Estratégia
CONCURSOS

# Aul

Noções de Administração Geral p/ TRF 2ª Região (Analista Judiciário - Área Administrativa) - 2019

Professor: Rodrigo Rennó

# Aula Demonstrativa: Motivação

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Noções de Administração Geral** para o concurso de Analista Administrativo do **TRF-2º Região.**

Iremos montar um curso completo, para que você possa começar sua preparação agora mesmo e conseguir dominar os temas do próximo edital. Para facilitar a compreensão dos assuntos, **vamos resolver muitas questões**.

**Irei trabalhar a teoria necessária e comentar centenas de questões para que você chegue pronto para o que "der e vier" no dia da prova!**

Não se preocupe, sei que você não tem apenas essa matéria para estudar. Minha proposta é trabalhar os tópicos na abrangência e profundidade necessárias, sem mais nem menos. Vamos fazer um estudo direcionado, **focando apenas no que a banca costuma cobrar!**

Tenho o hábito de escrever como se estivesse conversando com o aluno, portanto não estranhem o estilo "leve", pois acredito que fica mais fácil de passar o conteúdo, e, principalmente, mais agradável para vocês dominarem essa matéria.

Estarei junto a você, comentando os principais temas e as "pegadinhas" da banca, de modo que você, em pouco tempo, esteja preparado para dominar essa matéria.

Além disso, temos um fórum de dúvidas que você poderá interagir conosco e ver não só as suas, mas também as dúvidas dos colegas respondidas. **Tenho certeza de que esse curso fará a diferença na sua preparação!**

Antes de qualquer coisa, vou dizer um pouquinho sobre mim: como você, já fui concurseiro e disputei diversos concursos da área de Administração e sei como é encarar esse desafio.

Quando eu estudava para concursos, eu trabalhava durante o dia e tinha somente poucas horas para me dedicar aos estudos. Raramente, conseguia estudar mais de 3 horas por dia (só nos meus finais de semana conseguia dar um "gás" maior em algumas matérias).

Sei o que é chegar em casa cansado e enfrentar duras horas de estudo, abrindo mão do lazer e do convívio com a família. Por isso mesmo, tento montar um material mais leve e focado, sem "firulas" e temas que não costumam ser cobrados.

Sou professor de Administração especializado em concursos há muitos anos e tive o prazer de ajudar milhares de candidatos a atingir seu sonho: alcançar o objetivo de ser aprovado!

Atualmente, sou Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Ministério do Planejamento, tendo sido também Auditor de Controle Interno na Secretaria de Fazenda do Governo do Distrito Federal. Sou carioca e formado em Administração pela PUC do RJ, com Pós-Graduação em Gestão Administrativa.

Além disso, sou autor de três livros na área:




***Administração Geral para Concursos – 3° Edição***

Teoria e mais de 300 questões comentadas




***Administração Geral e Pública – Cespe/UnB***

Mais de 900 questões comentadas




***Administração de Recursos Materiais para Concursos*** - Teoria e mais de 370 questões comentadas

Tenho certeza de que esse material fará a diferença na sua preparação, e, além disso, estarei presente no fórum do curso, que vocês terão acesso exclusivo!

**Se aparecer uma dúvida qualquer estarei disponível para esclarecer de modo direto e individualizado.**

Aproveitando, te convido a dar uma olhada e se inscrever no meu canal do Youtube. Lá tenho muitas dicas e aulas gratuitas.

https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/

Os tópicos cobrados pela banca serão disponibilizados de acordo o cronograma abaixo:

**Aula 0**: Motivação e satisfação no trabalho.

**Aula 1**: Poder e autoridade. Liderança.

**Aula 2**: Gestão de Pessoas: conceitos e práticas relativas ao servidor público, planejamento estratégico. Qualidade de vida no trabalho. Análise e descrição de cargos. Sistemas de informações gerenciais.

**Aula 3**: Gestão do desempenho, comportamento, clima, cultura organizacional.

**Aula 4**: Gestão por competências e gestão do conhecimento.

**Aula 5**: Modelagem organizacional: conceitos básicos. Identificação e delimitação de processos de negócio. Técnicas de mapeamento, análise, simulação e modelagem de processos.

**Aula 6**: Características das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização. Descentralização x centralização.

**Aula 7**: Gestão de projetos: planejamento, execução, monitoramento, controle, encerramento. Escritório de Projetos. Gestão de risco.

**Aula 8**: Processo de mudança: mudança organizacional, forças internas e externas. O papel do agente e métodos de mudança.

**Aula 9**: Processo de mudança: mudança organizacional, forças internas e externas. O papel do agente e métodos de mudança. Comunicação.

**Aula 10**: Gestão Organizacional: Indicadores de desempenho. Construção e mensuração de indicadores de processos. O processo racional de solução de problemas: fatores que afetam a decisão, tipos de decisões. Tomada de decisão.

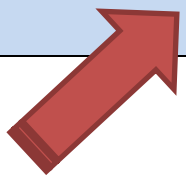
**Aula 11**: Teoria Geral dos Sistemas. Educação, capacitação e desenvolvimento: educação corporativa, educação à distância, planejamento, desenvolvimento e objetivos do ensino, avaliação.

**Vamos então para o que interessa, não é mesmo?**

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail?**

**Cadastre-se** na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

http://goo.gl/EUKHHs



# Sumário

**Motivação ..... 5**
*Motivação e Desempenho ..... 6*
*Ciclo Motivacional ..... 7*
*Teorias de Processo e Teorias de Conteúdo ..... 9*
*Teoria das Necessidades de Maslow ..... 10*
*Teoria X e Y de McGregor ..... 13*
Teoria Z de William Ouchi ..... 15
*Teoria dos dois fatores de Herzberg ..... 16*
*Teoria do Reforço ..... 17*
*Teoria ERC (ou ERG) - Alderfer ..... 19*
*Teoria da Expectância de Vroom ..... 20*
*Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland ..... 23*
*Teoria da Equidade ..... 25*
*Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Autoeficácia) ..... 26*
*Teoria da Avaliação Cognitiva ..... 27*
*Motivação e o Contrato Psicológico ..... 28*
**"Empoderamento" ou Empowerment ..... 29**
**Comprometimento ..... 33**
**Resumo ..... 35**
**Questões Comentadas ..... 42**
**Lista de Questões Trabalhadas na Aula ..... 65**
**Gabarito ..... 77**
**Bibliografia ..... 77**

# MOTIVAÇÃO

De acordo com Daft[1], 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[2] 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[3], 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:

---

[1] (Daft, 2005)

[2] (Robbins & Coulter, Administração, 1998)

[3] (Bergamini, 1990)

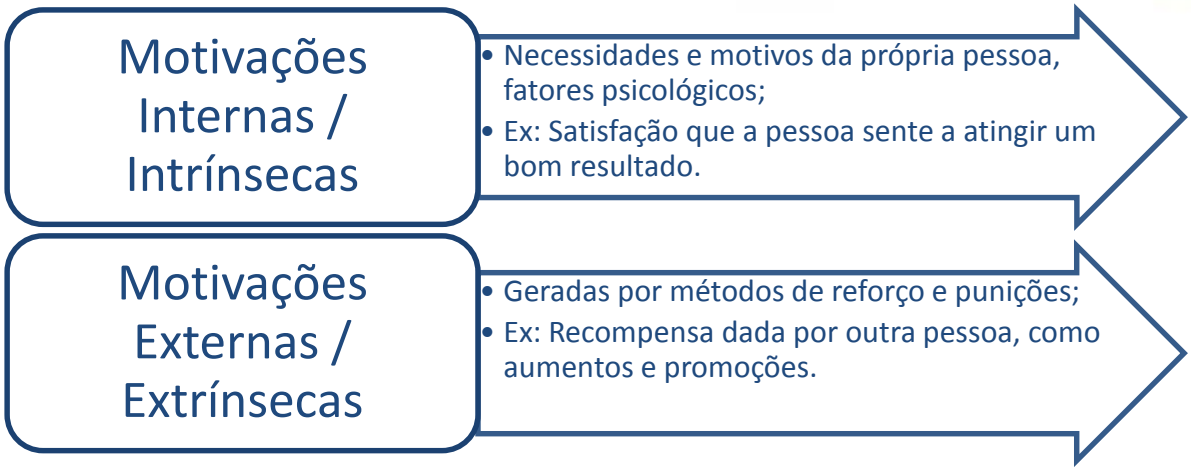


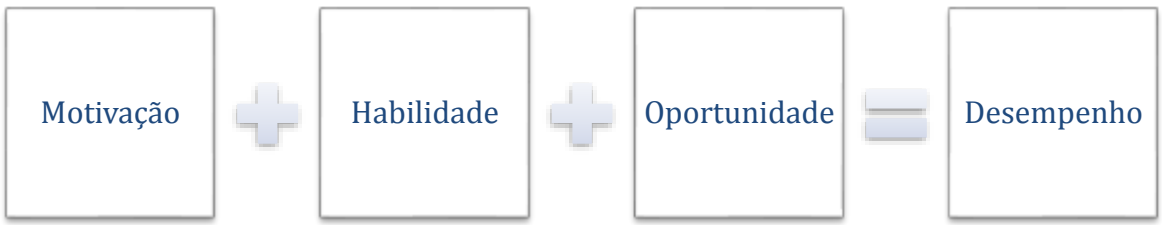

Figura 1 - Tipos de Motivação

## 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[4].




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.

[4] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)




**(CESPE – 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**

## 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[5]:

| Estágio | Descrição |
|---|---|
| **Estado de Equilíbrio** | O organismo está tranquilo e em estado de equilíbrio. |
| **Necessidade que surge (impulso)** | As necessidades e carências surgem, derrubam o equilíbrio e provocam um estado de tensão e desconforto na pessoa, como no caso da fome. |
| **Estado de tensão e desequilíbrio** | 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. |
| **Comportamento focado na satisfação da necessidade** | 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. |

[5] (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)

| | |
|---|---|
| **Satisfação da necessidade** | 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, 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[6]. Estas teorias partem do pressuposto de que as pessoas agem para satisfazer seus interesses[7].

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.

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[8].

Abaixo no gráfico podemos ver as principais teorias motivacionais.

[6] (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2008)

[7] (Sobral & Peci, 2008)

[8] (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2008)

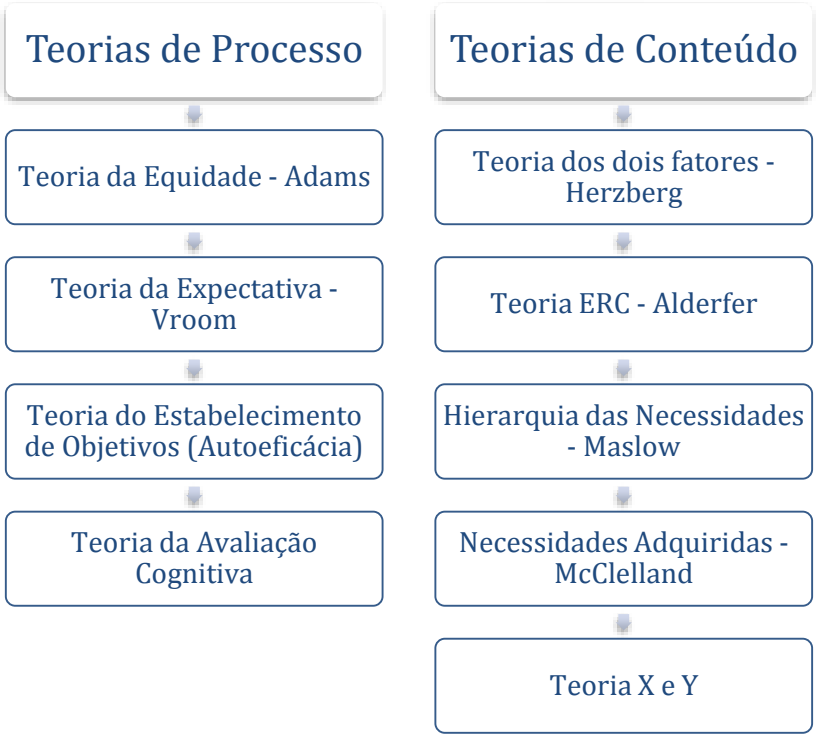



Figura 2 - Teorias de Conteúdo e de Processo

## 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.

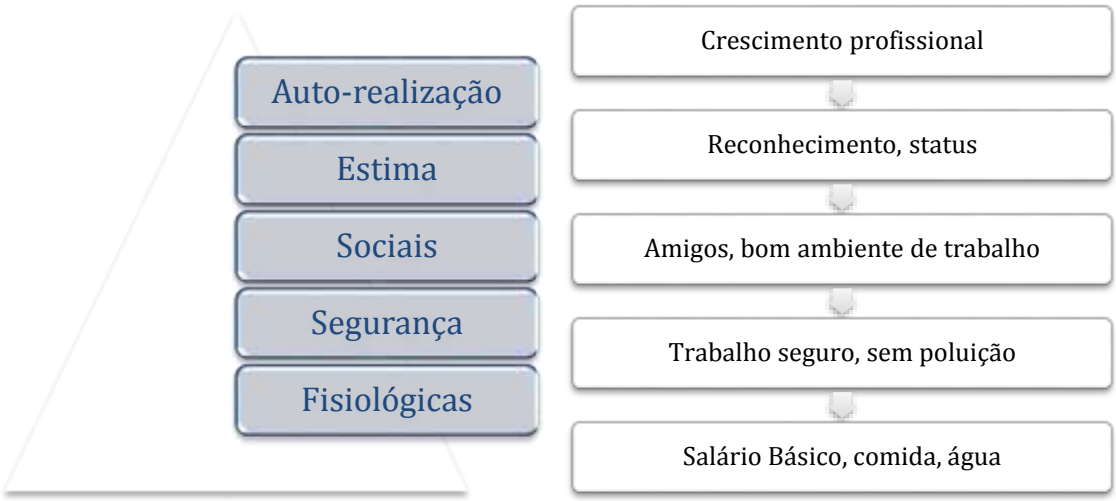



Figura 3 - Hierarquia de Maslow

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 busca 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[9]:

[9] (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)

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

**Figura 4 - Adaptado de:** (Chiavenato, Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 2014)




**(CESPE – 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**

## TEORIA X E Y DE MCGREGOR

A teoria 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)[10].

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.

[10] (Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008)

**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!

| Teoria X | Teoria Y |
|---|---|
| • Pessoas não gostam de trabalhar<br>• Pessoas devem ser ameaçadas e forçadas a atingir os resultados<br>• Pessoas preferem não assumir responsabilidades, tem pouca ambição e buscam segurança. | • Maioria das pessoas não desgostam do trabalho;<br>• Pessoas são capazes de se autocontrolar e dirigir quando estão comprometidas;<br>• Pessoas buscam desafios e assumir responsabilidades;<br>• Pessoas são, em sua maioria, criativas e ambiciosas. |

Figura 5 - Teoria X e Y




**(CESPE – 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**

## 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[11]:

| 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 |

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.

[11] (Weil, 1983)

## TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

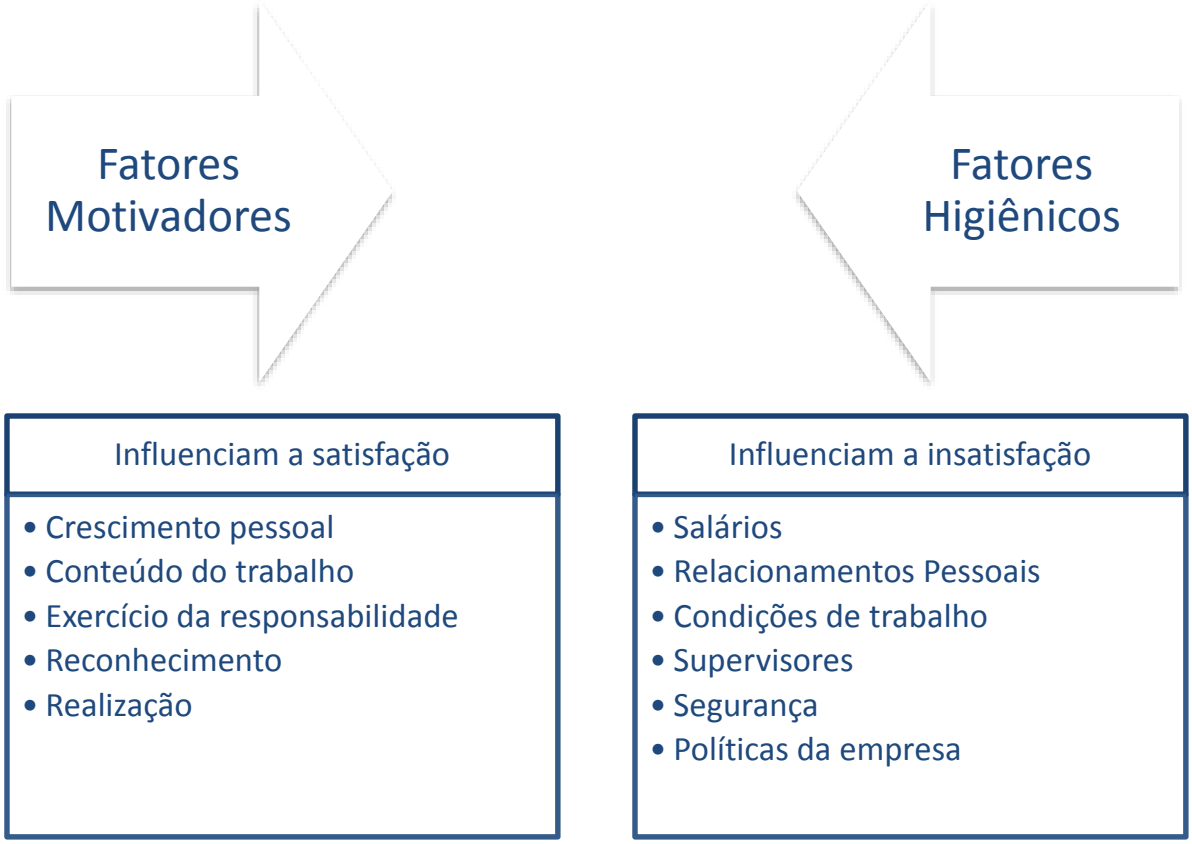
A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg é uma das mais importantes no estudo da Administração e uma das que mais se presta a "pegadinhas" de bancas de concurso. A teoria basicamente diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto o nome da teoria: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



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).




**(CESPE – 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**

## 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[12].

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

[12] (Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010)

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[13].

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.

> 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.

[13] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

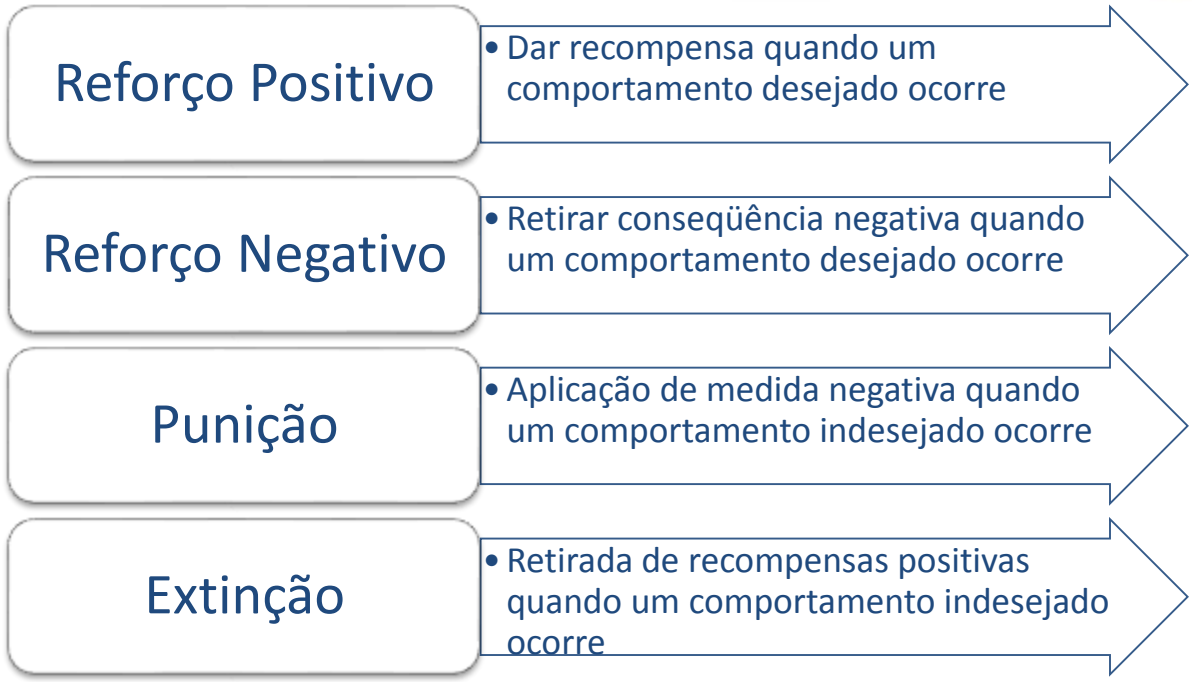


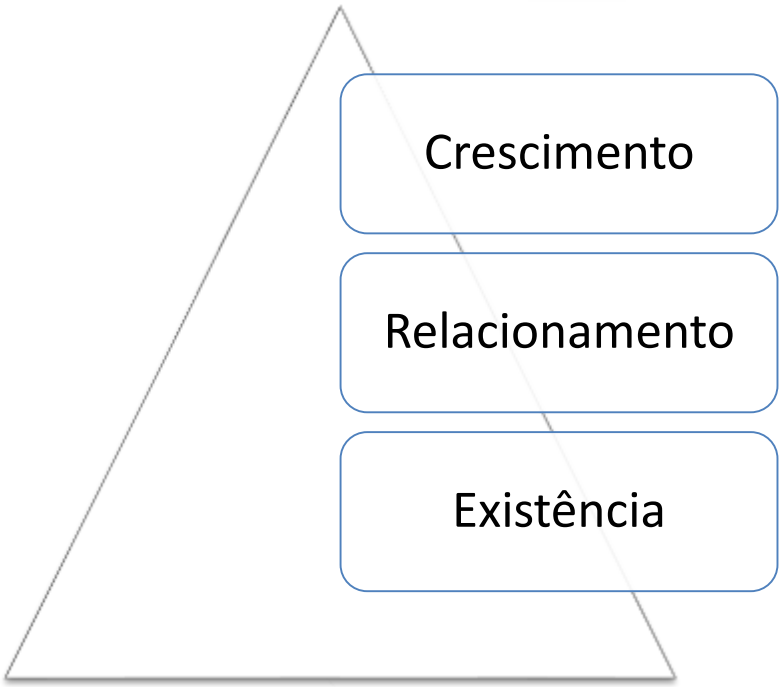

Figura 6 - Estratégias de Modificação do Comportamento

## TEORIA ERC (OU ERG) - ALDERFER

Basicamente, esta 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)[14].

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.

[14] (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.

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.

## TEORIA DA EXPECTÂNCIA DE VROOM

A teoria de motivação considerada mais completa até o momento é a teoria da expectância de Victor Vroom[15]. A teoria da expectância (ou expectativa) diz que a motivação é um produto das

[15] (Robbins & Coulter, Administração, 1998)

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?

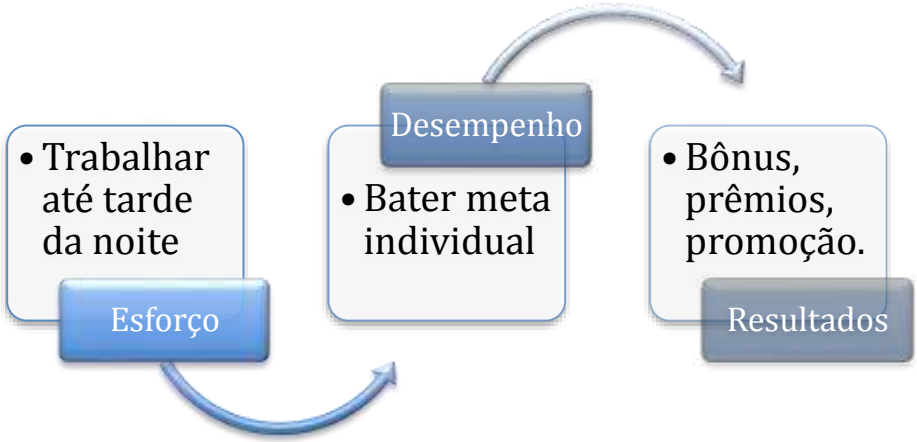



Figura 7 - Teoria da Expectância

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

De acordo com Macedo et al[16], esta teoria sugere três expedientes para gerar motivação, os quais podem servir de base para a atuação do líder:

[16] (Macêdo, Rodrigues, Johann, & Cunha, 2007)

- ✓ 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




**(CESPE – 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**

## 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[17]:

| 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 |
| **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. 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 melhor 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.[18] apresentam um conjunto de características que permitiriam avaliar qual seriam as necessidades mais dominantes em cada indivíduo:

| Motivos | O Indivíduo |
|---|---|
| **Realização / Sucesso** | ✓ Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal;<br>✓ Aspira alcançar metas elevadas, mas realistas; |

[17] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

[18] (Cunha, Rego, & Cardoso, 2004)

| | |
|---|---|
| | ✓ Responde positivamente à competição;<br>✓ Toma iniciativa;<br>✓ Prefere tarefas de cujos resultados possa ser diretamente responsável;<br>✓ Assume riscos moderados;<br>✓ Relaciona-se preferencialmente com peritos |
| **Afiliação** | ✓ Procura relações interpessoais fortes;<br>✓ Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações;<br>✓ Atribui mais importância às pessoas que às tarefas;<br>✓ Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades. |
| **Poder** | ✓ Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência;<br>✓ Tenta assumir posições de liderança espontaneamente;<br>✓ Necessita/gosta de provocar impacto;<br>✓ Preocupa-se com o prestígio;<br>✓ Assume riscos elevados. |




**(CESPE – 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**

## 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[19].

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.

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.

[19] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

## 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[20], 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[21],

> *"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.

---

[20] (Locke, 1968) apud (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

[21] (Yassuda, Lasca, & Neri, 2005)




**(CESPE - 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 necessitarem) 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[22].

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.

[22] (Duran, 2016)

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[23].

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.

## MOTIVAÇÃO E O CONTRATO PSICOLÓGICO

O contrato psicológico é considerado um vínculo que liga os empregados às organizações[24]. 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[25]. 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[26],

> *"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[27].

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.

---

[23] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

[24] (Rosolen, Silva, Leite, & Albuquerque, 2009)

[25] (Leiria, Palma, & Cunha, 2006)

[26] (Guzzo e Nooan, 1994) apud (Rosolen, Silva, Leite, & Albuquerque, 2009)

[27] (Lester e Kickul, 2001) apud (Rosolen, Silva, Leite, & Albuquerque, 2009)

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[28].

Uma classificação muito conhecida dos contratos psicológicos é a de MacNeil. Para este autor, os contratos são divididos entre os contratos **transacionais** e **relacionais**[29].

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 refreadores 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**."*

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[30].

## "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[31],

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

---

[28] (Rousseau, 1995) apud (Leiria, Palma, & Cunha, 2006)

[29] (MacNeil, 1985) apud (Rosolen, Silva, Leite, & Albuquerque, 2009)

[30] (Guzzo e Nooan, 1994) apud (Rosolen, Silva, Leite, & Albuquerque, 2009)

[31] (Slack, 1997) apud (Rodrigues & Santos, 2001)

Deste modo, busca-se ampliar as responsabilidades e autoridades para que estes possam tomar suas decisões e agir[32].

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[33], as principais diferenças entre uma organização clássica e uma organização pós-moderna seriam,

| Organização Clássica | Organização Pós-moderna |
|---|---|
| • Estrutura simples (relativamente)<br>• Hierárquica (comunicação vertical)<br>• Mecânica (linear e interligada)<br>• Causalidade linear é assumida (lógica)<br>• Objetiva, solução ordenada de problemas<br>• Imutável | • Complexa (fronteiras indistintas)<br>• Horizontalizada (redes de trabalho)<br>• Holográfica (grupos de trabalho autônomos integrados pela cultura)<br>• Indeterminada (capacitada para decisões, instável e imprevisível)<br>• Causalidade mútua (pensamento sistêmico)<br>• Entendimento subjetivo<br>• Espontaneamente mutável |

**Figura 8 - Fonte: (Sykes, Simpson & Suipley, 1997) apud (Rodrigues & Santos, 2001)**

[32] (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

[33] (Sykes, Simpson & Shipley, 1997) apud (Rodrigues & Santos, 2001)

Desta maneira, o empowerment está diretamente relacionado com a delegação e a descentralização de poder dentro da empresa[34]. 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.

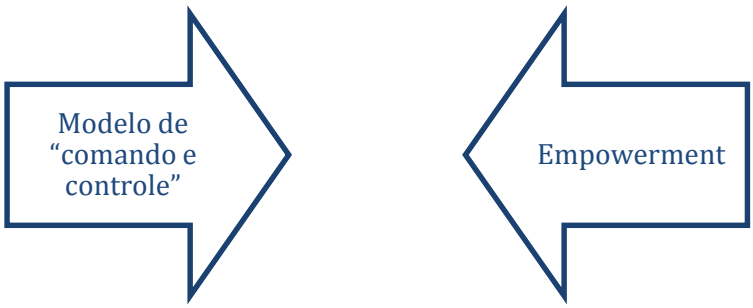
Desta forma, estes terão mais autoridade e responsabilidade nos assuntos operacionais que lidam diariamente. Esta maior participação e autonomia dos empregados acabam gerando uma maior motivação e, consequentemente, melhores resultados.

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[35].

Alguns autores apresentam o empowerment como um contraponto ao estilo de "comando e controle", que seria característico do modelo burocrático tradicional[36].




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[37].

---

[34] (Robbins & Coulter, Administração, 1998)

[35] (Robbins & Coulter, Administração, 1998)

[36] (Rodrigues & Santos, 2001)

[37] (Rodrigues & Santos, 2001)

De acordo com Argyris[38], os tipos de comprometimentos seriam,

| Comprometimento Externo | Comprometimento Interno |
|---|---|
| • Atividades são definidas por outros<br>• O comportamento necessário para realizar as atividades é definido por outros<br>• Metas de desempenho são definidas pela gerência<br>• A importância da meta é definida por outros | • Indivíduos definem atividades<br>• Indivíduos definem o comportamento necessário para realizar as atividades<br>• Gerência e indivíduos, em conjunto, definem metas de desempenho que são desafiantes para o indivíduo<br>• Indivíduos definem a importância da meta |

**Figura 9 - 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.

Para Chiavenato[39], 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[40], 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;

[38] (Argyris, 1998) apud (Rodrigues & Santos, 2001)

[39] (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

[40] (Kanter, 1983) apud (Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004)

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.

## 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 da mesma.

A literatura cita cinco tipos de comprometimento[41]:

| Comprometimento | Descrição |
|---|---|
| **Afetivo** | São colaboradores que mantém 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 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 mantêm ativos dentro do ambiente corporativo. |
| **Normativo** | São colaboradores que permanecem em determinada empresa porque se sentem obrigados a estar dentro |

[41] Fonte: http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/quais-5-tipos-comprometimento-organizacional/

| | |
|---|---|
| | 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. 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. |

# RESUMO

| Motivação |
|---|
| **A motivação é relativa às forças internas ou externas que fazem uma pessoa se entusiasmar e persistir na busca de um objetivo**.<br><br>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).<br><br>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 | Motivações Externas / Extrínsecas |
|---|---|
| • Necessidades e motivos da própria pessoa, fatores psicológicos;<br>• Ex: Satisfação que a pessoa sente a atingir um bom resultado. | • Geradas por métodos de reforço e punições;<br>• Ex: Recompensa dada por outra pessoa, como aumentos e promoções. |

| Motivação e Desempenho |
|---|
| Não basta estar motivado para atingir um bom desempenho;<br><br>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. |

| Ciclo Motivacional |
|---|
| Os principais teóricos tratam o processo motivacional como um ciclo. |

| Estágios do ciclo motivacional, de acordo com Chiavenato: | |
|---|---|
| **Estágio** | **Descrição** |
| **Estado de Equilíbrio** | O organismo está tranquilo e em estado de equilíbrio. |
| **Necessidade que surge (impulso)** | As necessidades e carências surgem, derrubam o equilíbrio e provocam um estado de tensão e desconforto na pessoa, como no caso da fome. |

| | |
|---|---|
| **Estado de tensão e desequilíbrio** | 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. |
| **Comportamento focado na satisfação da necessidade** | 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. |
| **Satisfação da necessidade** | 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, contudo, a pessoa não consegue comer por alguma razão, ela permanece faminta. |

**Teorias de Processo e Teorias de Conteúdo**

- **Teorias de conteúdo:** se concentram nas razões que levam uma pessoa a ficar motivada.
- **Teorias de processo:** se concentram no modo em que o comportamento é motivado. Elas enfatizam, além das necessidades, os processos de pensamento por meio das quais as pessoas decidem como agir.

**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 |
|---|---|---|
| **Autorrealização** | Educação<br>Crescimento pessoal | Trabalho desafiante<br>Diversidade |

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

**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 | Teoria Y |
|---|---|
| • Pessoas não gostam de trabalhar;<br>• Pessoas devem ser ameaçadas e forçadas a atingir os resultados;<br>• Pessoas preferem não assumir responsabilidades, tem pouca ambição e buscam segurança. | • Maioria das pessoas não desgostam do trabalho;<br>• Pessoas são capazes de se autocontrolar e dirigir quando estão comprometidas;<br>• Pessoas buscam desafios e assumir responsabilidades; |

| | |
|---|---|
| | • Pessoas são, em sua maioria, criativas e ambiciosas. |

| **Teoria dos dois fatores de Herzberg** |
|---|
| Diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação.<br><br>• 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.<br>• 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** |
|---|
| • 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.<br>• 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.<br>• É muito criticada pelo seu aspecto "manipulador" das pessoas. Apesar disso, seu impacto não é renegado. |

| **As Quatro Estratégias da Teoria do Reforço** | |
|---|---|
| **Reforço Positivo** | Dar recompensa quando um comportamento desejado ocorre |
| **Reforço Negativo** | Retirar consequência negativa quando um comportamento desejado ocorre |
| **Punição** | Aplicação de medida negativa quando um comportamento indesejado ocorre |
| **Extinção** | Retirada de recompensas positivas quando um comportamento indesejado ocorre |

| **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 expectância de Victor Vroom.

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.

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**

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.

| | |
|---|---|
| **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 |
| **Necessidade de realização** | 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 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

- 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.

# QUESTÕES COMENTADAS

**1. (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[42]:

| | |
|---|---|
| **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 |
| **Necessidade de realização** | 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**

---

**2. (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

[42] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

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[43]:

1. **Comprometimento afetivo** - São colaboradores que mantém 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 mantêm 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**

---

**3. (FGV – IBGE – AGENTE - 2017)**

[43] 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[44]:

| | |
|---|---|
| **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 |
| **Necessidade de realização** | 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**

---

**4. (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.

---

[44] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

(D) Capacidade.

(E) Liderança.

**Comentários**

Robbins[45] 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[46], 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**

---

**5. (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**

---

**6. (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.

---

[45] (Robbins & Coulter, Administração, 1998)

[46] (Bergamini, 1990)

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.

**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)[47].

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**

---

**7. (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.

---

[47] (Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008)

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[48]:

| | |
|---|---|
| **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 |
| **Necessidade de realização** | 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**

---

**8. (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.

[48] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

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.

**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**

---

**9. (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**

---

**10. (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[49]:

| | |
|---|---|
| **Necessidade de afiliação (ou associação)** | 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 |
| **Necessidade de realização** | Ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros |

**Gabarito: letra B**

---

**11. (FEPESE – MPE-SC – TÉCNICO – 2014)**

[49] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

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.

**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**

---

**12. (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**

---

**13. (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**

---

**14. (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**

---

**15. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – PROFISSIONAL JR. – 2014)**

Os funcionários do setor de informática realizavam, voluntariamente, cerca de 8 horas de treinamento em internet para pessoas idosas da comunidade onde a empresa estava inserida. Ao perceber os benefícios de tal atividade, a empresa decidiu dar uma gratificação simbólica a tais funcionários. A partir de então, eles começaram a desinteressar-se pelas atividades, deixando de considerá-las divertidas ou engrandecedoras.

Qual teoria contemporânea de motivação explica o recente desinteresse?

a) Teoria da aprendizagem social.

b) Teoria da avaliação cognitiva.

c) Teoria da equidade.

d) Teoria do estabelecimento de objetivos.

e) Teoria do reforço.

**Comentários**

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[50].

**Gabarito: letra B**

---

**16. (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**

---

**17. (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.

---

[50] (Duran, 2016)

Já os fatores relacionados com o contexto do trabalho, como o salário, benefícios e ambiente de trabalho seriam fatores higiênicos.

**Gabarito: letra C**

---

**18. (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**

---

**19. (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[51], 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**

---

**20. (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.

**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**

---

**21. (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.

---

[51] (Daft, 2005)

e) Hierarquia das Necessidades de Maslow.

**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:

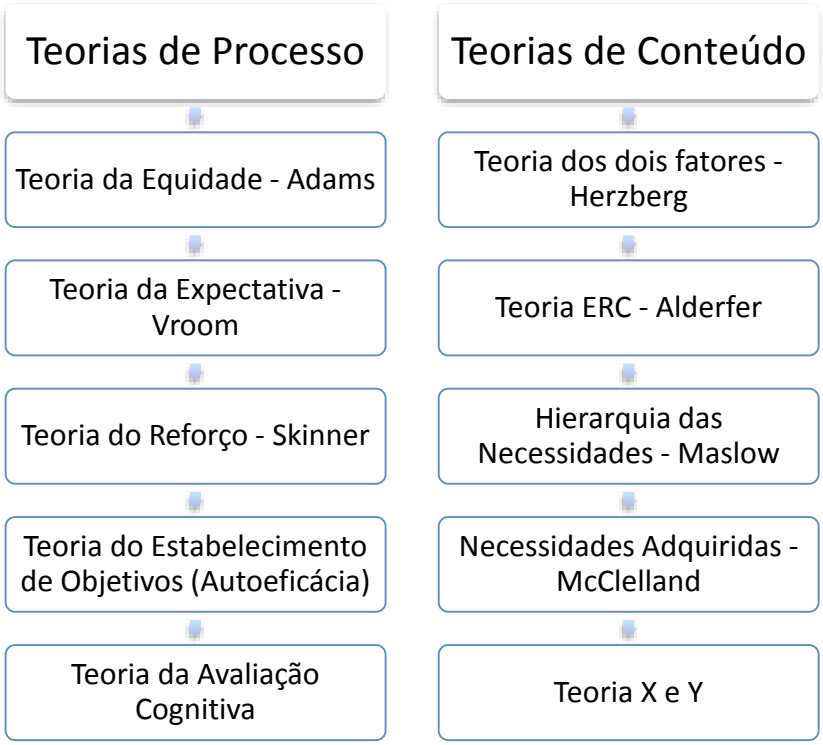



Figura 10 - Teorias de Conteúdo e de Processo

Como podemos ver, a teoria da expectativa é uma teoria de processo.

**Gabarito: letra B**

---

**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. (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**

---

**25. (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**

---

**26. (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**

---

**27. (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 NÂO 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.

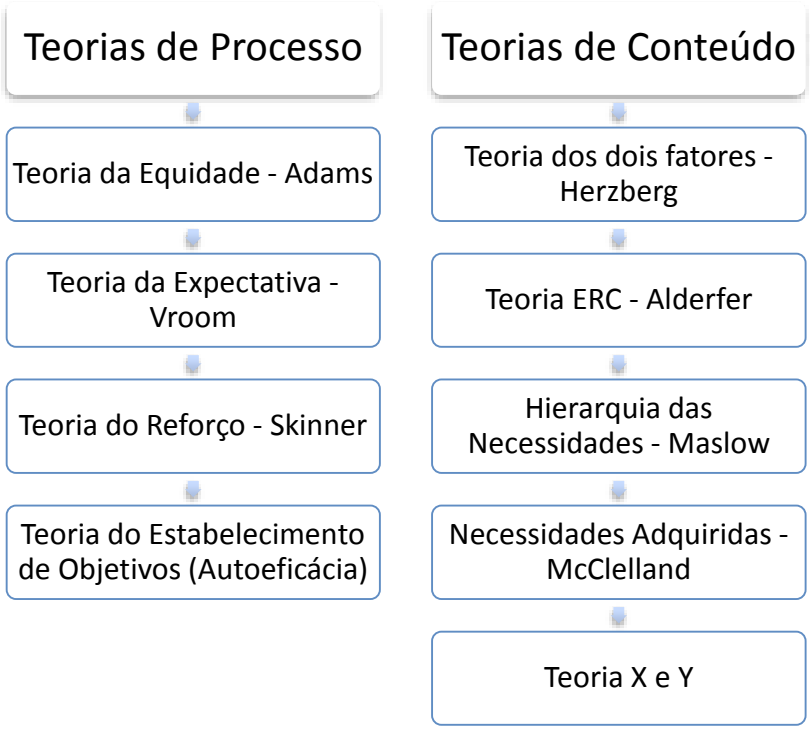



Figura 11 - Teorias de Conteúdo e de Processo

Podemos ver, portanto, que a única alternativa que não está associada a uma teoria de processo é a Teoria ERC.

**Gabarito: letra A**

---

**28. (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**

---

**29. (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**

---

**30. (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**

---

**31. (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 a 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**

---

**32. (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**

---

**33. (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**

---

**34. (CESGRANRIO – EPE – ANALISTA – 2010)**

Após um curso de desenvolvimento gerencial, João voltou à empresa em que trabalha empenhado em aplicar os conceitos que aprendeu a respeito de empowerment e delegação de autoridade. Para tanto, ele considerou que

a) quanto mais poder as pessoas têm para moldar suas vidas, mais se tornam autônomas, gerando menor comprometimento com a missão da empresa.

b) o comprometimento externo estabelece um tipo de contrato psicológico com o empregado e reforça o empowerment.

c) o resultado de um programa de mudança no qual as ações dos empregados são definidas de fora para dentro constitui uma fase decisiva do empowerment.

d) a coexistência do comprometimento externo e interno nas organizações é inviável, já que a forma como esses comportamentos são obtidos é crucial para o ulterior sucesso ou fracasso do empowerment.

e) para que os colaboradores assumam maior responsabilidade por seus próprios destinos, deve-se encorajar o desenvolvimento do comprometimento interno.

**Comentários**

A primeira alternativa está errada, pois o empowerment gera maior comprometimento dos funcionários com a empresa, e não menor comprometimento como a banca descreveu.

A letra B também está errada, pois o comprometimento externo está relacionado com o estilo de "comando e controle" característico das organizações tradicionais, burocráticas.

A terceira alternativa também está equivocada porque as ações de mudança não devem vir de "fora para dentro", mas exatamente o contrário – de "dentro para fora".

A letra D não faz sentido e também está incorreta. Finalmente, a letra E está correta, pois apresentam a definição de Argyris[52] sobre o comprometimento interno, no qual os funcionários possuem autonomia decisória sobre o seu trabalho.

**Gabarito: letra E**

[52] (Argyris, 1998) apud (Rodrigues & Santos, 2001)

# LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

**1. (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.

**2. (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.

**3. (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.

**4. (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.

**5. (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.

**6. (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.

**7. (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.

**8. (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.

**9. (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.

**10. (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.

**11. (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.

**12. (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.

**13. (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.

**14. (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.

**15. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – PROFISSIONAL JR. – 2014)**

Os funcionários do setor de informática realizavam, voluntariamente, cerca de 8 horas de treinamento em internet para pessoas idosas da comunidade onde a empresa estava inserida. Ao perceber os benefícios de tal atividade, a empresa decidiu dar uma gratificação simbólica a tais funcionários. A partir de então, eles começaram a desinteressar-se pelas atividades, deixando de considerá-las divertidas ou engrandecedoras.

Qual teoria contemporânea de motivação explica o recente desinteresse?

a) Teoria da aprendizagem social.

b) Teoria da avaliação cognitiva.

c) Teoria da equidade.

d) Teoria do estabelecimento de objetivos.

e) Teoria do reforço.

**16. (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.

**17. (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.

**18. (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.

**19. (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.

**20. (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.

**21. (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.

**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. (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.

**25. (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.

**26. (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”.

**27. (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 NÂO 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.

**28. (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.

**29. (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.

**30. (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.

**31. (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.

**32. (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.

**33. (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.

**34. (CESGRANRIO – EPE – ANALISTA – 2010)**

Após um curso de desenvolvimento gerencial, João voltou à empresa em que trabalha empenhado em aplicar os conceitos que aprendeu a respeito de empowerment e delegação de autoridade. Para tanto, ele considerou que

a) quanto mais poder as pessoas têm para moldar suas vidas, mais se tornam autônomas, gerando menor comprometimento com a missão da empresa.

b) o comprometimento externo estabelece um tipo de contrato psicológico com o empregado e reforça o empowerment.

c) o resultado de um programa de mudança no qual as ações dos empregados são definidas de fora para dentro constitui uma fase decisiva do empowerment.

d) a coexistência do comprometimento externo e interno nas organizações é inviável, já que a forma como esses comportamentos são obtidos é crucial para o ulterior sucesso ou fracasso do empowerment.

e) para que os colaboradores assumam maior responsabilidade por seus próprios destinos, deve-se encorajar o desenvolvimento do comprometimento interno.

# GABARITO

1. D
2. D
3. C
4. B
5. E
6. E
7. D
8. A
9. B
10. B
11. C
12. A
13. D
14. C
15. B
16. B
17. C
18. E
19. C
20. A
21. B
22. A
23. C
24. B
25. C
26. C
27. A
28. A
29. D
30. D
31. A
32. A
33. C
34. E

# 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* (2° Ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2008). *Administração Geral e Pública* (2° ed.). São Paulo: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Administração nos novos tempos* (2° 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*(N°1), 67-94.

Macêdo, I. I., Rodrigues, D. F., Johann, M. P., & Cunha, N. M. (2007). *Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas* (7° Ed. ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Robbins, S. P. (2004). *Organizational Behavior* (11° ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). *Administração* (5° 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 FEA-USP: http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/365.pdf

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).

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.

 rodrigorenno99@hotmail.com

 https://www.facebook.com/profrodrigorenno/

 http://twitter.com/rrenno99

 https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

**Conheça meus outros cursos atualmente no site!**

Acesse http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno

# 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.**