos basilares do conceito de motivação, representa o quanto de esforço uma determinada pessoa despende.
- (E) a persistência, para formar o conceito de motivação, indica a busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.

#### Comentários

A letra A está errada, pois a motivação é um fenômeno pessoal, individual. Não se trata de um esforço da organização.

Já a letra B está equivocada porque o conceito citado é o de intensidade e não o de persistência. A letra C não faz sentido, pois a direção não significa afirmar-se, tornar-se aquilo que se é capaz de ser. A direção está ligada à escolha de alternativas.

Já a letra D está certa. A intensidade está ligada ao grau de esforço que alguém faz.

Finalmente, a letra E está errada. A persistência está ligada ao não desistir até alcançar o objetivo, mesmo que demore bastante.

**Gabarito: letra D**

### 2. (VUNESP – PREF. DE ARUJÁ – ANALISTA – 2019)

Algumas teorias da motivação, como de Maslow, Alderfer, McClelland, e outros, se propõem a ir além das necessidades econômicas e físicas. Há uma certa relação dessas teorias com as hipóteses de McGregor sobre as pessoas quando desenvolveu sua teoria explicando o conceito de motivação em dois níveis: nível inferior e nível superior. O nome da teoria de McGregor é

Teoria



- (A) de relacionamento e crescimento.
- (B) de necessidades evidentes.
- (C) de determinação de metas.
- (D) X e Y.
- (E) da expectativa.

### Comentários

McGregor trouxe a ideia de que existem **duas “maneiras” de se ver as pessoas**. Estas visões seriam contrárias, ou seja, antagônicas. Uma seria mais positiva e moderna (a teoria Y, baseada na confiança nos indivíduos), e a outra seria negativa e antiquada (teoria X, baseada na desconfiança)<sup>1</sup>.

Pela **teoria X**, as pessoas seriam naturalmente preguiçosas, pouco ambiciosas e sem iniciativa própria. A ideia é a de que o ser humano não gosta de trabalhar e irá fazer o menor esforço possível!

**Já a teoria Y** seria mais embasada na **confiança nas pessoas!** Nesta situação, o gestor acredita que seus funcionários são ambiciosos, gostam de trabalhar, têm capacidade de decidir e iniciativa.

A ideia é a de que as pessoas buscam assumir responsabilidades e desafios! Desse modo, o próprio empregado se controla, não havendo a necessidade de coerção!

A letra A menciona a teoria ERC de Alderfer. Já a letra B aparenta estar tratando da teoria das necessidades adquiridas de McClelland. A letra C está associada com a teoria de Locke e a letra E com a teoria da expectativa de Victor Vroom.

### Gabarito: letra D

### 3. (VUNESP – PREF. DE CAMPINAS – ANALISTA – 2019)

**Motivação, de modo geral, é tudo aquilo que influencia a pessoa a se comportar de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um determinado comportamento. Várias teorias foram desenvolvidas para explicar o processo de motivação dos indivíduos no ambiente do trabalho. Uma das teorias defende que “as recompensas extrínsecas reduzem o interesse intrínseco em uma tarefa se elas foram vistas como forma de controle da organização sobre o comportamento dos trabalhadores”.**

#### Trata-se da

- (A) Teoria da Avaliação Cognitiva.
- (B) Teoria da Expectativa.
- (C) Teoria do Estabelecimento de Objetivos.
- (D) Teoria dos Dois Fatores.
- (E) Teoria da Equidade.

### Comentários

<sup>1</sup> (Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008)



A questão trata da Teoria da Avaliação Cognitiva. Esta teoria indica que a introdução de recompensas externas (como um salário) como pagamento para tarefas que seriam anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo (ou seja, uma atividade que você gostava de fazer por si só) tenderia a reduzir a motivação intrínseca para realizar a tarefa<sup>2</sup>.

Imagine o caso de uma pessoa que trabalha como voluntária em um hospital, atendendo crianças queimadas. A pessoa gosta de atender as crianças e se sente fazendo uma atividade gratificante.

O gerente do Hospital percebe que essa voluntária trabalha com afinco e que os pacientes apreciam seu cuidado. Assim, decide contratar a pessoa para ganhar R\$ 1000,00 por mês para fazer o mesmo trabalho.

De alguma forma, essa pessoa passa a não se sentir tão bem no trabalho, que agora é sua profissão, sua obrigação. Seria como se o pagamento, uma recompensa extrínseca, reduzisse a sua motivação intrínseca. Sua motivação geral acaba sendo reduzida.

De alguma maneira, a pessoa passa a sentir que o trabalho é menos “algo que gosto de fazer” e mais “algo que tenho que fazer”. Esse comportamento seria explicado pela Teoria da Avaliação Cognitiva.

E qual seria o motivo disso acontecer? A explicação mais popular é a de que a pessoa sentiria uma perda de controle sobre o seu comportamento, levando a uma diminuição da sua motivação<sup>3</sup>.

A teoria está baseada na teoria da autodeterminação, que indica que as pessoas são guiadas por uma necessidade de autonomia. Desse modo, de acordo com essa teoria os funcionários devem participar ativamente dos processos de avaliação do desempenho.

Apesar de ser uma teoria contemporânea, Robbins afirma que sua aplicabilidade é limitada na maioria dos casos porque a maioria das funções de nível operacional não seriam suficientemente gratificantes para despertar a motivação intrínseca.

**Gabarito: letra A**

#### 4. (VUNESP – UNICAMP – PROFISSIONAL – 2019)

**No contexto das Teorias da Administração, especificamente na Escola de Relações Humanas, Frederick Herzberg desenvolveu a chamada “Teoria dos Dois Fatores” ou “Fatores Higiênicos e Motivacionais”. Assinale a alternativa que apresenta, correta e respectivamente, fatores higiênicos e motivacionais.**

- a) Ambiente limpo e arejado, regulamentos internos claros; salário adequado, estilo de trabalho e atuação da chefia no contexto profissional.
- b) Área de trabalho organizada, limpa e ordenada, com setores bem definidos; estabilidade no cargo, salário compatível com a função.
- c) Escritório com móveis e equipamentos funcionais e com iluminação adequada; desenvolvimento de habilidades e reconhecimento no trabalho.

<sup>2</sup> (Duran, 2016)

<sup>3</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)



- d) Padrão de qualidade, processos bem definidos, divisão das tarefas e hierarquia; benefícios oferecidos pela empresa, clima de trabalho.
- e) Organização, limpeza e processos devidamente estabelecidos; metas e objetivos claros, salários e benefícios competitivos.

### Comentários

A letra A está errada, pois o salário é um fator higiênico. O mesmo erro está presente na letra B.

Já a letra C está perfeita e é o nosso gabarito. Os fatores higiênicos têm relação com o contexto, o ambiente do trabalho. Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do trabalho, o reconhecimento, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.

A letra D mostra apenas fatores higiênicos, da mesma maneira que a letra E.

### Gabarito: letra C

#### 5. (VUNESP – CM DE OLIMPIA – AGENTE ADM – 2018)

No estudo da motivação aquelas que procuram explicar quais são os motivos específicos que fazem as pessoas agir são denominadas teorias

- (A) de conteúdo.
- (B) de processo.
- (C) da forma.
- (D) da sombra.
- (E) de Sun Tzu.

### Comentários

As teorias de motivação podem ser divididas entre teorias de conteúdo e teorias de processo. Essas **teorias de conteúdo** se concentram nas **razões que levam uma pessoa a ficar motivada** (seria o QUE motiva alguém).

Já as **teorias de processo** se concentram no modo em que o comportamento é motivado (seria o COMO esta motivação ocorre). Elas enfatizam, além das necessidades, os processos de pensamento por meio das quais as pessoas decidem como agir.

### Gabarito: letra A

#### 6. (VUNESP – PREFEITURA SÃO JOSÉ DOS CAMPOS – ANALISTA – 2018)

Na segunda metade dos anos 50, Abraham Maslow defendeu que as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de importância, representada graficamente na forma de uma pirâmide, cuja base é preenchida pelas necessidades de \_\_\_\_\_ e o topo por necessidades de \_\_\_\_\_.

Assinale a alternativa que preenche correta e respectivamente as lacunas.



- a) estima e autorrealização.
- b) amor e estima.
- c) amor e fisiologia.
- d) estima e segurança.
- e) fisiologia e autorrealização.

### Comentários

Questão bastante imediata sobre a Pirâmide de Maslow. De acordo com Maslow, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades.

Estas necessidades são diversas e ele as classificou em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e autorrealização), conforme o gráfico abaixo.



Figura 1 - Hierarquia de Maslow

Gabarito: letra E

### 7. (VUNESP – CM REGISTRO - ANALISTA – 2016)

Dois dos teóricos mais importantes da Motivação são Maslow e Herzberg. Avalie as afirmações a seguir e assinale a alternativa correta.

- (A) Os fatores higiênicos de Herzberg estão relacionados às necessidades mais elevadas das pessoas.
- (B) As necessidades básicas para Maslow são constituídas por reconhecimento e aprovação da família e dos amigos.
- (C) As necessidades fisiológicas de Maslow são equivalentes aos fatores motivacionais de Herzberg.
- (D) Para Herzberg, os fatores motivacionais, quando são precários, provocam ausência de satisfação.
- (E) Salários e benefícios sociais são considerados, por Herzberg, fatores motivacionais.

### Comentários



A letra A está errada porque seriam os fatores motivacionais de Herzberg que se relacionam às necessidades mais elevadas das pessoas, como o reconhecimento, a realização, o crescimento profissional etc.

A letra B está errada. As necessidades básicas de Maslow são as fisiológicas e as de segurança. Na letra C, as necessidades fisiológicas seriam associadas aos fatores higiênicos, não aos motivacionais.

Já a letra D está correta. Herzberg disse que quando estes fatores motivacionais não existem, as pessoas são neutras em relação à motivação (não ficam motivadas nem desmotivadas). Mas quando estes fatores estão presentes geram um alto nível de motivação no profissional. Para resumir, temos:

**Fatores  
motivadores**

• vão da não satisfação a  
satisfação

**Fatores  
higiênicos**

• vão da insatisfação à  
não insatisfação

Finalmente, a letra E aponta fatores higiênicos.

**Gabarito: letra D**

#### 8. (VUNESP – PRES. PRUDENTE – GESTÃO DE RH – 2016)

No âmbito da motivação no trabalho, de acordo com a teoria dos dois fatores, de Herzberg, as relações interpessoais, as condições físicas no trabalho, o salário, o sistema gerencial e os benefícios dizem respeito a fatores

- (A) motivacionais.
- (B) organizacionais.
- (C) sistêmicos.
- (D) higiênicos.
- (E) reforçadores.

#### Comentários

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg é uma das mais importantes no estudo da Administração. A teoria basicamente diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto o nome da teoria: dois fatores!

Os fatores motivacionais seriam os relacionados com necessidades do mais alto nível, como o reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.



Já os fatores higiênicos influenciam a insatisfação, ou seja, podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos! Dentre estes fatores estão relacionados: condições de trabalho, remuneração, segurança, relações pessoais, políticas da empresa e supervisão. Podemos ver que a questão pede mesmo os fatores higiênicos.

**Gabarito: letra D**

**9. (VUNESP – PRES. PRUDENTE – GESTÃO DE RH – 2016)**

**Assinale a alternativa que apresenta corretamente o criador de uma das teorias que buscam explicar a motivação, bem como o nome da respectiva teoria.**

- (A) Mayo – Administração Científica.
- (B) Locke – Equidade.
- (C) Maslow – Estrutura Dual (Fatores Motivacionais e de Sanidade).
- (D) Alderfer – ERC (Existência, Relacionamentos, Crescimento).
- (E) Taylor – Interações Humanas.

**Comentários**

A letra A está errada, pois Elton Mayo é conhecido pela teoria das relações humanas. Já Locke é relacionado com a teoria do estabelecimento de objetivos, não à teoria da equidade.

A letra C está errada porque Maslow é o autor que se vincula à teoria da hierarquia das necessidades humanas.

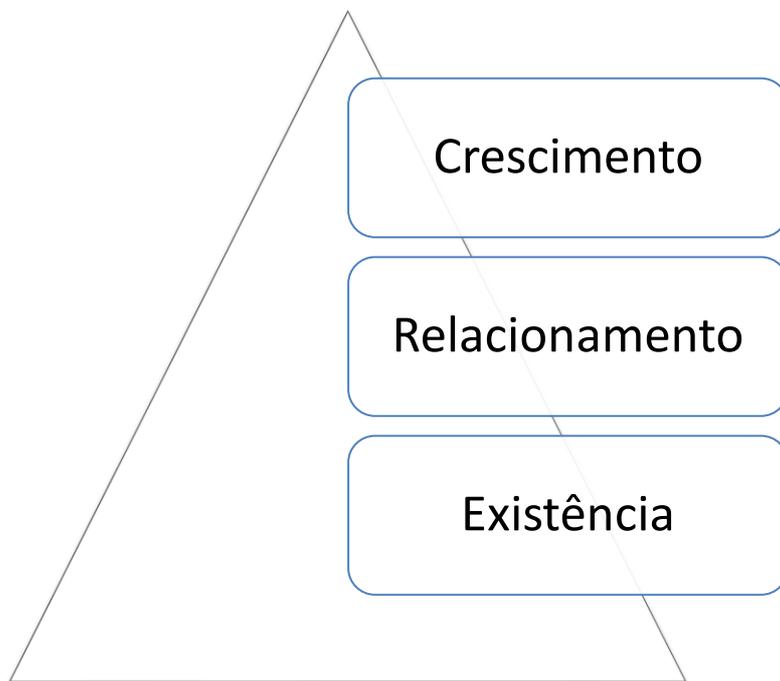
A letra D está perfeita. Alderfer procurou adequar os estudos de Maslow para que a teoria pudesse refletir os dados empíricos (os dados das pesquisas)<sup>4</sup>.

A primeira diferença entre as duas teorias é o fato de que Alderfer “condensou” os níveis hierárquicos. Para ele, são apenas três os níveis de necessidades: de existência, de relacionamento e de crescimento.

---

<sup>4</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)





O primeiro nível – existência – engloba os primeiros níveis de Maslow (fisiológico e segurança). Já o segundo nível – relacionamento - engloba o nível social de Maslow e alguns fatores externos do nível de estima. Finalmente, o nível de crescimento engloba os componentes internos de estima e o nível de autorrealização de Maslow.

A segunda diferença entre as teorias está no fato de que, para Alderfer, não existe uma hierarquia tão rígida entre os níveis de necessidades quanto Maslow acreditava.

Finalmente, Taylor é conhecido pela Teoria da Administração Científica.

**Gabarito: letra D**

**10. (VUNESP – CRO-SP – TÉCNICO – 2015)**

**Um autor bastante conhecido no campo da motivação é David McClelland. Como alguns outros teóricos, também identifica algumas necessidades básicas que orientam as pessoas em seu desempenho. Uma delas é a necessidade de afiliação, que é representada pelo desejo de**

- (A) ser estimado por outras pessoas e manter relações pessoais mais estreitas.
- (B) realizar algo difícil e dominar tarefas complexas.
- (C) como foco principal, atingir metas e ser aclamado por seus resultados
- (D) influenciar e controlar os outros.
- (E) ser responsável pelas pessoas e ter autoridade sobre elas.

**Comentários**



De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três<sup>5</sup>:

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Necessidade de afiliação</b>  | Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades                                    |
| <b>Necessidade de poder</b>      | Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização |
| <b>Necessidade de realização</b> | Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros      |

Estas necessidades seriam geradas através da própria experiência das pessoas, de sua vivência. Podemos ver que a necessidade de afiliação é mencionada na letra A.

**Gabarito: letra A**

#### 11. (VUNESP – CM- ITATIBA-SP – ANALISTA - 2015)

A figura a seguir representa a pirâmide das necessidades humanas de Maslow; base de sua teoria da motivação por meio da hierarquia das necessidades.



**Assinale a alternativa que contém uma necessidade de autorrealização.**

- (A) Oportunidade de progresso pessoal.
- (B) Ambiente emocional seguro.
- (C) Reconhecimento.
- (D) Pertencer a um grupo.
- (E) Ser bem visto pelos supervisores e colegas de trabalho.

#### **Comentários**

A letra A está relacionada com a necessidade de autorrealização e é o nosso gabarito. Já a letra B está relacionada com as necessidades sociais. O reconhecimento é associado à uma necessidade de estima.

<sup>5</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)



A letra D também é uma necessidade social. Finalmente, a letra E está relacionada com uma necessidade de estima.

**Gabarito: letra A**

**12. (VUNESP – PRODEST-ES – TÉCNICO – 2014)**

**Uma das mais populares teorias sobre motivação afirma que o comportamento do indivíduo no trabalho é influenciado por fatores higiênicos e motivacionais. Assinale a alternativa que, corretamente, menciona um fator motivacional.**

- (A) Salário.
- (B) Condições de trabalho.
- (C) Políticas da empresa.
- (D) Relações interpessoais.
- (E) Oportunidade de crescimento.

**Comentários**

A única alternativa que menciona um aspecto motivador, de acordo com Herzberg, é a letra E. Todas as demais alternativas mencionam aspectos higiênicos.

**Gabarito: letra E**

▪

**13. (VUNESP – TJ-PA – ANALISTA JUDICIÁRIO PSICOLOGIA – 2014)**

**A teoria mais conhecida sobre motivação é a elaborada por Abraham Maslow, segundo a qual**

- a) a saúde física e mental do indivíduo depende da satisfação de necessidades, dispostas em uma hierarquia.
- b) expectativas de recompensas produzem estados cognitivos específicos que sustentam a motivação.
- c) existência, relacionamento e crescimento são motivadores internos que promovem a persistência no trabalho.
- d) pessoas que acreditam na própria eficácia sentem-se mais motivadas a perseguir metas de longo prazo.
- e) o comportamento das pessoas é motivado por intenções, objetivos e condições externas coerentes entre si.

**Comentários**

A teoria da hierarquia das necessidades, também conhecida como a pirâmide de Maslow (nome de seu criador, o psicólogo Abraham Maslow), é uma das mais intuitivas teorias de motivação. De acordo com Maslow, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades.



Estas necessidades são diversas e ele as classificou em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e autorrealização). A letra A é o nosso gabarito.

A letra B está relacionada com a teoria da expectativa de Vroom. No caso da letra B, a banca descreve a teoria ERC de Alderfer. A letra D trata da Teoria do Estabelecimento de Objetivos (autoeficácia).

A letra E também não está relacionada com a teoria de Maslow.

### Gabarito: letra A

#### 14. (VUNESP – PRODEST-ES – TÉCNICO – 2014)

**Assinale a alternativa que contém dois dos fatores que, para Frederick Herzberg, são considerados motivadores, que levam à satisfação no trabalho.**

- (A) Política da empresa e relacionamento com outros funcionários.
- (B) Segurança e salário.
- (C) Condições do ambiente de trabalho e ergonomia.
- (D) Responsabilidade e desenvolvimento.
- (E) Plano de carreira e política de benefícios.

#### Comentários

A questão trata da teoria dos dois fatores. A única alternativa que trata dos fatores motivacionais é a letra D. As demais, indicam fatores higiênicos.

### Gabarito: letra D

#### 15. (VUNESP – PRODEST-ES – ANALISTA – 2014)

**A escola comportamentalista, quando aborda a motivação humana, diz que, se as forças atuantes numa pessoa são bloqueadas antes do alcance de uma meta desejada, duas possibilidades se apresentam: ou ocorre um comportamento construtivo ou ocorre uma.**

- A) solução para um problema.
- B) reestruturação.
- C) reação complementativa.
- D) substituição.
- E) frustração.

#### Comentários

O ciclo motivacional nem sempre se completa. Quando a pessoa não alcança a satisfação de uma necessidade. O ciclo motivacional pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes:

- ✓ **Satisfação da necessidade** - descarga da tensão e retomo ao estado anterior de equilíbrio dinâmico.



- ✓ **Frustração da necessidade** - alguma barreira impede a satisfação da necessidade, que permanece insatisfeita e mantém o estado de tensão no organismo.
- ✓ **Compensação da necessidade** - quando a necessidade não é satisfeita, mas compensada por um meio indireto ou alternativo (o indivíduo encontra um substituto para aliviar a tensão)

**Gabarito: letra E**

#### 16. (VUNESP – MPE-ES – ANALISTA – 2013)

Um outro modelo contingencial de motivação é o de expectância, que propõe que os resultados finais adquirem valência. Esse modelo enfatiza as diferenças individuais entre pessoas e situações. O nível de motivação de uma pessoa é contingente sob duas forças:

- A) as necessidades de realização e as necessidades de poder.
- B) as necessidades de poder e as necessidades de associação.
- C) as necessidades de associação e as necessidades de realização.
- D) a justiça de distribuição e a justiça de processo.
- E) as diferenças individuais e a maneira de operacionalizá-las.

#### Comentários

A teoria da expectância (ou expectativa) diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

Ou seja, o indivíduo primeiro analisa se a meta que a empresa estipulou é possível de ser atingida com seus próprios esforços. Se a meta for inalcançável, ou não depender do seu trabalho, não irá gerar motivação! Após isso, ele analisa se a recompensa é desejável, pois pode ser que o "prêmio" não seja atrativo para todas as pessoas da mesma forma.

Portanto, Vroom levou em consideração as **diferenças pessoais**, pois cada indivíduo tem uma **habilidade específica** e desejos e necessidades diferentes.

**Gabarito: letra E**

#### 17. (VUNESP – PREFEITURA SÃO JOSÉ DOS CAMPOS – ANALISTA GESTÃO MUNICIPAL – 2012)

A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance de uma determinada meta. A teoria ERG argumenta basicamente que as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível alto e que múltiplas necessidades podem operar em conjunto. Para a teoria ERG há três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e

- a) autorrealização.
- b) estima.
- c) segurança.
- d) fisiológica.



e) crescimento.

### Comentários

A teoria ERC ou ERG de Alderfer é uma adaptação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Alderfer procurou adequar os estudos de Maslow para que a teoria pudesse refletir os dados empíricos (os dados das pesquisas).

Alderfer "condensou" os níveis hierárquicos (dos 5 originais de Maslow para apenas 3). Para ele, são níveis de necessidades: de existência, de relacionamento e de crescimento – daí o nome em português para sua teoria: ERC (ou do inglês existence, relatedness, growth).

**Gabarito: letra E**

### 18. (VUNESP – PREFEITURA SÃO JOSÉ DOS CAMPOS – ANALISTA – 2012)

Na teoria de McClelland, a necessidade de fazer as outras pessoas se comportarem de uma maneira que não o fariam naturalmente representa a necessidade de

- a) realização.
- b) poder.
- c) associação.
- d) responsabilidade social.
- e) assunção de riscos moderados.

### Comentários

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três<sup>6</sup>:

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Necessidade de afiliação</b>  | Relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades                                    |
| <b>Necessidade de poder</b>      | Ligadas ao controle e a influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização |
| <b>Necessidade de realização</b> | Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros      |

Estas necessidades seriam geradas através da própria experiência das pessoas, de sua vivência. Podemos ver que a banca pede o conceito de necessidade de poder.

**Gabarito: letra B**

### 19. (VUNESP – PREFEITURA SÃO JOSÉ DOS CAMPOS – ANALISTA – 2012)

<sup>6</sup> (Robbins, Organizational Behavior, 2004)



A teoria do reforço que apregoa que o comportamento é uma função de suas consequências apresenta um desacordo filosófico à teoria da

- a) justiça de distribuição.
- b) justiça de processo.
- c) fixação de objetivos.
- d) equidade.
- e) expectativa.

### Comentários

A Teoria do Reforço afirma que o reforço condiciona o comportamento. Ou seja, de que os indivíduos podem ser manipulados a se comportarem de certa maneira, de acordo com os estímulos aplicados a eles

De acordo com a teoria, as ferramentas que um gestor de pessoas poderia utilizar iriam desde um estímulo positivo (um prêmio, por exemplo) até um estímulo negativo (uma punição).

Estímulos positivos tenderiam a reforçar o comportamento, ao passo que os estímulos negativos buscariam anular um comportamento indesejado. As estratégias seriam quatro: reforço positivo, reforço negativo, punição e extinção.

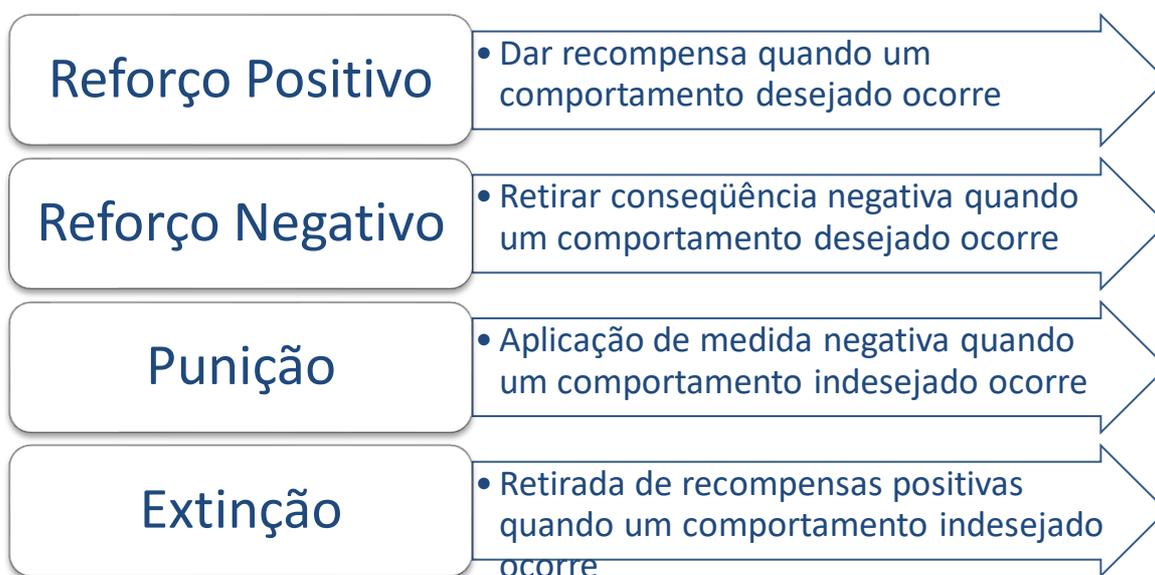


Figura 2 - Estratégias de Modificação do Comportamento

Na Teoria da Fixação de Objetivos de Locke, a intenção de atingir um objetivo é um grande fator motivador.

Assim, não são necessários os reforços externos; são relevantes os fatores internos ao indivíduo - quando temos uma meta em mente, e aceitamos essa meta, tendemos a conseguir resultados melhores do que quando apenas "tentamos o nosso melhor". Além disso, quanto mais difícil a meta, melhor será o nosso desempenho

Gabarito: letra C



## LISTA DE QUESTÕES

### 1. (FGV – RFB – AUDITOR – 2023)

Um dos principais desafios para a compreensão e gestão do comportamento organizacional reside no estudo da motivação para o trabalho e o alcance dos objetivos organizacionais.

Considerando as contribuições teóricas sobre motivação, assinale (V) para a afirmativa verdadeira e (F) para a falsa.

( ) Com base na teoria dos quatro impulsos, focada no conteúdo da motivação, podemos afirmar que todos temos impulsos proativos e reativos que definem nossas emoções e impedem que elas sejam racionalmente trabalhadas para a motivação e o foco em objetivos.

( ) A teoria da equidade está baseada na premissa de que as pessoas comparam a relação entre esforços e recompensas e esperam que haja o mesmo tratamento para todos neste aspecto. De acordo com esta teoria, a percepção da equidade no ambiente de trabalho é um elemento decisivo para a motivação e o comprometimento com os objetivos organizacionais.

( ) Na teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, a principal fonte de motivação é o suprimento da próxima necessidade na hierarquia que, por sua vez, parte das necessidades fisiológicas, de segurança, de pertencimento, de estima e, finalmente, de autorrealização.

As afirmativas são, respectivamente,

- a) V, F e V.
- b) F, V e V.
- c) F, V e F.
- d) V, V e V.
- e) F, F e V.

### 2. (FGV – BBTS – PERFIL INTERNO – 2023)

Um gestor público, preocupado com o baixo nível motivacional da sua equipe, decidiu estabelecer um novo programa de motivação, utilizando princípios oriundos da Teoria da Hierarquia das Necessidades.

Nesse sentido, sabendo que as necessidades primárias dos colaboradores já foram satisfeitas, assinale a opção que indica a necessidade a ser, em seguida, priorizada.

- a) Condições físicas apropriadas no local de trabalho.
- b) Jornada de trabalho em níveis razoáveis.
- c) Situação empregatícia estável.



- d) Segurança alimentar adequada.
- e) Alto nível de interações sociais entre os colaboradores.

3. (FGV – ALEMA – ADMINISTRADOR – 2023)

A Teoria das Necessidades Adquiridas parte do princípio de que as necessidades que geram a motivação dos indivíduos podem ser divididas em 3 grupos: de realização, de poder e de afiliação.

Uma organização que contrata um gestor enquadrado no grupo de indivíduos que buscam necessidade de poder deve ter em mente que esses indivíduos.

- a) tendem a ter preferências por assumir tarefas com riscos altos.
- b) costumam dar mais importância para as pessoas do que para as tarefas.
- c) buscam situações que possam estimular a cooperação entre os colaboradores.
- d) evitam tomar decisões impopulares que possam causar mal-estar entre os colaboradores.
- e) consideram aspectos como expectativa, instrumentalidade e valência ao decidir por uma ação.

4. (FGV – DPE-RS – ANALISTA – 2023)

Joana, gerente de uma equipe de cinco pessoas, está analisando informações de entrevistas realizadas com o grupo acerca de suas motivações e expectativas em relação ao trabalho. Na avaliação de Joana, os membros de sua equipe buscam satisfazer, primordialmente, a necessidades que poderiam ser classificadas, pela Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, como fisiológicas.

No contexto organizacional, necessidades fisiológicas podem ser atendidas por meio de:

- a) plano de aposentadoria;
- b) estabilidade no emprego;
- c) participação nas decisões;
- d) oportunidades de desenvolvimento;
- e) intervalos de descanso.

5. (FGV – DPE-RS – ANALISTA – 2023)

Maria, gerente de uma equipe de seis pessoas, está analisando informações de entrevistas realizadas com o grupo acerca de suas motivações e expectativas em relação ao trabalho. Na avaliação de Maria, os membros de sua equipe buscam satisfazer, primordialmente, necessidades que poderiam ser classificadas, pela Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, como de segurança.

No contexto organizacional, necessidades de segurança podem ser atendidas por meio de:

- a) intervalos de descanso;
- b) jornada de trabalho adequada;



- c) gerência amigável;
- d) estabilidade no emprego;
- e) bom ambiente de trabalho.

6. (FGV – AGENERSA – ANALISTA – 2023)

Um gestor público, encarregado do departamento de gestão de pessoas, decidiu desenvolver um programa de motivação para os servidores e, para isso, se inspirou na Teoria Y.

Assinale a opção que apresenta o procedimento que ele deve adotar para atingir tal objetivo.

- a) Aumentar a participação dos funcionários, por meio da delegação de funções e decisões.
- b) Utilizar métodos coercitivos para direcionar seus funcionários ao cumprimento das tarefas.
- c) Estimular comportamentos desejáveis por meio do reforço positivo e coibir os indesejáveis por reforço negativo.
- d) Priorizar as demandas sociais dos funcionários, deixando as de segurança em segundo plano.
- e) Suprir, de forma hierárquica, as necessidades dos colaboradores.

7. (FGV – IMBEL – ANALISTA – 2021)

Buscando motivar os funcionários de sua empresa, Carolina decidiu implementar uma celebração anual para premiar os melhores funcionários de cada área. Ao assistir a uma aula em seu MBA, no entanto, mudou de ideia e decidiu oferecer plano de saúde a todos os funcionários da empresa. À luz das teorias motivacionais, Carolina, para tomar essa decisão, baseou-se na

- a) Teoria X e Y;
- b) Teoria do Reforço;
- c) Abordagem Punitivista;
- d) Teoria da Pirâmide de Maslow;
- e) Método da Expectância de Vroom.

8. (FGV – IMBEL – ANALISTA – 2021)

Alguns teóricos da motivação consideram que as pessoas, em suas escolhas e ações, são direcionadas para a satisfação das suas necessidades. Em consequência, afirmam ser necessário o desenvolvimento de programas que foquem nas necessidades internas dos trabalhadores para motivar os colaboradores das organizações. À luz dos estudos sobre motivação, evidencia-se no texto uma alusão à teoria

- a) de finalidade.
- b) de conteúdo.



- c) de processo.
- d) de reforço.
- e) de traços.

9. (FGV – PC-RN – AGENTE – 2021)

Em um processo seletivo, o responsável pelas entrevistas de seleção perguntou a um candidato o que o motivava a trabalhar na organização. O candidato respondeu: “tenho amigos que trabalham aqui e sei que o ambiente de trabalho é muito bom e há muita interação entre os funcionários; além disso, a jornada de trabalho é menor que a do meu trabalho atual, que é muito longa e exaustiva”.

Segundo a hierarquia das necessidades de Maslow, a motivação do candidato é satisfazer necessidades do tipo:

- a) sociais; fisiológicas;
- b) de estima; de segurança;
- c) sociais; de segurança;
- d) de autorrealização; fisiológicas;
- e) de estima; fisiológicas.

10. (FGV – IBGE – AGENTE – 2020)

Em uma pesquisa sobre motivação no trabalho realizada em uma organização, a funcionária Ana declarou: “o que me motiva no trabalho é mostrar que posso dar conta de atribuições complexas; gosto de metas desafiadoras”. De acordo com a teoria de motivação de McClelland (teoria das três necessidades), Ana apresenta, como necessidade predominante:

- a) poder;
- b) hedonismo;
- c) controle;
- d) afiliação;
- e) realização.

11. (FGV – IBGE – AGENTE – 2019)

Em uma entrevista de processo seletivo, o responsável pela seleção perguntou ao candidato o que o motiva a trabalhar na organização. O candidato respondeu: “Busco reconhecimento e status, e sei que o cargo me dará prestígio e oportunidades de promoção”. Segundo a hierarquia das necessidades de Maslow, a motivação do candidato é satisfazer necessidades do tipo:

- (A) fisiológicas.
- (B) de segurança.



- (C) sociais.
- (D) de estima.
- (E) de autorrealização.

12. (FGV – IBGE – COORDENADOR – 2019)

Uma organização pública realizou uma pesquisa de satisfação junto aos funcionários. Os resultados indicaram que os funcionários não estão satisfeitos no trabalho. A área de recursos humanos não compreende o porquê dessa situação, pois os funcionários têm estabilidade no emprego e boas condições de trabalho (ambiente seguro e confortável, e carga de trabalho adequada, sem excessos). Pela teoria de motivação dos dois fatores, de Herzberg, uma explicação para essa situação seria:

- (A) estabilidade e boas condições de trabalho não são fatores atrativos para os funcionários.
- (B) estabilidade e boas condições de trabalho são fatores motivacionais que não estão sendo atendidos a contento.
- (C) estabilidade é um fator motivacional que não garante satisfação; boas condições de trabalho constituem um fator higiênico que não está sendo atendido a contento.
- (D) estabilidade é uma exigência legal, e não um fator motivacional; boas condições de trabalho constituem um fator higiênico que não garante satisfação.
- (E) estabilidade e boas condições de trabalho são fatores higiênicos que não garantem satisfação.

13. (FGV – IBGE – COORDENADOR – 2019)

Pedro, funcionário de uma organização pública, não se mostra satisfeito com o trabalho. No entanto, seu chefe reconhece que ele desempenha suas atribuições com responsabilidade e com a qualidade exigida. Quando perguntado por que continua a trabalhar na organização, em vez de buscar outras oportunidades, Pedro respondeu: "Não procuro outro emprego porque ganho bem e não há boas oportunidades no mercado, no momento". O comprometimento de Pedro em relação à organização é do tipo:

- (A) normativo.
- (B) utilitário.
- (C) objetivo.
- (D) instrumental.
- (E) coercitivo.

14. (FGV – CM-SALVADOR – ANALISTA – 2018)

Muitos servidores administrativos de certa prefeitura encontram-se desmotivados.

Segundo a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, sobre a motivação no trabalho, é correto afirmar que:

- (A) o aumento do salário dos servidores não é considerado um fator motivacional.



- (B) os fatores higiênicos vão motivar tais servidores.
- (C) as necessidades de realização, poder e afiliação explicam a motivação no trabalho.
- (D) o estabelecimento de objetivos específicos, como feedback, conduz a melhores desempenhos.
- (E) um acréscimo na remuneração dos servidores aumentará suas motivações.

15. (FGV – CM-SALVADOR – ANALISTA – 2018)

A motivação é um dos principais fatores a afetar a performance do empregado no seu trabalho.

Acerca dos estudos de motivação no trabalho, é correto afirmar que:

- (A) a Teoria X sustenta que os funcionários não gostam de trabalhar, evitam responsabilidades e são preguiçosos.
- (B) a hierarquia ou pirâmide das necessidades de Maslow consiste em cinco necessidades, sendo que a inferior é a fisiológica e a superior é a estima.
- (C) a Teoria da Equidade ou da Justiça Organizacional defende que os servidores do Executivo ou Legislativo procuram comparar sua remuneração com a dos servidores do Poder Judiciário.
- (D) a Teoria do Reforço foca nas condições internas do indivíduo, ou seja, na sua motivação intrínseca.
- (E) a Teoria da Expectativa ou da Expectância consiste em esperar de seus empregados uma performance abaixo da média, caso estejam desmotivados.

16. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

Em uma reunião para definição de metas de desempenho individual para 2018, um funcionário declarou ao chefe: “quero mostrar que dou conta de atribuições complexas; gosto de metas desafiadoras e quero ser o melhor membro da equipe”.

De acordo com as teorias de motivação, o funcionário apresenta, como necessidade predominante:

- (A) afiliação.
- (B) poder.
- (C) controle.
- (D) realização.
- (E) reforço.

17. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

Um engenheiro que ocupa um cargo de gerente de projetos ambientais em uma empresa de grande porte completou seu tempo para aposentadoria. Quando indagado pelos membros da equipe se iria se aposentar, o gerente respondeu: “Gostaria de me aposentar, mas não penso nisso agora, porque não poderia deixar a empresa em um momento em



que tenho projetos complexos e fundamentais para o sucesso do negócio sob minha responsabilidade”.

O comprometimento do gerente com a organização é do tipo:

- (A) de engajamento;
- (B) afetivo;
- (C) instrumental;
- (D) normativo;
- (E) de liderança.

18. (FGV – IBGE – AGENTE - 2017)

Em uma pesquisa sobre motivação no trabalho, realizada na empresa Beta, uma funcionária declarou: “gosto de estar com as pessoas do meu grupo; o que mais valorizo e me motiva no meu trabalho é pertencer à minha equipe e ser amiga de todos”.

De acordo com as teorias de motivação, a funcionária apresenta, como necessidade predominante:

- (A) poder;
- (B) realização;
- (C) afiliação;
- (D) crescimento;
- (E) subsistência.

19. (FGV – CODEBA – ANALISTA – 2016)

As teorias X e Y de McGregor e os sistemas de administração de Likert permitem traçar algumas correlações.

Nesse sentido, analise as afirmativas a seguir.

I. A teoria X e Y são antagônicas e mantém relação direta com a variável principal sistema de recompensas.

II. A teoria Y pressupõe um ser humano esforçado em busca de desafios e responsabilidades no trabalho.

III. Os perfis organizacionais dos quatro sistemas de Likert são desenvolvidos em função de quatro variáveis principais.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.



e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

20. (FGV – IBGE – ANALISTA – 2016)

Um gerente recebeu os resultados de uma pesquisa sobre percepções e expectativas de recompensa no trabalho realizada junto a sua equipe. Os resultados da pesquisa foram os seguintes: os membros da equipe valorizam a cooperação e o bom relacionamento com os pares; os membros da equipe desejam mais autonomia para a realização do trabalho; a maioria se considera capaz e gostaria de assumir mais responsabilidades do que as que têm no momento; os membros da equipe percebem que seus esforços são recompensados da mesma forma que os esforços dos colegas. De acordo com as teorias de motivação, os membros da equipe apresentam:

- a) necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de distribuição.
- b) necessidade de afiliação, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.
- c) necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.
- d) necessidade de afiliação, necessidade de realização e percepção de justiça de distribuição.
- e) necessidade de afiliação, necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.

21. (FGV – CODEBA – ANALISTA – 2016)

Com relação ao ambiente de trabalho e à produção, Herzberg constatou a existência de dois fatores que atuam de forma particular sobre a motivação do ser humano nas empresas.

A esse respeito, analise as afirmativas a seguir.

- I. Os fatores higiênicos são capazes de desmotivar o trabalhador.
- II. Os fatores higiênicos, uma vez resolvidos, promovem a motivação do trabalhador.
- III. Os fatores satisfacientes permitem remover a insatisfação do trabalhador.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

22. (FGV – INEA-RJ – ADMINISTRADOR – 2013)

Assinale a alternativa que apresenta as variáveis do ciclo motivacional, que proporciona o equilíbrio do indivíduo a partir do atendimento das suas necessidades.

- A) Equilíbrio, estímulo ou incentivo, necessidade, tensão, comportamento e barreira.
- B) Realização, força ou incentivo, necessidade, tranquilidade, comportamento e obstáculo.



- C) Equilíbrio, estímulo ou realização, prioridade, tensão, esforço e barreira.
- D) Realização, força ou estímulo, necessidade, tranquilidade, comportamento e barreira.
- E) Equilíbrio, força ou incentivo, prioridade, tensão, esforço e obstáculo.

23. (FGV – FBN – ASSISTENTE – 2013)

A ..... baseia-se na concentração de esforços para a realização de objetivos capazes de satisfazer uma ou algumas necessidades individuais. Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do fragmento acima.

- a) Teoria das Relações Humanas.
- b) Teoria da Comunicação.
- c) Teoria da Motivação Humana.
- d) Teoria Comportamental.

24. (FGV – TRE-PA - TÉCNICO – 2012)

Segundo a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a amizade dos colegas no trabalho é uma necessidade do tipo

- a) fisiológica.
- b) de segurança.
- c) social.
- d) de estima.
- e) de autorrealização.

25. (FGV – FIOCRUZ – ANALISTA DE GESTÃO - 2010)

Ao se estudar a motivação, um conteúdo torna-se inevitável, a hierarquia das necessidades humanas, formulada por Abraham H. Maslow.

De acordo com a exemplificação dessas necessidades, é correto afirmar que:

- a) as necessidades fisiológicas podem ser descritas como o transporte, a estabilidade, a segurança e a integridade física.
- b) as necessidades de segurança têm como exemplos a alimentação, a habitação e o vestuário.
- c) as necessidades do amor estão bastante associadas à possibilidade de desenvolvimento pleno das competências ou potencial das pessoas.
- d) as necessidades de estima, em uma perspectiva organizacional, podem ser relacionadas à noção de status, com possibilidade de ascensão na carreira e de ter visibilidade social.
- e) as necessidades de auto realização podem estar afetas à noção de relacionamentos, dizendo respeito à valorização de pertencer a um grupo formal ou informal, clube ou sociedade.



26. (FGV – FIOCRUZ – ANALISTA DE GESTÃO - 2010)

Com relação aos fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo), a partir da teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg, pode-se afirmar como sendo seus componentes:

I. Condições gerais do ambiente laboral como iluminação, limpeza, ruído, remuneração e relações com superiores e colegas.

II. Nível de responsabilidade, conteúdo e atribuições do cargo.

III. Nível de responsabilidade do cargo, nível de reconhecimento do trabalho executado.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.
- e) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

27. (FGV – FIOCRUZ – ANALISTA DE GESTÃO - 2010)

Algumas teorias são consideradas como formulações sobre a motivação. A teoria da expectativa ou expectância proposta por Victor Vroom, em essência, sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à expectativa que essa pessoa tem em relação aos resultados decorrentes dessa ação e da atratividade desse resultado.

Em termos práticos é correto afirmar:

- a) Um agente público tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado.
- b) É exemplificada em uma situação em que dois servidores apresentam desempenhos diferentes e têm remunerações iguais.
- c) Segundo a percepção do servidor, consiste na relação entre contribuições e recompensas em diferentes níveis de intensidade.
- d) Um servidor, com alta capacitação profissional e desempenho reconhecidamente superior, tem uma remuneração menor que a de outro recém-concursado.
- e) O comportamento de um servidor em seu ambiente profissional está diretamente relacionado com fatores identificados com o cargo e com o contexto em que o cargo se insere.

28. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2007)

Na teoria e prática da administração, a motivação para o trabalho é uma área de grande preocupação, uma vez que pode afetar entusiasmo, dedicação, cooperação e



produtividade. Considerando as teorias clássicas e contemporâneas sobre motivação, assinale a alternativa correta.

- (A) Níveis mínimos de fatores higiênicos, como status e salário, são importantes, mas, quando presentes, não causam satisfação, apenas impedem insatisfação.
- (B) Segundo a teoria X, existem pessoas que são predispostas ao trabalho e pessoas que são indolentes, devendo a organização buscar as pessoas interessadas pelo trabalho.
- (C) Na visão contemporânea, as tarefas devem ser definidas por meio da especialização rígida, com pouca amplitude e flexibilidade.
- (D) Para que um indivíduo adquira um comportamento motivado, o objetivo tem de ser por ele valorado, em detrimento da recompensa.
- (E) A autonomia de pensar e agir do indivíduo não pode ser utilizada como fonte de motivação, pois as tarefas precisam ter seus procedimentos padronizados.

29. (FGV – SEFAZ-RJ – FISCAL – 2008)

Os processos de Empowerment ("empoderamento") pressupõem proporcionar aos funcionários as habilidades e a autoridade para tomar decisões que antes seriam tomadas pelos gerentes.



## GABARITO

GABARITO



1. B
2. E
3. A
4. E
5. D
6. A
7. D
8. B
9. A
10. E
11. D
12. E
13. D
14. A
15. A
16. D
17. D
18. C
19. E
20. D
21. A
22. A
23. C
24. C
25. D
26. D
27. A
28. A
29. C



## LISTA DE QUESTÕES

### 1. (CEBRASPE – AGER-MT - TÉCNICO - 2023)

De acordo com a teoria das necessidades de Maslow, são necessidades primárias

- a) o sono e o salário.
- b) a paz e a autoestima.
- c) o prestígio social e a segurança financeira.
- d) a autorrealização profissional e o emprego.
- e) a família e os amigos.

### 2. (CEBRASPE – PREF. FORTALEZA - ATM - 2023)

Segundo relatório de 2023 do Achievers Workforce Institute, 79% dos funcionários preferem permanecer em um emprego em que se sintam valorizados, mesmo que isso signifique ganhar menos dinheiro.

Internet: <[startse.com/artigos](http://startse.com/artigos)> (com adaptações).

Considerando a informação precedente, julgue o item que se segue, no que concerne a motivação e liderança.

De acordo com a teoria motivacional de Herzberg, que trata de fatores higiênicos e motivacionais, a remuneração é um fator higiênico e não basta para motivar uma pessoa a permanecer em um trabalho, o que pode explicar o dado divulgado pelo Achievers Workforce Institute.

### 3. (CEBRASPE – TJ-CE - TÉCNICO - 2023)

A teoria das necessidades humanas define cinco categorias organizadas em forma de pirâmide, em uma sequência hierárquica da base ao topo. Assinale a opção que apresenta corretamente essa sequência.

- a) estima, social, segurança, autorrealização, fisiológica
- b) fisiológica, segurança, social, estima, autorrealização
- c) autorrealização, estima, fisiológica, segurança, social
- d) social, estima, autorrealização, fisiológica, segurança



e) segurança, autorrealização, social, estima, fisiológica.

#### 4. (CEBRASPE – AGER-MT - TÉCNICO - 2023)

Sabendo-se que a motivação dos colaboradores de uma organização é fundamental para o atingimento dos objetivos associados à qualidade e à produtividade, foi criada, na década de 60 do século passado, uma teoria que se utiliza de fatores higiênicos, considerados extrínsecos às pessoas, e motivacionais, considerados intrínsecos a elas. Trata-se da teoria proposta por

- a) David McClelland.
- b) Abraham Maslow.
- c) Stacy Adams.
- d) Victor Vroom.
- e) Frederick Herzberg.

#### 5. (CEBRASPE – MPC-SC- TÉCNICO - 2022)

Para que se consiga estimular a motivação de um indivíduo, de acordo com a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, é necessário oferecer-lhe benefícios e recompensas que, da forma mais ampla possível, alcancem todos os níveis da hierarquia de suas necessidades.

#### 6. (CEBRASPE – MPC-SC- TÉCNICO – 2022)

Proposta por Victor Vroom, a teoria da expectativa sustenta que o processo motivacional se baseia na relação que o indivíduo estabelece entre o esforço que o levará a determinado desempenho, o seu nível de expectativa de que esse desempenho proporcione o recebimento de alguma recompensa e a associação positiva dessa recompensa às suas metas pessoais.

#### 7. (CEBRASPE – TELEBRAS – TÉCNICO – 2022)

A motivação impacta no tempo que o servidor despense para realizar suas atividades.

#### 8. (CEBRASPE – IBAMA – TÉCNICO AMBIENTAL– 2022)



A relação entre motivação e desempenho no trabalho pode ser evidenciada por meio do feedback, o qual tem a exclusiva função instrucional de esclarecer papéis e ensinar novos comportamentos.

9. (CESPE – MPE-CE – ANALISTA – 2020)

A motivação manifestada pelo líder de uma equipe é atributo suficiente para que a equipe alcance resultados de maneira satisfatória ou, até mesmo, consiga superar o resultado esperado.

10. (CESPE – TJ-PA – ANALISTA – 2020)

Segundo determinada teoria motivacional, o esforço da pessoa depende do resultado que ela quer alcançar, ou seja, as pessoas se esforçam para alcançar resultados que elas consideram importantes para si. Essa é a perspectiva da teoria

- A) da expectativa.
- B) da equidade.
- C) das necessidades.
- D) da frustração.
- E) dos dois fatores.

11. (CESPE – PGE/PE – ANALISTA – 2019)

Segundo a teoria da expectativa, a motivação do indivíduo está condicionada à percepção de que seu esforço para a realização de tarefas será reconhecido na avaliação de seu desempenho e de que o resultado dessa avaliação levará a uma recompensa que o atenderá em alguma necessidade ou interesse.

12. (CESPE – PGE/PE – ANALISTA – 2019)

De acordo com a teoria dos dois fatores, para motivar um grupo de empregados que se encontrem desmotivados, a organização deverá, além de promover melhorias no ambiente físico, nos relacionamentos interpessoais e nas condições de trabalho, fornecer-lhes reajustes salariais e benefícios.

13. (CESPE – IPHAN – ANALISTA – 2018)

A motivação é um processo coletivo que envolve a intensidade, a direção e a persistência dos esforços da equipe de trabalho para o alcance de metas.

14. (CESPE – EBSERH – ASSISTENTE – 2018)

Segundo Frederick Herzberg, um dos teóricos das teorias motivacionais, há dois fatores que explicam o comportamento das pessoas: os higiênicos e os motivacionais.



15.(CESPE – EBSERH – ASSISTENTE – 2018)

A expectativa do indivíduo sobre a sua habilidade em desempenhar uma tarefa com sucesso é uma importante fonte de motivação no trabalho.

16.(CESPE – STJ – TÉCNICO – 2018)

Promover a motivação de indivíduos significa proporcionar a satisfação de suas necessidades, e, em termos hierárquicos, necessidades de estima são prioritárias em relação a necessidades sociais, por exemplo.

17.(CESPE – STJ – ANALISTA – 2018)

Reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento profissional são fatores motivacionais que elevam a qualidade de vida no trabalho.

18.(CESPE – SEDF – TÉCNICO – 2017)

Tornar as tarefas mais desafiadoras é uma forma de motivar pessoas e de desenvolver nelas o sentimento de que as atividades estão ficando mais enriquecedoras.

19. (CESPE – TRT-CE – ANALISTA – 2017)

A motivação depende do esforço despendido pelo empregado para atingir um resultado e do valor atribuído por ele a esse resultado. Essa premissa se refere à teoria motivacional denominada teoria

- A) das necessidades de Maslow.
- B) da expectativa.
- C) da equidade
- D) behaviorista.

20.(CESPE – ANVISA – TÉCNICO – 2016)

É recomendável instituir programas motivacionais padronizados e permanentes nas organizações para estimular a motivação dos empregados.

21.(CESPE – DPU - AGENTE ADMINISTRATIVO – 2016)

A equidade interna e externa é importante fator de motivação dos empregados de uma organização.



22.(CESPE – DPU - AGENTE ADMINISTRATIVO – 2016)

Segundo a teoria dos motivos, de McClelland, aspirar realizar metas elevadas, procurar relações interpessoais fortes e buscar aprovação dos outros são características de pessoas que demonstram que a motivação está baseada em motivos de sucesso.

23.(CESPE – DPU - ANALISTA – 2016)

De acordo com a teoria dos dois fatores, postulada por Herzberg, os fatores higiênicos estarão presentes na organização se as pessoas perceberem serem satisfatórias suas relações com os chefes imediatos e com os colegas de trabalho e serem adequadas as condições de trabalho.

24.(CESPE – TRE-GO – ANALISTA – 2015)

Caso se busque motivar um colaborador que tenha alta necessidade de realização nos termos propostos pela teoria das necessidades adquiridas, deve-se considerar que pessoas com essa característica preferem trabalhar sozinhas.

25.(CESPE - STJ – TÉCNICO – 2015)

A escassez de recursos no setor público tende a conferir importância ao papel do líder na motivação do servidor.

26.(CESPE - TCU – TÉCNICO – 2015)

Os indivíduos com elevada autoeficácia prescindem da participação em programas de treinamento e desenvolvimento.

27.(CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015)

De acordo com a teoria motivacional do estabelecimento de objetivos, pessoas orientadas por gestores que adotam estilos mais participativos de liderança e de gestão apresentam melhor desempenho profissional, já que elas trabalham com objetivos claros, específicos e desafiadores e recebem feedbacks gerenciais.

28.(CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015)

A motivação no trabalho caracteriza-se pelo esforço despendido pelo indivíduo para cumprir objetivos e metas previamente estipulados, ainda que dificuldades e obstáculos afetem seu desempenho profissional por um breve período.

29. (CESPE - ANATEL – ANALISTA – 2014)



Os construtos da teoria da expectativa de Vroom podem ser representados da seguinte forma: um indivíduo deseja uma promoção (instrumentalidade — grau de atração), passa a estender o seu horário de trabalho (valência — visualização da relação entre a ação e a obtenção do resultado), pois acredita que, assim, poderá ser promovido (expectância — antecipação dos resultados e probabilidade subjetiva).

### 30. (CESPE – MI – ASSISTENTE TÉCNICO – 2013)

Embora a motivação enseje empenho no trabalho, o desempenho individual também depende da presença de habilidades relevantes para o trabalho e de fatores contextuais, tais como o apoio da organização.

### 31. (CESPE – TRT-10 – TÉCNICO – 2013)

O desempenho humano no trabalho está relacionado a motivação, conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como à existência de suporte organizacional para que as atividades, tarefas e responsabilidades sejam realizadas de maneira adequada e conforme os padrões esperados.

### 32. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013)

A motivação para o trabalho, sob o enfoque das necessidades humanas, é resultado do quanto a pessoa se percebe capaz de realizar uma determinada tarefa de forma autônoma e exemplar.

### 33. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012)

O desempenho humano, resultado da motivação e das competências para a realização do trabalho, está relacionado à inexistência ou pouca incidência de obstáculos contextuais.

### 34. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013)

A teoria de McClelland propõe que o gestor atenda às necessidades de realização, afiliação ou poder dos seus colaboradores.

### 35. (CESPE – MPE-PI – ANALISTA – 2012)

As intervenções que busquem agregar aspectos motivacionais extrínsecos tendem a ser eficazes para a manutenção da motivação dos indivíduos com forte necessidade de realização.

### 36. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012)



Caso determinado gestor empregue a teoria X para motivar sua equipe, é correto afirmar que ele adota o estilo de liderança democrática, ou mesmo laissez-faire, no relacionamento com sua equipe.

37. (CESPE – MPE-PI – TÉCNICO – 2012)

De acordo com a teoria dos dois fatores — motivação e higiene —, o oposto de satisfação não é a insatisfação. Ainda segundo essa teoria, a eliminação dos aspectos de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório.

38. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

A atuação de um gestor público que desenvolva atividades na função de direção restringe-se ao nível hierárquico mais alto da organização.

39. (CESPE – ANAC – TÉCNICO – 2012)

O objetivo principal das teorias de conteúdo é analisar a motivação com base no estudo dos motivadores do comportamento organizacional.

40. (CESPE – MPE-PI – TÉCNICO – 2012)

De acordo com a teoria dos dois fatores — motivação e higiene —, o oposto de satisfação não é a insatisfação. Ainda segundo essa teoria, a eliminação dos aspectos de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório.

41. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012)

O desempenho humano, resultado da motivação e das competências para a realização do trabalho, está relacionado à inexistência ou pouca incidência de obstáculos contextuais.

42. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012)

Caso determinado gestor empregue a teoria X para motivar sua equipe, é correto afirmar que ele adota o estilo de liderança democrática, ou mesmo laissez-faire, no relacionamento com sua equipe.

43. (CESPE – TJ-ES - ANALISTA – 2011)

No trabalho de motivação dos funcionários, pesquisas recentes recomendam que os profissionais de gestão de pessoas adotem, sem restrições, a teoria de Maslow.



44. (CESPE – STM / ANAL ADM. – 2011)

É possível afirmar que quanto maior for a motivação de um funcionário para o trabalho, tanto melhor será o seu desempenho em determinado contexto laboral.

45. (CESPE – STM / ANAL JUD. PSI – 2011)

A relação existente entre motivação e satisfação no trabalho é evidente nas organizações, não havendo, portanto, necessidade de um modelo para explicá-la.

46. (CESPE – TJ-ES / ANALISTA – 2011)

Consoante os pressupostos da hierarquia de necessidades de Maslow, um administrador que almeje motivar seus colaboradores deve considerar primeiramente as necessidades fisiológicas destes.

47. (CESPE – STM / ANAL JUD. PSI – 2011)

As teorias de conteúdo da motivação no trabalho enfatizam de que maneira as pessoas pensam ao escolher entre diferentes caminhos quando tentam satisfazer suas necessidades.

48. (CESPE – STM / ANAL JUD. PSI – 2011)

Uma comparação de equidade ocorre sempre que as organizações estabelecem recompensas intrínsecas e extrínsecas.

49. (CESPE – ANEEL - TÉCNICO – 2010)

No modelo piramidal criado por Maslow para explicar a motivação, constam as seguintes necessidades humanas, dispostas em ordem hierárquica: fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização.

50. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)

A teoria de Maslow cita as necessidades humanas como uma pirâmide, fazendo um paralelo com uma hierarquia. Na base dessa pirâmide, encontram-se as necessidades básicas ou fisiológicas e o pressuposto é: uma necessidade, em qualquer ponto da hierarquia, precisa ser atendida antes que a necessidade do nível seguinte se manifeste.

51. (CESPE – AGU- ANAL. ADM. – 2010)



Ao assumir a gerência de qualidade de uma organização, Maria pretende criar uma auditoria de processos gerenciais, que avaliará a conformidade das atividades desenvolvidas pelos diversos setores componentes da organização. Para compor sua equipe, Maria decidiu recrutar pessoalmente cada colaborador, por meio de seleção externa, pois acredita que, de modo geral, as pessoas não são responsáveis e não gostam de trabalhar. Visando atrair colaboradores para o cargo, ela oferecerá as melhores gratificações financeiras da organização. Os futuros auditores de processos terão uma rotina muito bem delineada e serão avaliados semestralmente pelas chefias imediatas. Os aspectos da avaliação julgados deficientes serão objeto de capacitações. Com referência a essa situação hipotética e ao tema por ela evocado, julgue os próximos itens.

Maria, em termos de liderança, se pauta na teoria X de McGregor.

52. (CESPE – BASA / ADMINISTRAÇÃO – 2010)

Se o gerente de uma agência bancária com 35 funcionários do quadro, 10 terceirizados e 5 estagiários adotar uma postura única como forma de motivar seus colaboradores, essa conduta estará de acordo com os pressupostos da teoria de Maslow.

53. (CESPE – BASA / ADMINISTRAÇÃO – 2010)

A preocupação do gerente de uma agência bancária com a salubridade do ambiente de trabalho identifica-se com os aspectos motivacionais propostos na teoria de Herzberg.

54. (CESPE – BASA - ADMINISTRAÇÃO – 2010)

A implantação de um novo plano de remuneração que contemple um aumento substancial no salário dos colaboradores de uma organização vai ao encontro dos fatores extrínsecos propostos na teoria de Herzberg.

55. (CESPE – CETURB-ES - ADMINISTRADOR – 2010)

A oportunidade de liderar uma equipe representa, muitas vezes, um fator de motivação para o colaborador, que considera a tarefa como um voto de confiança dos seus superiores.

56. (CESPE – POLICIA FEDERAL / AGENTE – 2009)

Ao considerar a teoria da equidade como forma de maximizar o desempenho dos colaboradores que lhe estão subordinados, o gestor público deve levar em conta que qualquer injustiça sentida em relação às recompensas pode motivar essas pessoas a agirem de forma a restaurar o senso de equidade percebida.

57. (CESPE – TCU - ACE – 2009)



Considerando a teoria dos dois fatores de Herzberg, existem duas formas de motivar os empregados: uma pautada em uma ação mais dura, voltada apenas para aspectos financeiros (fator X), e outra mais participativa, voltada para aspectos de socialização (fator Y).

58. (CESPE – UNIPAMPA/ ADMINISTRADOR – 2009)

Segundo a teoria dos dois fatores, proposta por Herzberg, ao conceder aumento na remuneração de seus colaboradores, o administrador atuará em um fator motivacional.

59. (CESPE – UNIPAMPA/ ADMINISTRADOR – 2009)

Caso o administrador pretenda motivar sua equipe baseando-se na teoria de motivação chamada hierarquia das necessidades, a primeira providência a ser tomada deverá ser a adoção de um programa que vise preservar e desenvolver as relações sociais no grupo de empregados.

60. (CESPE – TCU/ ACE GESTÃO DE PESSOAS – 2008)

Conforme a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, por serem as necessidades da base da pirâmide de hierarquias as únicas que realmente produzem motivação para o trabalho, as recompensas oferecidas aos empregados devem ter sido de natureza

- monetária.

61. (CESPE – MTE / ADMINISTRAÇÃO – 2008)

Segundo o modelo de Vroom, a motivação para produzir em uma entidade está calcada estritamente nas recompensas ofertadas pela organização.

62. (CESPE – MTE / ADMINISTRAÇÃO – 2008)

Segundo a teoria proposta por Herzberg, o aumento salarial dado a uma categoria de servidores públicos, por exemplo, não seria um fator motivacional



## GABARITO



- |       |       |
|-------|-------|
| 1. A  | 35. E |
| 2. C  | 36. E |
| 3. B  | 37. C |
| 4. E  | 38. E |
| 5. E  | 39. C |
| 6. C  | 40. C |
| 7. C  | 41. C |
| 8. E  | 42. E |
| 9. E  | 43. E |
| 10. A | 44. E |
| 11. C | 45. E |
| 12. E | 46. C |
| 13. E | 47. E |
| 14. C | 48. E |
| 15. C | 49. C |
| 16. E | 50. C |
| 17. C | 51. C |
| 18. C | 52. E |
| 19. B | 53. E |
| 20. E | 54. C |
| 21. C | 55. C |
| 22. E | 56. C |
| 23. C | 57. E |
| 24. C | 58. E |
| 25. C | 59. E |
| 26. E | 60. E |
| 27. C | 61. E |
| 28. C | 62. C |
| 29. E |       |
| 30. C |       |
| 31. C |       |
| 32. E |       |
| 33. C |       |
| 34. C |       |



## LISTA DE QUESTÕES

### 1. (FCC - DETRAN-MA - ASSISTENTE – 2018)

Uma das teorias precursoras na busca da identificação dos fatores capazes de induzir a motivação foi a desenvolvida por Abraham Maslow, denominada Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, a qual

- a) estratifica, em forma de pirâmide, as necessidades dos indivíduos, colocando em sua base, como as mais relevantes, aquelas ligadas à subsistência.
- b) divide os fatores motivacionais em duas categorias: objetivos, correspondentes a aspectos tangíveis, como remuneração, e subjetivos, ligados a aspectos psicológicos.
- c) divide os indivíduos em duas categorias: Tipo Y, para o qual o dispêndio de esforço para o trabalho é natural, e Tipo X, que precisa ser induzido para o trabalho.
- d) considera que existem fatores extrínsecos, que devem ser removidos, e outros, ditos intrínsecos, associados a sentimentos positivos em relação ao trabalho.
- e) considera que a motivação se dá pelo binômio medo/êxito, a partir dos fatores: realização, afiliação e poder, nessa ordem hierárquica.

### 2. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 2018)

Diversos autores apontam, entre os fatores determinantes para o desempenho dos colaboradores no âmbito organizacional, a motivação. Dada sua importância, diferentes teorias emergiram para explicar o fenômeno motivacional, entre elas a Teoria da Expectativa (ou expectância), predicada por Victor Vroom, cujos principais elementos são

- a) valência, instrumentalidade e expectativa.
- b) razão, emoção e reconhecimento.
- c) expectativa, ação e resultado.
- d) valor, expectativa e reconhecimento.
- e) intenção, direção e ação.

### 3. (FCC - DETRAN-MA - ANALISTA – 2018)

Entre as teorias que buscam explicar o fenômeno da motivação, bem como as formas de ativá-la ou induzi-la no ambiente corporativo, pode-se citar a Teoria da Expectativa (ou Expectância) desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom. Um dos fatores constantes da equação apresentada pelo referido estudioso como determinante para motivar uma ação ou comportamento denomina-se valência, que corresponde



- a) ao grau de comprometimento do indivíduo em relação aos objetivos organizacionais e que denota a importância relativa do mesmo para a organização.
- b) à relação desempenho-resultado, sendo o grau que o indivíduo acredita que determinada atuação ou habilidade levará ao resultado almejado.
- c) à relação esforço-desempenho, sendo a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao resultado pretendido.
- d) ao reforço positivo, voltado para o encorajamento dos comportamentos e resultados desejados, representado por recompensas financeiras e não financeiras.
- e) ao valor atribuído ao resultado (recompensa), sendo, assim, uma medida de atração que um resultado exerce sobre o indivíduo.

#### 4. (FCC - ARTESP - AGENTE – 2017)

Considere os pressupostos abaixo:

- 1. O ser humano médio tem uma aversão inerente ao trabalho e, se for possível, evita-o.
- 2. A maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada com punições para fazer o esforço adequado ao atingimento dos objetivos organizacionais.
- 3. O ser humano médio prefere ser dirigido, deseja fugir às responsabilidades, tem relativamente pouca ambição e coloca a segurança acima de tudo.

Tais pressupostos estão associados ao conjunto de crenças gerenciais denominada Teoria

- a) da Equidade.
- b) X.
- c) Y.
- d) Z.
- e) das Necessidades.

#### 5. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 2017)

A motivação é um tema de suma importância na gestão organizacional e, nesse sentido, diversas teorias buscam explicá-la. Entre as teorias denominadas de conteúdo, uma das mais representativas é a Teoria das Necessidades Adquiridas, desenvolvida por David McClelland, segundo a qual

- (A) a busca de realização, representada pela luta pelo sucesso, é um fator secundário na dinâmica da motivação, denominado expectância.
- (B) os fatores extrínsecos que geram a motivação não são passíveis de controle, podendo, contudo, ser transformados em recompensas.



- (C) um dos motivos que orientam a dinâmica do comportamento é o desejo de relacionamentos interpessoais amigáveis, denominado afiliação.
- (D) o que determina a motivação é a correlação estabelecida entre a tarefa e a recompensa para a sua realização, denominada valência.
- (E) existem necessidades individuais cuja busca pela satisfação se sucede, hierarquicamente, sendo esse o cerne do processo motivacional.

#### 6. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 2017)

**Motivação corresponde a um estado psicológico caracterizado por um elevado grau de disposição de realizar uma tarefa ou perseguir uma meta. Constitui um dos fatores fundamentais para o bom desempenho organizacional e é objeto de diversas teorias que buscam explicar quais os fatores determinantes ou como ela se processa. Uma dessas teorias é a da expectativa (ou expectância), desenvolvida por Victor Vroom, segundo a qual,**

- (A) as pessoas são mais influenciadas pela expectativa de recompensas (reforço positivo), do que por recompensas objetivas.
- (B) o comportamento humano é sempre orientado para resultados, sendo o conceito de valência correspondente ao valor atribuído ao resultado.
- (C) a expectativa de punição constitui fator indutor do comportamento do indivíduo, podendo ser usada como ferramenta motivacional.
- (D) a motivação independe de fatores externos ou de resultados objetivos, sendo uma característica eminentemente pessoal.
- (E) o indivíduo prioriza, inconscientemente, a realização pessoal, ainda que em detrimento de necessidades básicas.

#### 7. (FCC – COOPERGÁS-PE – ANALISTA – 2016)

**Os denominados fatores motivacionais podem ser classificados, de acordo com a Teoria Bifatorial, desenvolvida por Herzberg, em**

- (A) punição e recompensa.
- (B) fatores de higiene (extrínsecos) e fatores de motivação (intrínsecos).
- (C) financeiros e sociais.
- (D) reforço positivo e desestímulo a práticas indesejadas.
- (E) compensação (fator de indução) e reconhecimento (fator de reforço).

#### 8. (FCC – PREF. TERESINA – ADMINISTRADOR – 2016)

**Sobre os principais conceitos de Motivação, considere:**



I. De acordo com a hierarquia de Maslow, a autoestima e o status alcançam o último nível de necessidades do indivíduo e alinha-se, até certo ponto, à Teoria Y de McGregor, esta que supõe que as necessidades de nível superior são dominantes.

II. A teoria de necessidades de McClelland lida com os efeitos benéficos da motivação intrínseca e com os efeitos nocivos da motivação extrínseca, equiparando-se ao conceito de auto concordância, que considera o grau em que os motivos que levam as pessoas perseguirem objetivos são coerentes com seus interesses e valores essenciais.

III. A teoria do reforço é uma contrapartida à teoria do estabelecimento de objetivos, uma vez que ela desconsidera as condições internas do indivíduo e dedica-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer.

IV. A teoria da expectativa prevê que um funcionário despenderá um alto nível de esforço se perceber que existe uma forte relação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa, e recompensa e satisfação de metas pessoais.

**Está correto o que consta APENAS em**

- (A) I, II e IV.
- (B) I e II.
- (C) I e IV.
- (D) II e III.
- (E) III e IV.

#### 9. (FCC – PREF. TERESINA – ADMINISTRADOR – 2016)

**Considere que determinada organização pretenda enfatizar práticas para aumentar a motivação de seus colaboradores, tomando como base conceitual os preceitos das teorias motivacionais classificadas como de processo. Nesse sentido, a organização poderá se basear na Teoria**

- (A) X, de McGregor, que tem como um de seus pressupostos que o indivíduo exercerá autocontrole e autodireção, se as necessidades próprias forem satisfeitas.
- (B) Y, de McGregor, que preconiza que o indivíduo precisa ser forçado, controlado e dirigido para produzir.
- (C) Fatorial, de Herzberg, segundo a qual os fatores de motivação são majoritariamente intrínsecos, desvinculados das recompensas oferecidas.
- (D) ERC, de Alderfer, que apresenta uma hierarquia das necessidades humanas, separando as necessidades básicas das ligadas à autorrealização.
- (E) do Reforço, de Skinner, segundo a qual o reforço condiciona o comportamento, representando o reforço negativo não uma punição, mas sim a remoção de um evento punitivo.

#### 10. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)



Considere que, em uma abordagem acerca da motivação verificada em determinado ambiente de trabalho, um dos aspectos considerados sejam os denominados fatores de higiene. Referida abordagem diz respeito à Teoria

- a) Bifatorial, preconizada por Herzberg, na qual tais fatores são insatisfacentes, ou seja, previnem a insatisfação.
- b) X e Y, de Macgregor, que sustenta a concepção negativa da natureza humana, segundo a qual o homem precisa ser forçado a trabalhar.
- c) da Hierarquia das Necessidades Humanas, criada por Maslow, que aloca tais fatores no topo da pirâmide.
- d) ERC, defendida por Clayton Alderfer, fundada no reforço positivo e negativo dos comportamentos padrão.
- e) das Necessidades Adquiridas, defendida por McClelland, na qual o principal fator a ser considerado é a recompensa envolvida em determinada ação.

#### 11. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

Segundo alguns autores, a motivação individual aumenta e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidades de participar com maior envolvimento e poder decisório no seu trabalho e nas metas a elas pertinentes. Este raciocínio é a base da prática administrativa conhecida como

- (A) gatekeeping.
- (B) empowerment.
- (C) descentralização.
- (D) reengenharia.
- (E) contingenciamento.

#### 12. (FCC – TRE-PB – ANALISTA – 2015)

A palavra motivação refere-se ao impulso que leva à ação, seja ele interno ou externo. Nesse sentido, em um ambiente de trabalho, pode-se identificar a motivação intrínseca dos colaboradores, bem como a motivação extrínseca, sendo esta última gerada, na maioria dos casos, por processos de:

- (A) identificação das necessidades individuais e do grupo.
- (B) interação e reconhecimento.
- (C) reforço e punição.
- (D) avaliação e capacitação.
- (E) mapeamento e neutralização de comportamentos adversos.



**13. (FCC – TRE-AP – TÉCNICO – 2015)**

Herzberg e seus associados desenvolveram um modelo de motivação baseado em fatores motivacionais e de

- (A) expectativa.
- (B) autorrealização.
- (C) manutenção.
- (D) valência.
- (E) reforço intermitente.

**14. (FCC – TRE-AP – ANALISTA – 2015)**

As cinco necessidades básicas de Maslow foram substituídas por Alderfer em sua teoria da motivação, por três necessidades a saber: necessidades de existência, relacionamento e

- (A) credibilidade.
- (B) confiança.
- (C) consciência do eu.
- (D) consciência do outro.
- (E) crescimento.

**15. (FCC – TRE-AP – ANALISTA – 2015)**

Considere a seguinte afirmação acerca da motivação no trabalho: "O homem médio não gosta do trabalho e o evita". Tal preceito

- (A) não encontra suporte em nenhuma das teorias motivacionais, pois a premissa de todas é de que o dispêndio de esforço no trabalho é algo natural.
- (B) é a base das chamadas teorias de processo, que buscam explicar como os processos cognitivos se sobrepõem ao comportamento instintivo do ser humano.
- (C) é uma das pressuposições da Teoria X de MacGregor, que, ao contrário da Teoria Y, traduz a concepção negativa da natureza humana.
- (D) está presente na Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, de Maslow, que preconiza que o único fator motivacional autêntico é a satisfação das necessidades básicas (fisiológicas e de segurança).
- (E) foi consolidada com o advento da Teoria ERC, de Clayton Alderfer, de acordo com a qual a motivação é movida majoritariamente pelo medo e, apenas em pequena escala, pela busca de realização.

**16. (FCC – DPE-RR – ADMINISTRADOR – 2015)**



**Considere que determinada organização pretenda incrementar os fatores motivacionais de sua equipe, utilizando, como base, a Teoria Bifatorial desenvolvida por Herzberg. Nesse contexto, a elevação do salário dos seus colaboradores constituiria um fator**

- (A) extrínseco, gerador de satisfação pelo reconhecimento da importância relativa do trabalho.
- (B) de motivação, associado a sentimentos positivos relacionados ao cargo.
- (C) intrínseco, ligado à autorrealização e crescimento profissional.
- (D) de higiene, que previne a insatisfação, mas não é considerado um fator de motivação.
- (E) endógeno, associado à satisfação de necessidades sociais.

#### **17. (FCC – TRE-SE – ANALISTA – 2015)**

**Para criar satisfação e motivação, uma organização pode atribuir ao indivíduo trabalhos estimulantes, responsabilidades e possibilidades de ascensão na carreira. Tais ações são capazes de motivar e orientar o comportamento positivo dos funcionários no trabalho por atender**

- (A) às necessidades humanas de igualdade, relacionadas às recompensas justas pelos esforços desempenhados.
- (B) aos fatores motivacionais extrínsecos, relativos ao ambiente e condições de trabalho.
- (C) às necessidades humanas sociais, relativas à vida associativa do funcionário.
- (D) aos fatores motivacionais intrínsecos, relacionados ao conteúdo próprio do cargo.
- (E) às necessidades humanas de existência, relacionadas à segurança e à estabilidade profissional.

#### **18. (FCC – CNMP – ANALISTA – 2015)**

**Segundo a Teoria de Herzberg, é considerado Fator Motivacional:**

- (A) Melhorar os móveis e a decoração do ambiente de trabalho.
- (B) Conceder anualmente um aumento salarial para os empregados com melhor desempenho.
- (C) Desenvolver uma nova política de gestão na empresa.
- (D) Fornecer mais responsabilidade e maior autonomia para as pessoas no trabalho.
- (E) Aumentar a periodicidade de confraternizações na empresa.

#### **19. (FCC – CNMP – ANALISTA – 2015)**

**O uso das teorias sobre Motivação é visto como saída para melhorar o desempenho e a satisfação dos trabalhadores. Tendo em vista essa temática, é correto:**



- (A) A teoria de 2 Fatores diferencia-se das demais por reconhecer a capacidade de planejamento do ser humano e é aplicável na gestão compartilhada de carreiras.
- (B) O tema central da Teoria da Expectativa é definido pela razão entre o esforço e a recompensa que o indivíduo percebe na situação profissional.
- (C) A Teoria da Equidade, que envolve o trinômio valência- expectativa-força, é considerada uma teoria de processo, e não simplesmente de conteúdo, pois identifica relações entre variáveis dinâmicas que explicam o comportamento humano das pessoas no trabalho.
- (D) A Hierarquia de Maslow afirma que todos os níveis de necessidades humanas atuam simultaneamente, o que faz com que a falta de satisfação de uma necessidade aumente a importância das necessidades de níveis mais baixos.
- (E) Uma aplicação frequente da teoria de Edwin Locke pode ser encontrada no modelo de Administração por Objetivos, pois possui implicações fortes em avaliações de desempenho e aferições de produtividade.

#### 20. (FCC – TRT-PB – ANALISTA – 2014)

**A afirmação: “É necessário estar motivado pela própria vida pessoal para ser capaz de estar motivado pela vida de trabalho.”, de Cecília W. Bergamini (2008), indica que a motivação é**

- a) intrínseca ao indivíduo.
- b) extrínseca ao indivíduo.
- c) dependente, exclusivamente, de fatores sociais.
- d) independente, totalmente, de fatores ambientais.
- e) dependente, exclusivamente, do ambiente organizacional.

#### 21. (FCC – TRF 3º REGIÃO – ANALISTA – 2014)

**As teorias de motivação, de Abraham Maslow, Fred Herzberg e David McClelland, são, essencialmente, teorias de**

- a) traços.
- b) processo.
- c) conteúdo.
- d) desempenho.
- e) percepção.

#### 22. (FCC – TRT 19º REGIÃO – ANALISTA – 2014)

**Clayton Alderfer propôs uma modificação na teoria de Maslow em um esforço para simplificá-la e para responder às críticas à ausência de verificação empírica. Essa teoria identificou três categorias de necessidades: de existência, de relacionamento e de**



- a) crescimento.
- b) satisfação.
- c) automotivação.
- d) realização.
- e) superação.

### 23. (FCC – TRT-PB – ANALISTA – 2014)

As conclusões das teorias cognitivas sobre a motivação podem ser ilustradas pelo uso dos procedimentos de avaliação do desempenho no trabalho, no qual o avaliado

- a) relaciona seu bom desempenho a uma premiação, exclusivamente, financeira.
- b) ignora os critérios de classificação do seu desempenho.
- c) participa passivamente do processo.
- d) participa ativamente do processo.
- e) relaciona seu desempenho, exclusivamente, a recompensas sociais.

### 24. (FCC – MPE/AP – TÉCNICO – 2012)

Maslow estabeleceu sua teoria baseada na afirmação de que os indivíduos se comportam no sentido de suprir as suas necessidades mais imediatas. As necessidades que surgem no comportamento humano quando outras estiverem satisfeitas, são aquelas relacionadas à participação em grupos, aceitação por parte dos companheiros, amizade, afeto, amor etc. Dá-se a estas necessidades o nome de

- a) fisiológicas.
- b) sociais.
- c) segurança.
- d) estima.
- e) autorrealização.

### 25. (FCC – TRF 5º REGIÃO – ANALISTA – 2012)

Há quatro características específicas que servem de base para a definição de motivação: aquela que é definida como um fenômeno individual; a que é descrita, geralmente como intencional; a que tem o propósito de prever o comportamento e aquela

- a) que é multifacetada.
- b) que contém controle sobre o trabalhador.
- c) que influencia o trabalhador na escolha da ação.



- d) na qual a razão de cada pessoa é determinada pelo gestor.
- e) que é racional.

#### 26. (FCC – MPE/AP – TÉCNICO – 2012)

A teoria da hierarquia das necessidades parte do princípio de que as pessoas são motivadas continuamente pela satisfação de suas necessidades, que obedecem a uma hierarquia. As necessidades que têm relação com as possibilidades de desenvolvimento das capacidades e talentos das pessoas são conhecidas por:

- a) autorrealização.
- b) estima e prestígio.
- c) sociais.
- d) segurança.
- e) fisiológicas e de sobrevivência.

#### 27. (FCC – TRF 2º REGIÃO - ANALISTA – 2012)

Dentre as teorias da motivação, aquela que, numa primeira visão, sugere que os gerentes devem coagir, controlar e ameaçar os funcionários a fim de motivá-los e, numa segunda visão, acredita que as pessoas são capazes de ser responsáveis, não precisam ser coagidas ou controladas para ter um bom desempenho, é a teoria

- a) da motivação e higiene.
- b) da hierarquia das necessidades.
- c) X e Y.
- d) dos motivos humanos.
- e) do reforço positivo e de aversão.

#### 28. (FCC – TRT 6º REGIÃO – ANALISTA ADM – 2012)

O estilo tradicional de direção (Teoria X) está apoiado numa concepção da natureza humana que enfatiza

- a) o caráter egocêntrico dos homens e a oposição entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização.
- b) o caráter naturalmente empreendedor e ativo dos homens quando motivados por objetivos organizacionais ambiciosos.
- c) a natureza independente, a predisposição ao autocontrole e facilidade ao comportamento disciplinado.



- d) a capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas como atributo comum à maioria dos homens.
- e) a responsabilidade da administração em proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam suas potencialidades.

**29. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)**

**Na teoria motivacional de Maslow, a necessidade das pessoas de se sentirem valorizadas pelos que as rodeiam representa o tipo de necessidade**

- (A) fisiológica.
- (B) de estima.
- (C) de segurança.
- (D) social.
- (E) de auto-realização.

**30. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)**

**Segundo Herzberg, que ressaltou a importância da motivação no trabalho, a possibilidade de aumento de status ou mesmo de posição social é uma determinante motivacional associada**

- (A) ao desenvolvimento pessoal.
- (B) à realização.
- (C) à possibilidade de crescimento.
- (D) ao trabalho em si.
- (E) à responsabilidade.

**31. (FCC – MP/RS – ADMINISTRADOR – 2008)**

**Segundo a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é INCORRETO dizer:**

- (A) Toda pessoa orienta seu comportamento a partir de mais que um único tipo de motivação.
- (B) Apenas algumas pessoas alcançam a satisfação das necessidades localizadas no topo da pirâmide.
- (C) A satisfação de um nível inferior de necessidades não é obrigatória para que surja imediatamente um nível mais elevado no comportamento.
- (D) As necessidades fundamentais podem ser expressas por diferentes tipos de comportamento.
- (E) Toda necessidade primária não atendida passa a ser considerada uma ameaça psicológica.



**32. (FCC – TRF 5º Região – ANAL ADM. – 2008)**

Pela Teoria da Motivação de Herzberg, estilo de supervisão, políticas empresariais, condições ambientais, relações interpessoais, status, remuneração e vida pessoal são chamados fatores

- (A) de auto-estima.
- (B) motivacionais.
- (C) fisiológicos.
- (D) higiênicos.
- (E) de poder.

**33. (FCC – METRÔ – ADMINISTRAÇÃO – 2008)**

No processo de gestão das organizações, a abordagem que parte do princípio que as pessoas são motivadas para a realização de suas atividades, esperando que certas ações auxiliarão a alcançar os resultados desejados, refere-se à teoria

- (A) da hierarquia de necessidades.
- (B) X e Y.
- (C) da expectativa.
- (D) comportamental.
- (E) da administração por objetivos.

**34. (FCC – ARCE – ANALISTA REG. – 2006)**

Para Herzberg as pessoas têm categorias diferentes de necessidades. Política e administração, relações interpessoais e segurança são denominados fatores

- (A) sociais.
- (B) motivadores.
- (C) fisiológicos.
- (D) de higiene.
- (E) de estima.

**35. (FCC – BANCO CENTRAL – ANALISTA – 2006)**

O processo de horizontalização das organizações, ou redução do número de níveis hierárquicos, estimulou a prática do



- a) empowerment.
- b) Coaching.
- c) laissez-faire.
- d) Mentoring.
- e) diretivismo.

**36. (FCC – BANCO CENTRAL – ANALISTA – 2006)**

A teoria que sustenta que a motivação individual e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidades de participar com maior envolvimento e poder decisório no seu trabalho e nas metas a ele pertinentes denomina-se

- a) empowerment.
- b) fatores de Herzberg.
- c) job enlargement.
- d) job enrichment.
- e) grade gerencial.



# GABARITO



- 1. A
- 2. A
- 3. E
- 4. B
- 5. C
- 6. B
- 7. B
- 8. E
- 9. E
- 10. A
- 11. B
- 12. C

- 13. C
- 14. E
- 15. C
- 16. D
- 17. D
- 18. D
- 19. E
- 20. A
- 21. C
- 22. A
- 23. D
- 24. B

- 25. A
- 26. A
- 27. C
- 28. A
- 29. B
- 30. A
- 31. C
- 32. D
- 33. C
- 34. D
- 35. A
- 36. A



## LISTA DE QUESTÕES

### 1. (FGV – CM-SALVADOR – ANALISTA – 2018)

Muitos servidores administrativos de certa prefeitura encontram-se desmotivados. Segundo a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, sobre a motivação no trabalho, é correto afirmar que:

- (A) o aumento do salário dos servidores não é considerado um fator motivacional.
- (B) os fatores higiênicos vão motivar tais servidores.
- (C) as necessidades de realização, poder e afiliação explicam a motivação no trabalho.
- (D) o estabelecimento de objetivos específicos, como feedback, conduz a melhores desempenhos.
- (E) um acréscimo na remuneração dos servidores aumentará suas motivações.

### 2. (FUNRIO – ALE-RR – ADMINISTRADOR – 2018)

Segundo a teoria da hierarquia das necessidades humanas proposta por Maslow, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades e estão dispostas em hierarquia de importância que formam uma pirâmide. Assinale a necessidade de cada pessoa ao realizar o próprio potencial, buscando autonomia, crescimento pessoal e profissional.

- (A) Estima.
- (B) Social.
- (C) Autorrealização.
- (D) De segurança.

### 3. (FGV – CM-SALVADOR – ANALISTA – 2018)

A motivação é um dos principais fatores a afetar a performance do empregado no seu trabalho.

Acerca dos estudos de motivação no trabalho, é correto afirmar que:

- (A) a Teoria X sustenta que os funcionários não gostam de trabalhar, evitam responsabilidades e são preguiçosos.
- (B) a hierarquia ou pirâmide das necessidades de Maslow consiste em cinco necessidades, sendo que a inferior é a fisiológica e a superior é a estima.
- (C) a Teoria da Equidade ou da Justiça Organizacional defende que os servidores do Executivo ou Legislativo procuram comparar sua remuneração com a dos servidores do Poder Judiciário.



(D) a Teoria do Reforço foca nas condições internas do indivíduo, ou seja, na sua motivação intrínseca.

(E) a Teoria da Expectativa ou da Expectância consiste em esperar de seus empregados uma performance abaixo da média, caso estejam desmotivados.

#### 4. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

Em uma reunião para definição de metas de desempenho individual para 2018, um funcionário declarou ao chefe: “quero mostrar que dou conta de atribuições complexas; gosto de metas desafiadoras e quero ser o melhor membro da equipe”.

De acordo com as teorias de motivação, o funcionário apresenta, como necessidade predominante:

- (A) afiliação.
- (B) poder.
- (C) controle.
- (D) realização.
- (E) reforço.

#### 5. (FGV – TRT-SC – TÉCNICO – 2017)

Um engenheiro que ocupa um cargo de gerente de projetos ambientais em uma empresa de grande porte completou seu tempo para aposentadoria. Quando indagado pelos membros da equipe se iria se aposentar, o gerente respondeu: “Gostaria de me aposentar, mas não penso nisso agora, porque não poderia deixar a empresa em um momento em que tenho projetos complexos e fundamentais para o sucesso do negócio sob minha responsabilidade”.

O comprometimento do gerente com a organização é do tipo:

- (A) de engajamento;
- (B) afetivo;
- (C) instrumental;
- (D) normativo;
- (E) de liderança.

#### 6. (FGV – IBGE – AGENTE - 2017)

Em uma pesquisa sobre motivação no trabalho, realizada na empresa Beta, uma funcionária declarou: “gosto de estar com as pessoas do meu grupo; o que mais valorizo e me motiva no meu trabalho é pertencer à minha equipe e ser amiga de todos”.

De acordo com as teorias de motivação, a funcionária apresenta, como necessidade predominante:



- (A) poder;
- (B) realização;
- (C) afiliação;
- (D) crescimento;
- (E) subsistência.

#### 7. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

Com relação à afirmação abaixo:

**“é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.”**

**Assinale a alternativa que corretamente se correlaciona com este conceito:**

- (A) Energia.
- (B) Motivação.
- (C) Inteligência.
- (D) Capacidade.
- (E) Liderança.

#### 8. (FEPESE – JUCESC – TÉCNICO – 2017)

**Com relação à motivação e aos sistemas de recompensa, assinale a alternativa que mantém correlação com a hierarquia das necessidades de Maslow.**

- (A) Formal, impessoal e profissional.
- (B) Afetivas, monetárias e profissionais.
- (C) Imediatas, posteriores e de transição.
- (D) Aceitação, igualdade, liberdade, grupal e individual.
- (E) Fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização.

#### 9. (FGV – CODEBA – ANALISTA – 2016)

**As teorias X e Y de McGregor e os sistemas de administração de Likert permitem traçar algumas correlações.**

**Nesse sentido, analise as afirmativas a seguir.**

- I. A teoria X e Y são antagônicas e mantêm relação direta com a variável principal sistema de recompensas.
- II. A teoria Y pressupõe um ser humano esforçado em busca de desafios e responsabilidades no trabalho.



III. Os perfis organizacionais dos quatro sistemas de Likert são desenvolvidos em função de quatro variáveis principais.

**Assinale:**

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

**10. (FGV – IBGE – ANALISTA – 2016)**

Um gerente recebeu os resultados de uma pesquisa sobre percepções e expectativas de recompensa no trabalho realizada junto a sua equipe. Os resultados da pesquisa foram os seguintes: os membros da equipe valorizam a cooperação e o bom relacionamento com os pares; os membros da equipe desejam mais autonomia para a realização do trabalho; a maioria se considera capaz e gostaria de assumir mais responsabilidades do que as que têm no momento; os membros da equipe percebem que seus esforços são recompensados da mesma forma que os esforços dos colegas. De acordo com as teorias de motivação, os membros da equipe apresentam:

- a) necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de distribuição.
- b) necessidade de afiliação, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.
- c) necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.
- d) necessidade de afiliação, necessidade de realização e percepção de justiça de distribuição.
- e) necessidade de afiliação, necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.

**11. (FGV – CODEBA – ANALISTA – 2016)**

Com relação ao ambiente de trabalho e à produção, Herzberg constatou a existência de dois fatores que atuam de forma particular sobre a motivação do ser humano nas empresas. A esse respeito, analise as afirmativas a seguir.

- I. Os fatores higiênicos são capazes de desmotivar o trabalhador.
- II. Os fatores higiênicos, uma vez resolvidos, promovem a motivação do trabalhador.
- III. Os fatores satisfacientes permitem remover a insatisfação do trabalhador.

**Assinale:**

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.



- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

**12. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)**

**A teoria da hierarquia das necessidades foi desenvolvida por:**

- a) Earnest Acher.
- b) Abraham Maslow.
- c) Joseph Newman.
- d) Frederick Taylor.
- e) Peter Drucker.

**13. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)**

**Dentre as teorias motivacionais, a teoria das necessidades socialmente adquiridas, desenvolvida por David McClelland, descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são:**

- a) saúde, dinheiro e felicidade.
- b) realização, poder e associação.
- c) higiene, segurança e equilíbrio.
- d) estabilidade, aprendizagem e poder.
- e) ergonomia, salário e desempenho.

**14. (FEPESE – MPE-SC – TÉCNICO – 2014)**

**Associe cada teoria motivacional com o pensador que a descreveu:**

| Coluna 1 Teorias           | Coluna 2 Pensador      |
|----------------------------|------------------------|
| 1. Teorias X e Y           | ( ) Willian G. Ouchi   |
| 2. Teoria Z                | ( ) Douglas McGregor   |
| 3. Teoria da expectativa   | ( ) Frederick Herzberg |
| 4. Teoria dos dois fatores | ( ) Victor Vroom       |

**Assinale a alternativa que indica a sequência correta, de cima para baixo.**

- a) 1 – 2 – 4 – 3.
- b) 2 – 1 – 3 – 4.



- c) 2 – 1 – 4 – 3.
- d) 2 – 3 – 4 – 1.
- e) 3 – 1 – 4 – 2.

**15. (FEPESE – MPE-SC – TÉCNICO – 2014)**

**Considere as seguintes afirmativas sobre teorias da motivação.**

1. A obra maior de McGregor na teoria motivacional é o registro da teoria X e Y.
2. Althus Maslow, sociólogo húngaro, apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência.
3. Douglas McGregor elaborou a teoria dos dois fatores: os que causam, predominantemente, satisfação; e os que causam, predominantemente, insatisfação.

**Assinale a alternativa que indica todas as afirmativas corretas.**

- a) É correta apenas a afirmativa 1.
- b) É correta apenas a afirmativa 2.
- c) São corretas apenas as afirmativas 1 e 2.
- d) São corretas apenas as afirmativas 1 e 3.
- e) São corretas as afirmativas 1, 2 e 3.

**16. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)**

**Constitui (em) o corpo teórico sobre teorias da motivação:**

1. as teorias X e Y de McGregor.
2. o endomarketing.
3. a teoria Z de W. Ouchi.

**Assinale a alternativa que indica todas as afirmativas corretas.**

- a) É correta apenas a afirmativa 1.
- b) É correta apenas a afirmativa 2.
- c) É correta apenas a afirmativa 3.
- d) São corretas apenas as afirmativas 1 e 3.
- e) São corretas as afirmativas 1, 2 e 3.

**17. (FEPESE – MPE-SC – ANALISTA – 2014)**

**Analise o texto abaixo:**



\_\_\_\_\_ contribuiu para a Teoria da Motivação, e desenvolveu um modelo contingencial de motivação, argumentando que a motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. O autor desta teoria, denominada \_\_\_\_\_, baseou-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inscrito.  
Assinale a alternativa que completa corretamente as lacunas do texto.

- a) W. Ouchi • teoria Z.
- b) Maslow • Endomarketing.
- c) V. Vroom • teoria das expectativas.
- d) Maslow • hierarquia das necessidades.
- e) McClelland • teoria da necessidade de realização.

#### 18. (FUNCAB – PRF – AGENTE ADMINISTRATIVO – 2014)

No contexto do comportamento e da cultura organizacional, as aspirações que representam o terceiro nível das necessidades humanas, e que são relacionadas com o desejo humano de pertencer, de amizade, de amor e companheirismo, constituem o que a teoria comportamental denomina por necessidades:

- a) fisiológicas.
- b) sociais.
- c) higiênicas.
- d) afetivas.
- e) de autorrealização.

#### 19. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)

A teoria dos dois fatores de Herzberg explica o comportamento das pessoas em situação de trabalho. De acordo com essa teoria, os fatores motivacionais que influenciam a satisfação estão relacionados com:

- a) as políticas da organização.
- b) as condições de trabalho.
- c) as realizações pessoais
- d) os benefícios e serviços sociais.
- e) os salários e prêmios de produção.



**20. (FUNCAB – MDA – TÉCNICO – 2014)**

De acordo com a teoria da hierarquia da necessidade humana, de Maslow, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades. As necessidades que constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, preservação do emprego e moradia, são conhecidas como:

- a) de autorrealização.
- b) de estima.
- c) sociais
- d) fisiológicas.
- e) de segurança.

**21. (CONSULPLAN – CBTU – ANALISTA – 2014)**

“Fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer; é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo e, dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.” Trata-se de

- a) liderança.
- b) delegação.
- c) motivação.
- d) descentralização.

**22. (IADES – FUNPRESP-EXE – ASSISTENTE – 2014)**

Assinale a alternativa que descreve as etapas consecutivas do ciclo motivacional, enfatizando a satisfação de uma necessidade.

- A) Equilíbrio interno, estímulo, necessidade, tensão, comportamento ou ação e satisfação.
- B) Satisfação, equilíbrio interno, estímulo, necessidade, tensão e comportamento ou ação.
- C) Satisfação, equilíbrio externo, estímulo, necessidade, tensão e comportamento ou ação.
- D) Equilíbrio externo, estímulo, necessidade, tensão, comportamento ou ação e satisfação.
- E) Necessidade, tensão, comportamento ou ação, satisfação, equilíbrio interno e estímulo.

**23. (FEPESE – JUCESC – ANALISTA – 2013)**

Qual das teorias de motivação listadas a seguir é considerada uma teoria de processo?

- a) Teoria ERC.



- b) Teoria da Expectativa.
- c) Teoria dos Dois Fatores.
- d) Teoria das Três Necessidades.
- e) Hierarquia das Necessidades de Maslow.

**24. (FGV – INEA-RJ – ADMINISTRADOR – 2013)**

**Assinale a alternativa que apresenta as variáveis do ciclo motivacional, que proporciona o equilíbrio do indivíduo a partir do atendimento das suas necessidades.**

- A) Equilíbrio, estímulo ou incentivo, necessidade, tensão, comportamento e barreira.
- B) Realização, força ou incentivo, necessidade, tranquilidade, comportamento e obstáculo.
- C) Equilíbrio, estímulo ou realização, prioridade, tensão, esforço e barreira.
- D) Realização, força ou estímulo, necessidade, tranquilidade, comportamento e barreira.
- E) Equilíbrio, força ou incentivo, prioridade, tensão, esforço e obstáculo.

**25. (FGV – FBN – ASSISTENTE – 2013)**

**A ..... baseia-se na concentração de esforços para a realização de objetivos capazes de satisfazer uma ou algumas necessidades individuais. Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do fragmento acima.**

- a) Teoria das Relações Humanas.
- b) Teoria da Comunicação.
- c) Teoria da Motivação Humana.
- d) Teoria Comportamental.

**26. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)**

**Uma das teorias sobre motivação é a Teoria de Maslow, também denominada Teoria das Necessidades. Das alternativas a seguir, assinale a que diz respeito a uma necessidade de autorrealização.**

- a) Responsabilidade.
- b) Crescimento pessoal.
- c) Reconhecimento.
- d) Integração com clientes.

**27. (FGV – TRE-PA - TÉCNICO – 2012)**



**Segundo a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a amizade dos colegas no trabalho é uma necessidade do tipo**

- a) fisiológica.
- b) de segurança.
- c) social.
- d) de estima.
- e) de autorrealização.

**28. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)**

**Segundo a Teoria da Pirâmide de Maslow, é correto afirmar que**

- a) as necessidades de segurança dizem respeito ao amor e ao afeto.
- b) a necessidade de autoestima diz respeito à pertinência e inclusão nos grupos.
- c) as necessidades de autorrealização surgem quando as demais necessidades tiverem sido atendidas.
- d) as necessidades afetivo-sociais levam o indivíduo a desenvolver as qualidades de liderança, prestígio e "status".

**29. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)**

**As abordagens teóricas sobre motivação são classificadas em dois grupos, a saber: as teorias de processo, que procuram explicar como funciona o mecanismo da motivação, e as teorias de conteúdo, que procuram explicar quais os motivos específicos que fazem as pessoas agirem. Das alternativas a seguir, qual NÃO parte do rol de teorias de processo no campo de estudo da motivação?**

- a) Teoria ERC.
- b) Teoria da Equidade.
- c) Teoria da Expectância.
- d) Teoria da Definição de Objetivos.

**30. (CONSULPLAN – TSE – ANALISTA – 2012)**

**De acordo com a Teoria de Dois Fatores de Herzberg, analise.**

- I. Os fatores higiênicos são extrínsecos.
- II. Os fatores motivacionais, quando precários, não provocam insatisfação.
- III. Os fatores higiênicos, quando excelentes, provocam maior satisfação.
- IV. O trabalho em si é um fator intrínseco.



**Está correto somente o que se afirma em**

- a) I, II.
- b) II, IV.
- c) II.
- d) I, II, III.

**31. (FGV – FIOCRUZ – ANALISTA DE GESTÃO - 2010)**

**Ao se estudar a motivação, um conteúdo torna-se inevitável, a hierarquia das necessidades humanas, formulada por Abraham H. Maslow.**

**De acordo com a exemplificação dessas necessidades, é correto afirmar que:**

- a) as necessidades fisiológicas podem ser descritas como o transporte, a estabilidade, a segurança e a integridade física.
- b) as necessidades de segurança têm como exemplos a alimentação, a habitação e o vestuário.
- c) as necessidades do amor estão bastante associadas à possibilidade de desenvolvimento pleno das competências ou potencial das pessoas.
- d) as necessidades de estima, em uma perspectiva organizacional, podem ser relacionadas à noção de status, com possibilidade de ascensão na carreira e de ter visibilidade social.
- e) as necessidades de auto realização podem estar afetadas à noção de relacionamentos, dizendo respeito à valorização de pertencer a um grupo formal ou informal, clube ou sociedade.

**32. (FGV – FIOCRUZ – ANALISTA DE GESTÃO - 2010)**

**Com relação aos fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo), a partir da teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg, pode-se afirmar como sendo seus componentes:**

- I. Condições gerais do ambiente laboral como iluminação, limpeza, ruído, remuneração e relações com superiores e colegas.
- II. Nível de responsabilidade, conteúdo e atribuições do cargo.
- III. Nível de responsabilidade do cargo, nível de reconhecimento do trabalho executado.

**Assinale:**

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.
- e) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.



### 33. (FGV – FIOCRUZ – ANALISTA DE GESTÃO - 2010)

Algumas teorias são consideradas como formulações sobre a motivação. A teoria da expectativa ou expectância proposta por Víctor Vroom, em essência, sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à expectativa que essa pessoa tem em relação aos resultados decorrentes dessa ação e da atratividade desse resultado.

Em termos práticos é correto afirmar:

- a) Um agente público tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado.
- b) É exemplificada em uma situação em que dois servidores apresentam desempenhos diferentes e têm remunerações iguais.
- c) Segundo a percepção do servidor, consiste na relação entre contribuições e recompensas em diferentes níveis de intensidade.
- d) Um servidor, com alta capacitação profissional e desempenho reconhecidamente superior, tem uma remuneração menor que a de outro recém-concursado.
- e) O comportamento de um servidor em seu ambiente profissional está diretamente relacionado com fatores identificados com o cargo e com o contexto em que o cargo se insere.

### 34. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2007)

Na teoria e prática da administração, a motivação para o trabalho é uma área de grande preocupação, uma vez que pode afetar entusiasmo, dedicação, cooperação e produtividade. Considerando as teorias clássicas e contemporâneas sobre motivação, assinale a alternativa correta.

- (A) Níveis mínimos de fatores higiênicos, como status e salário, são importantes, mas, quando presentes, não causam satisfação, apenas impedem insatisfação.
- (B) Segundo a teoria X, existem pessoas que são predispostas ao trabalho e pessoas que são indolentes, devendo a organização buscar as pessoas interessadas pelo trabalho.
- (C) Na visão contemporânea, as tarefas devem ser definidas por meio da especialização rígida, com pouca amplitude e flexibilidade.
- (D) Para que um indivíduo adquira um comportamento motivado, o objetivo tem de ser por ele valorado, em detrimento da recompensa.
- (E) A autonomia de pensar e agir do indivíduo não pode ser utilizada como fonte de motivação, pois as tarefas precisam ter seus procedimentos padronizados.

### 35. (FGV – SEFAZ-RJ – FISCAL – 2008)



Os processos de Empowerment ("empoderamento") pressupõem proporcionar aos funcionários as habilidades e a autoridade para tomar decisões que antes seriam tomadas pelos gerentes.



## GABARITO



1. A
2. C
3. A
4. D
5. D
6. C
7. B
8. E
9. E
10. D
11. A
12. B
13. B
14. C
15. A
16. D
17. C
18. B
19. C
20. E
21. C
22. A
23. B
24. A
25. C
26. B
27. C
28. C
29. A
30. A
31. D
32. D
33. A
34. A
35. C





## LISTA DE QUESTÕES

### 1. (VUNESP – EBSEERH – ASSISTENTE ADM – 2020)

Sobre o conceito de motivação, é correto afirmar que

- (A) a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma determinada organização em relação ao alcance das metas individuais dos seus colaboradores.
- (B) a persistência, um dos elementos basilares do conceito de motivação, representa a qualidade do quanto de esforço uma determinada pessoa organicamente consegue despende.
- (C) a direção, um dos elementos basilares do conceito de motivação, representa a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser.
- (D) a intensidade, um dos elementos basilares do conceito de motivação, representa o quanto de esforço uma determinada pessoa despende.
- (E) a persistência, para formar o conceito de motivação, indica a busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.

### 2. (VUNESP – PREF. DE ARUJÁ – ANALISTA – 2019)

Algumas teorias da motivação, como de Maslow, Alderfer, McClelland, e outros, se propõem a ir além das necessidades econômicas e físicas. Há uma certa relação dessas teorias com as hipóteses de McGregor sobre as pessoas quando desenvolveu sua teoria explicando o conceito de motivação em dois níveis: nível inferior e nível superior. O nome da teoria de McGregor é

Teoria

- (A) de relacionamento e crescimento.
- (B) de necessidades evidentes.
- (C) de determinação de metas.
- (D) X e Y.
- (E) da expectativa.

### 3. (VUNESP – PREF. DE CAMPINAS – ANALISTA – 2019)

Motivação, de modo geral, é tudo aquilo que influencia a pessoa a se comportar de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um determinado comportamento. Várias teorias foram desenvolvidas para explicar o processo de motivação dos indivíduos no ambiente do trabalho. Uma das teorias defende que "as recompensas extrínsecas



reduzem o interesse intrínseco em uma tarefa se elas foram vistas como forma de controle da organização sobre o comportamento dos trabalhadores”.

Trata-se da

- (A) Teoria da Avaliação Cognitiva.
- (B) Teoria da Expectativa.
- (C) Teoria do Estabelecimento de Objetivos.
- (D) Teoria dos Dois Fatores.
- (E) Teoria da Equidade.

#### 4. (VUNESP – UNICAMP – PROFISSIONAL – 2019)

No contexto das Teorias da Administração, especificamente na Escola de Relações Humanas, Frederick Herzberg desenvolveu a chamada “Teoria dos Dois Fatores” ou “Fatores Higiênicos e Motivacionais”. Assinale a alternativa que apresenta, correta e respectivamente, fatores higiênicos e motivacionais.

- a) Ambiente limpo e arejado, regulamentos internos claros; salário adequado, estilo de trabalho e atuação da chefia no contexto profissional.
- b) Área de trabalho organizada, limpa e ordenada, com setores bem definidos; estabilidade no cargo, salário compatível com a função.
- c) Escritório com móveis e equipamentos funcionais e com iluminação adequada; desenvolvimento de habilidades e reconhecimento no trabalho.
- d) Padrão de qualidade, processos bem definidos, divisão das tarefas e hierarquia; benefícios oferecidos pela empresa, clima de trabalho.
- e) Organização, limpeza e processos devidamente estabelecidos; metas e objetivos claros, salários e benefícios competitivos.

#### 5. (VUNESP – CM DE OLIMPIA – AGENTE ADM – 2018)

No estudo da motivação aquelas que procuram explicar quais são os motivos específicos que fazem as pessoas agir são denominadas teorias

- (A) de conteúdo.
- (B) de processo.
- (C) da forma.
- (D) da sombra.
- (E) de Sun Tzu.

#### 6. (VUNESP – PREFEITURA SÃO JOSÉ DOS CAMPOS – ANALISTA – 2018)



Na segunda metade dos anos 50, Abraham Maslow defendeu que as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de importância, representada graficamente na forma de uma pirâmide, cuja base é preenchida pelas necessidades de \_\_\_\_\_ e o topo por necessidades de \_\_\_\_\_.

Assinale a alternativa que preenche correta e respectivamente as lacunas.

- a) estima e autorrealização.
- b) amor e estima.
- c) amor e fisiologia.
- d) estima e segurança.
- e) fisiologia e autorrealização.

#### 7. (VUNESP – CM REGISTRO - ANALISTA – 2016)

Dois dos teóricos mais importantes da Motivação são Maslow e Herzberg. Avalie as afirmações a seguir e assinale a alternativa correta.

- (A) Os fatores higiênicos de Herzberg estão relacionados às necessidades mais elevadas das pessoas.
- (B) As necessidades básicas para Maslow são constituídas por reconhecimento e aprovação da família e dos amigos.
- (C) As necessidades fisiológicas de Maslow são equivalentes aos fatores motivacionais de Herzberg.
- (D) Para Herzberg, os fatores motivacionais, quando são precários, provocam ausência de satisfação.
- (E) Salários e benefícios sociais são considerados, por Herzberg, fatores motivacionais.

#### 8. (VUNESP – PRES. PRUDENTE – GESTÃO DE RH – 2016)

No âmbito da motivação no trabalho, de acordo com a teoria dos dois fatores, de Herzberg, as relações interpessoais, as condições físicas no trabalho, o salário, o sistema gerencial e os benefícios dizem respeito a fatores

- (A) motivacionais.
- (B) organizacionais.
- (C) sistêmicos.
- (D) higiênicos.
- (E) reforçadores.

#### 9. (VUNESP – PRES. PRUDENTE – GESTÃO DE RH – 2016)



Assinale a alternativa que apresenta corretamente o criador de uma das teorias que buscam explicar a motivação, bem como o nome da respectiva teoria.

- (A) Mayo – Administração Científica.
- (B) Locke – Equidade.
- (C) Maslow – Estrutura Dual (Fatores Motivacionais e de Sanidade).
- (D) Alderfer – ERC (Existência, Relacionamentos, Crescimento).
- (E) Taylor – Interações Humanas.

**10. (VUNESP – CRO-SP – TÉCNICO – 2015)**

Um autor bastante conhecido no campo da motivação é David McClelland. Como alguns outros teóricos, também identifica algumas necessidades básicas que orientam as pessoas em seu desempenho. Uma delas é a necessidade de afiliação, que é representada pelo desejo de

- (A) ser estimado por outras pessoas e manter relações pessoais mais estreitas.
- (B) realizar algo difícil e dominar tarefas complexas.
- (C) como foco principal, atingir metas e ser aclamado por seus resultados
- (D) influenciar e controlar os outros.
- (E) ser responsável pelas pessoas e ter autoridade sobre elas.

**11. (VUNESP – CM- ITATIBA-SP – ANALISTA - 2015)**

A figura a seguir representa a pirâmide das necessidades humanas de Maslow; base de sua teoria da motivação por meio da hierarquia das necessidades.



Assinale a alternativa que contém uma necessidade de autorrealização.

- (A) Oportunidade de progresso pessoal.
- (B) Ambiente emocional seguro.
- (C) Reconhecimento.



- (D) Pertencer a um grupo.
- (E) Ser bem visto pelos supervisores e colegas de trabalho.

**12. (VUNESP – PRODEST-ES – TÉCNICO – 2014)**

**Uma das mais populares teorias sobre motivação afirma que o comportamento do indivíduo no trabalho é influenciado por fatores higiênicos e motivacionais. Assinale a alternativa que, corretamente, menciona um fator motivacional.**

- (A) Salário.
- (B) Condições de trabalho.
- (C) Políticas da empresa.
- (D) Relações interpessoais.
- (E) Oportunidade de crescimento.

**13. (VUNESP – TJ-PA – ANALISTA JUDICIÁRIO PSICOLOGIA – 2014)**

**A teoria mais conhecida sobre motivação é a elaborada por Abraham Maslow, segundo a qual**

- a) a saúde física e mental do indivíduo depende da satisfação de necessidades, dispostas em uma hierarquia.
- b) expectativas de recompensas produzem estados cognitivos específicos que sustentam a motivação.
- c) existência, relacionamento e crescimento são motivadores internos que promovem a persistência no trabalho.
- d) pessoas que acreditam na própria eficácia sentem-se mais motivadas a perseguir metas de longo prazo.
- e) o comportamento das pessoas é motivado por intenções, objetivos e condições externas coerentes entre si.

**14. (VUNESP – PRODEST-ES – TÉCNICO – 2014)**

**Assinale a alternativa que contém dois dos fatores que, para Frederick Herzberg, são considerados motivadores, que levam à satisfação no trabalho.**

- (A) Política da empresa e relacionamento com outros funcionários.
- (B) Segurança e salário.
- (C) Condições do ambiente de trabalho e ergonomia.
- (D) Responsabilidade e desenvolvimento.
- (E) Plano de carreira e política de benefícios.



**15. (VUNESP – PRODEST-ES – ANALISTA – 2014)**

A escola comportamentalista, quando aborda a motivação humana, diz que, se as forças atuantes numa pessoa são bloqueadas antes do alcance de uma meta desejada, duas possibilidades se apresentam: ou ocorre um comportamento construtivo ou ocorre uma.

- A) solução para um problema.
- B) reestruturação.
- C) reação complementativa.
- D) substituição.
- E) frustração.

**16. (VUNESP – MPE-ES – ANALISTA – 2013)**

Um outro modelo contingencial de motivação é o de expectância, que propõe que os resultados finais adquirem valência. Esse modelo enfatiza as diferenças individuais entre pessoas e situações. O nível de motivação de uma pessoa é contingente sob duas forças:

- A) as necessidades de realização e as necessidades de poder.
- B) as necessidades de poder e as necessidades de associação.
- C) as necessidades de associação e as necessidades de realização.
- D) a justiça de distribuição e a justiça de processo.
- E) as diferenças individuais e a maneira de operacionalizá-las.

**17. (VUNESP – PREFEITURA SÃO JOSÉ DOS CAMPOS – ANALISTA GESTÃO MUNICIPAL – 2012)**

A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance de uma determinada meta. A teoria ERG argumenta basicamente que as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível alto e que múltiplas necessidades podem operar em conjunto. Para a teoria ERG há três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e

- a) autorrealização.
- b) estima.
- c) segurança.
- d) fisiológica.
- e) crescimento.



**18. (VUNESP – PREFEITURA SÃO JOSÉ DOS CAMPOS – ANALISTA – 2012)**

Na teoria de McClelland, a necessidade de fazer as outras pessoas se comportarem de uma maneira que não o fariam naturalmente representa a necessidade de

- a) realização.
- b) poder.
- c) associação.
- d) responsabilidade social.
- e) assunção de riscos moderados.

**19. (VUNESP – PREFEITURA SÃO JOSÉ DOS CAMPOS – ANALISTA – 2012)**

A teoria do reforço que apregoa que o comportamento é uma função de suas consequências apresenta um desacordo filosófico à teoria da

- a) justiça de distribuição.
- b) justiça de processo.
- c) fixação de objetivos.
- d) equidade.
- e) expectativa.



## GABARITO

GABARITO



1. D
2. D
3. A
4. C
5. A
6. E

7. D
8. D
9. D
10. A
11. A
12. E
13. A

14. D
15. E
16. E
17. E
18. B
19. C



# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



**1** Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



**2** Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



**3** Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



**4** Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



**5** Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



**6** Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



**7** Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



**8** O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.