Estratégia
CONCURSOS

Aul

Noções de Gestão Pública p/ TRE-BA (Analista Judiciário - Área Administrativa) Com videoaulas - 2013

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 Gestão Pública** para o concurso do **TRE da Bahia.**

Esse concurso está previsto para ser autorizado em breve. Vamos basear o nosso curso no edital passado, mas não se preocupe, pois se tivermos alguma alteração iremos adaptar o material para que vocês tenham a melhor preparação possível. Meu objetivo é o de lhe preparar para conseguir uma das vagas deste concurso.

Nosso objetivo é lhe preparar para conseguir uma das vagas do próximo concurso!

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: Comportamento organizacional: motivação e desempenho.

Aula 1: Gestão de pessoas nas organizações. Conceitos, importância. Comportamento organizacional: relações indivíduo/organização.

Aula 2: Comportamento organizacional: liderança.

Aula 3: Planejamento organizacional: planejamento estratégico, tático e operacional. Conceito, missão, visão, valores, objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas. Planejamento estratégico no Judiciário Brasileiro: Resolução CNJ nº 198/2014. Mapa Estratégico: conceito. Mapa Estratégico 2016-2021 do TRE-BA.

Aula 4: Gestão por competências. Conceitos de competência e gestão por competências.

Aula 5: Gestão de processos. Conceitos de processo e gestão de processos.

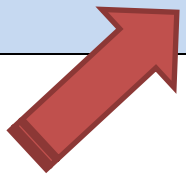
Aula 6: Gerenciamento de projetos usando a metodologia do PMI. Conceitos de projeto, patrocinador, escritório de projetos, gerente de projetos e EAP. Gestão de riscos baseada na norma ABNT NBR ISO 31000.

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



Antes de iniciarmos o nosso curso, vamos a alguns AVISOS IMPORTANTES:

1) Com o objetivo de ***otimizar os seus estudos***, você encontrará, em ***nossa plataforma (Área do aluno)***, alguns recursos que irão auxiliar bastante a sua aprendizagem, tais como ***"Resumos"***, ***"Slides"*** e ***"Mapas Mentais"*** dos conteúdos mais importantes desse curso. Essas ferramentas de aprendizagem irão te auxiliar a perceber aqueles tópicos da matéria que você precisa dominar, que você não pode ir para a prova sem ler.

2) Em nossa Plataforma, procure pela ***Trilha Estratégica e Monitoria*** da sua respectiva área/concurso alvo. A Trilha Estratégica é elaborada pela nossa equipe do *Coaching*. Ela irá te indicar qual é exatamente o ***melhor caminho*** a ser seguido em seus estudos e vai te ajudar a ***responder as seguintes perguntas***:

- Qual a melhor ordem para estudar as aulas? Quais são os assuntos mais importantes?

- Qual a melhor ordem de estudo das diferentes matérias? Por onde eu começo?

- "*Estou sem tempo e o concurso está próximo!*" Posso estudar apenas algumas partes do curso? O que priorizar?

- O que fazer a cada sessão de estudo? Quais assuntos revisar e quando devo revisá-los?

- A quais questões deve ser dada prioridade? Quais simulados devo resolver?

- Quais são os trechos mais importantes da legislação?

3) Procure, nas instruções iniciais da "Monitoria", pelo *Link* da nossa ***"Comunidade de Alunos"*** no Telegram da sua área / concurso alvo. Essa comunidade é ***exclusiva*** para os nossos assinantes e será utilizada para orientá-los melhor sobre a utilização da nossa Trilha Estratégica. As melhores dúvidas apresentadas nas transmissões da "***Monitoria***" também serão respondidas na nossa ***Comunidade de Alunos*** do Telegram.

(*) O Telegram foi escolhido por ser a única plataforma que preserva a intimidade dos assinantes e que, além disso, tem recursos tecnológicos compatíveis com os objetivos da nossa Comunidade de Alunos.

Sumário

Motivação 6
Motivação e Desempenho 7
Ciclo Motivacional 8
Teorias de Processo e Teorias de Conteúdo 10
Teoria das Necessidades de Maslow 11
Teoria X e Y de McGregor 14
Teoria Z de William Ouchi 16
Teoria dos dois fatores de Herzberg 17
Teoria do Reforço 18
Teoria ERC (ou ERG) - Alderfer 20
Teoria da Expectância de Vroom 21
Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland 23
Teoria da Equidade 26
Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Autoeficácia) 26
Teoria da Avaliação Cognitiva 28
Motivação e o Contrato Psicológico 29
"Empoderamento" ou Empowerment 30
Comprometimento 34
Questões Comentadas 36
Lista de Questões Trabalhadas na Aula 55
Gabarito 62
Bibliografia 63

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)

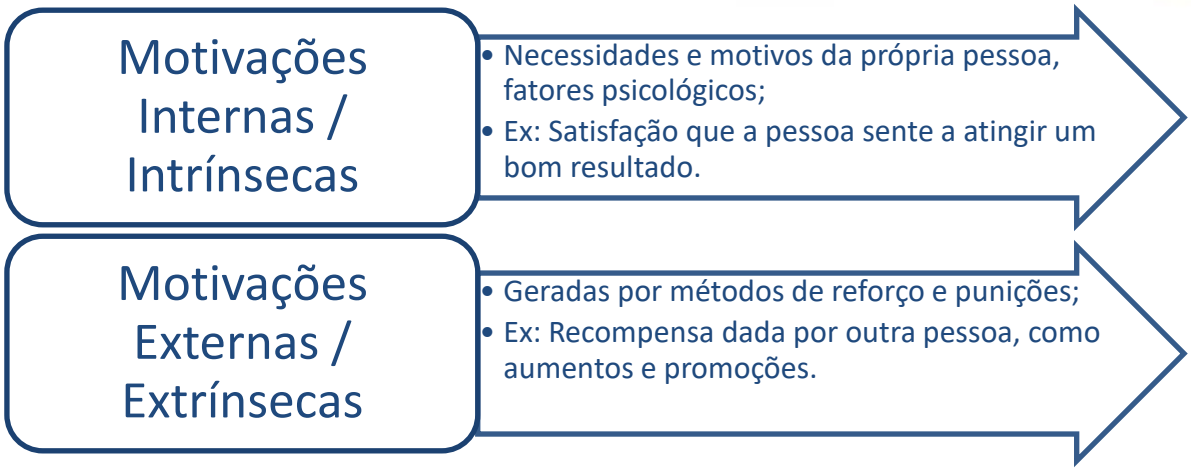


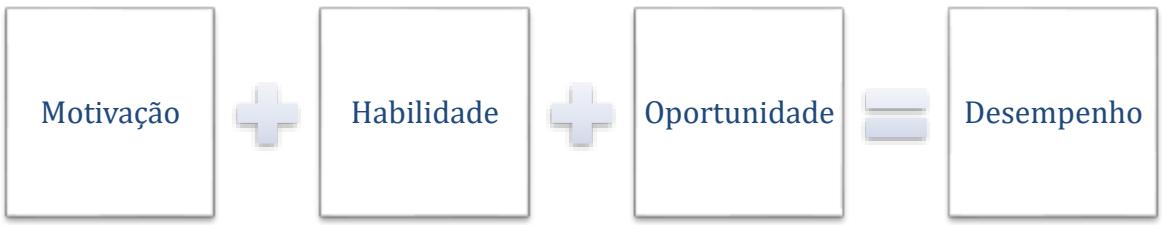
Figura 1 - Tipos de Motivação

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)

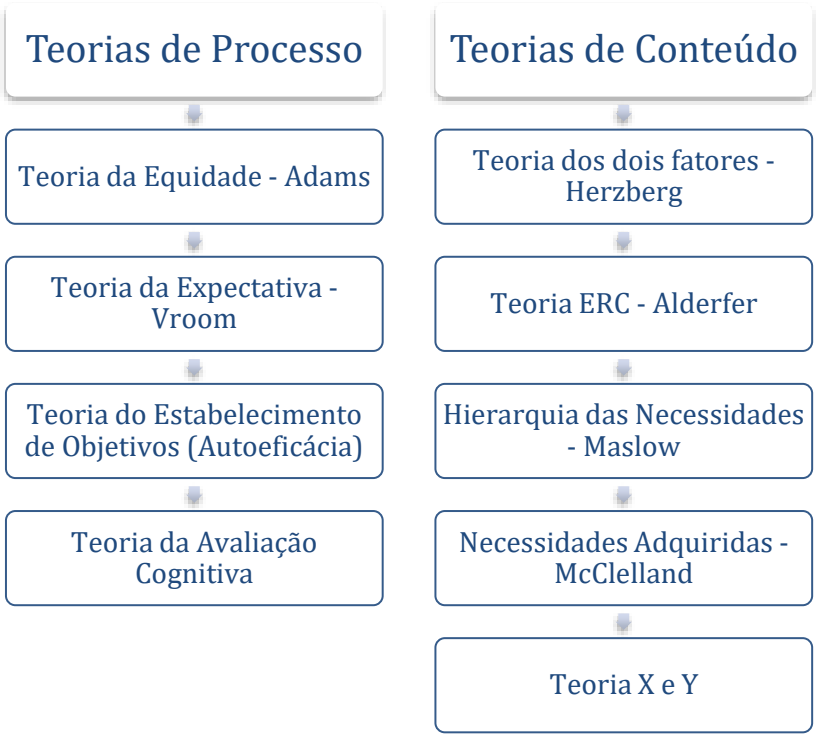


Figura 2 - Teorias de Conteúdo e de Processo

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.

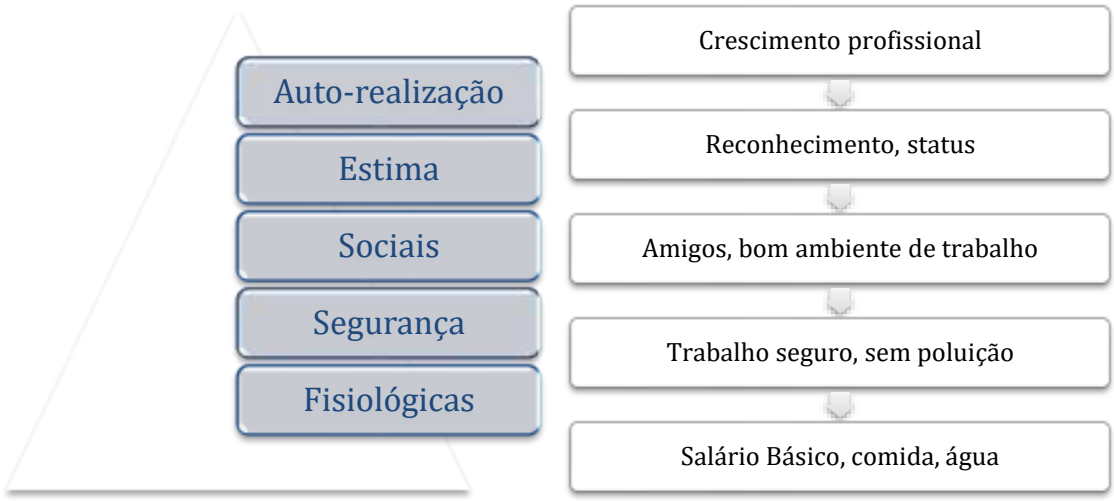


Figura 3 - Hierarquia de Maslow

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 Crescimento pessoal Passatempos Religião	Trabalho desafiante Diversidade Autonomia Crescimento pessoal Participação nas decisões
Estima	Aprovação da família Aprovação dos amigos Reconhecimento da comunidade	Reconhecimento Responsabilidade Orgulho Promoções
Sociais	Família Amigos Grupos sociais Comunidade	Amizade dos colegas Interação com o cliente Chefia amigável Camaradagem
Segurança	Autonomia Liberdade Proteção contra a violência Abrigo	Trabalho seguro Permanência no emprego Proteção
Necessidades Fisiológicas	Comida Água Sexo Sono e repouso	Remuneração e benefícios Horário de trabalho Intervalos de descanso 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 • Pessoas devem ser ameaçadas e forçadas a atingir os resultados • Pessoas preferem não assumir responsabilidades, tem pouca ambição e buscam segurança.	• Maioria das pessoas não desgostam do trabalho; • Pessoas são capazes de se autocontrolar e dirigir quando estão comprometidas; • Pessoas buscam desafios e assumir responsabilidades; • Pessoas são, em sua maioria, criativas e ambiciosas.

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

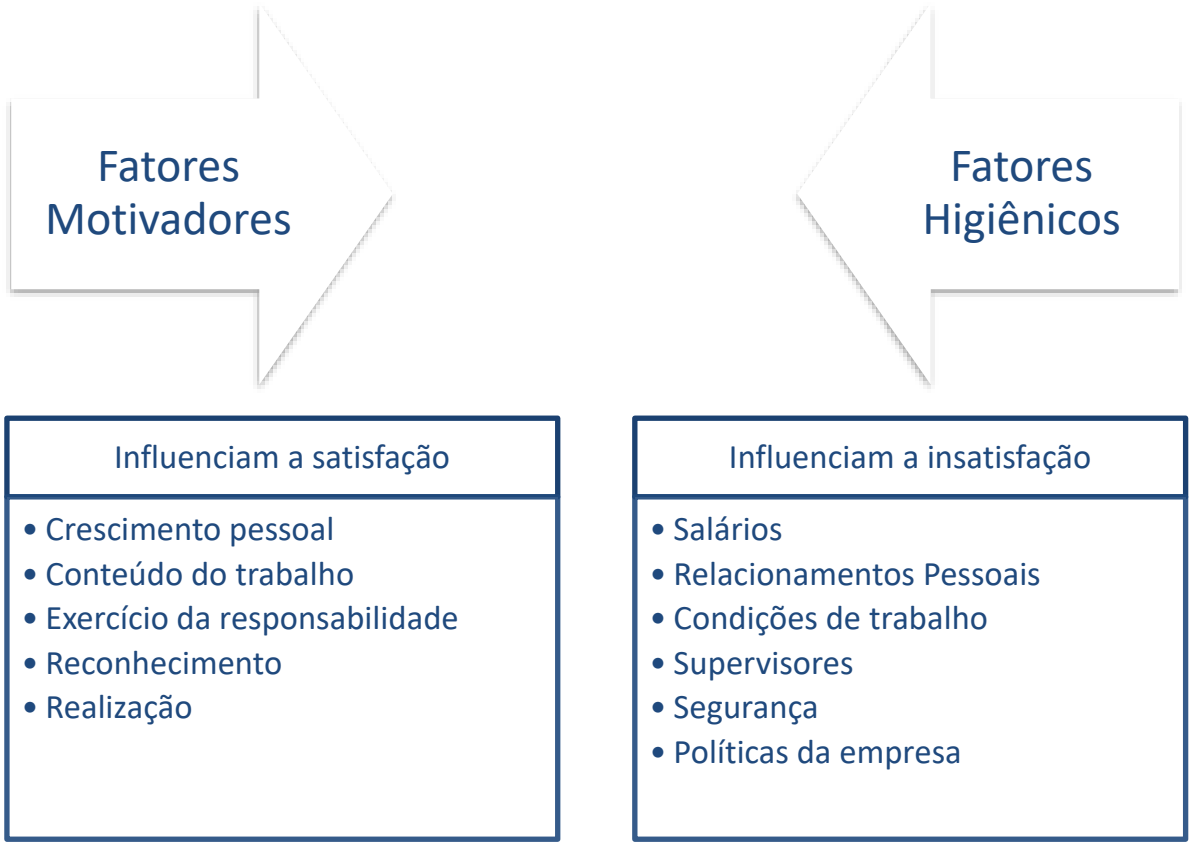
A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg é uma das mais importantes no estudo da Administração e uma das que mais se presta a "pegadinhas" de bancas de concurso. A teoria basicamente diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto o nome da teoria: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

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

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

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

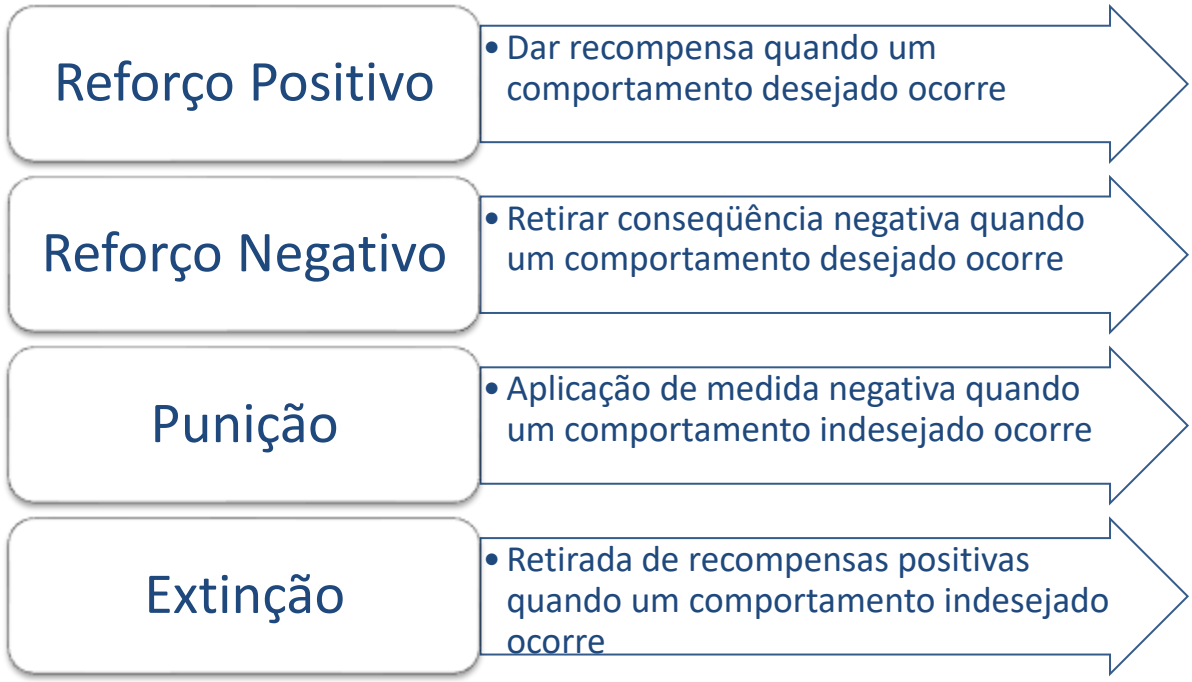


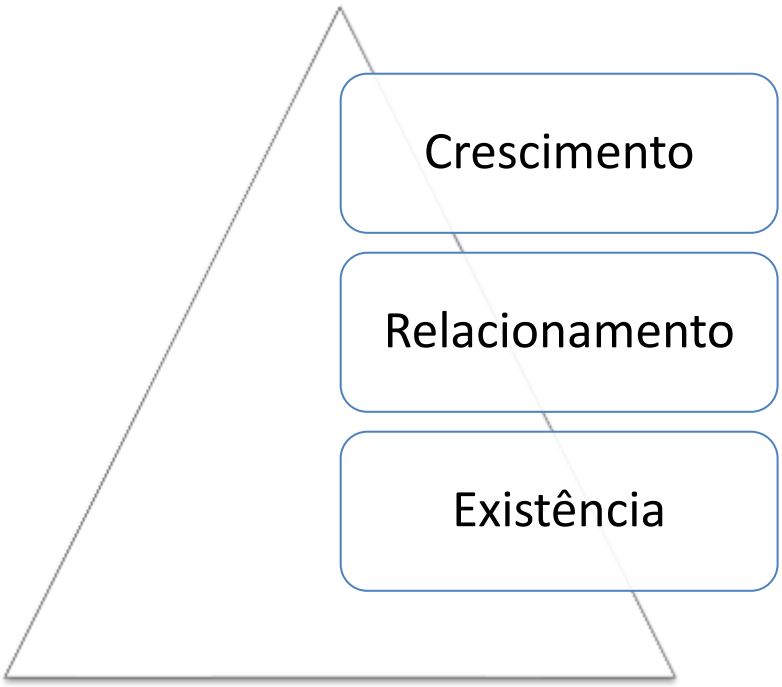
Figura 6 - Estratégias de Modificação do Comportamento

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?

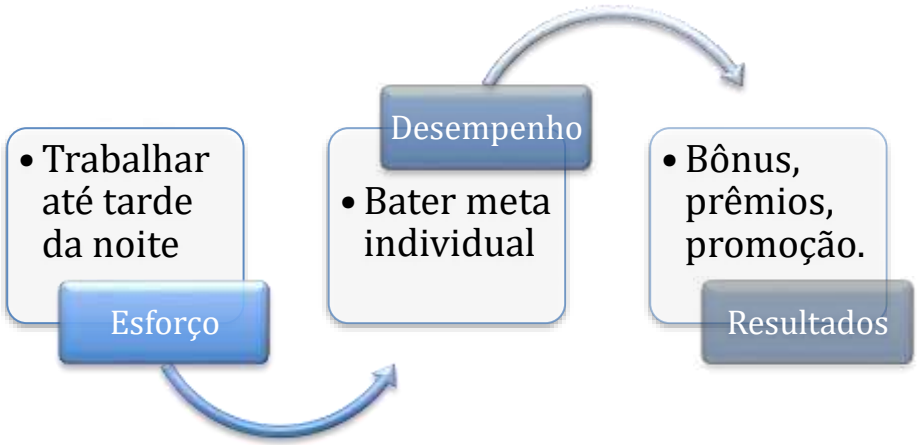


Figura 7 - Teoria da Expectância

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]:

[17] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

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; ✓ Aspira alcançar metas elevadas, mas realistas; ✓ Responde positivamente à competição; ✓ Toma iniciativa; ✓ Prefere tarefas de cujos resultados possa ser diretamente responsável; ✓ Assume riscos moderados; ✓ Relaciona-se preferencialmente com peritos
Afiliação	✓ Procura relações interpessoais fortes;

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

	✓ Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações; ✓ Atribui mais importância às pessoas que às tarefas; ✓ 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; ✓ Tenta assumir posições de liderança espontaneamente; ✓ Necessita/gosta de provocar impacto; ✓ Preocupa-se com o prestígio; ✓ 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.

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.

[19] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

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

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.



(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

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

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.

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.

[22] (Duran, 2016)

[23] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

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.

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***

---

[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)

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

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

> ***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".*

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

---

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

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

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

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) • Hierárquica (comunicação vertical) • Mecânica (linear e interligada) • Causalidade linear é assumida (lógica) • Objetiva, solução ordenada de problemas • Imutável	• Complexa (fronteiras indistintas) • Horizontalizada (redes de trabalho) • Holográfica (grupos de trabalho autônomos integrados pela cultura) • Indeterminada (capacitada para decisões, instável e imprevisível) • Causalidade mútua (pensamento sistêmico) • Entendimento subjetivo • Espontaneamente mutável

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

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

---

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

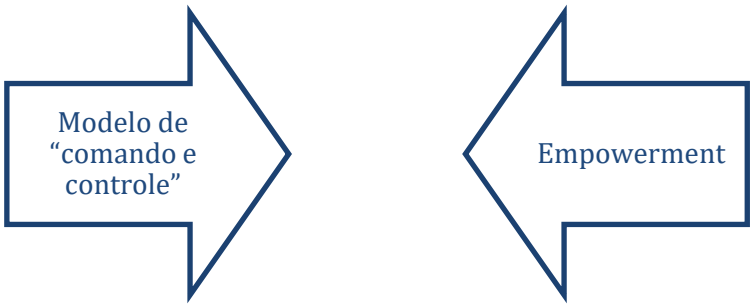
[34] (Robbins & Coulter, Administração, 1998)

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].

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

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

[36] (Rodrigues & Santos, 2001)

[37] (Rodrigues & Santos, 2001)

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

Comprometimento Externo	Comprometimento Interno
• Atividades são definidas por outros • O comportamento necessário para realizar as atividades é definido por outros • Metas de desempenho são definidas pela gerência • A importância da meta é definida por outros	• Indivíduos definem atividades • Indivíduos definem o comportamento necessário para realizar as atividades • Gerência e indivíduos, em conjunto, definem metas de desempenho que são desafiantes para o indivíduo • 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;
6. Mover a informação em todos os níveis. Informação é poder e habilita as pessoas a pensar e a agir melhor;

[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)

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 dela, seja por causa de um "débito" com a organização ou para retribuir um favor por algum benefício recebido.

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

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.

QUESTÕES COMENTADAS

1. (CESPE – EBSERH – ASSISTENTE – 2018)

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

Comentários

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

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

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

Gabarito: correta

---

2. (CESPE – EBSERH – ASSISTENTE – 2018)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta

---

3. (CESPE – STJ – TÉCNICO – 2018)

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

Comentários:

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

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

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

Gabarito: errada

---

4. (CESPE – STJ – ANALISTA – 2018)

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

Comentários:

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

Gabarito: correta

---

5. (CESPE – SEDF – TÉCNICO – 2017)

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

Comentários:

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

Gabarito: correta

---

6. (CESPE – TRT-CE – ANALISTA – 2017)

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

A) das necessidades de Maslow.

B) da expectativa.

C) da equidade

D) behaviorista.

Comentários

A questão aborda a teoria de motivação de Victor Vroom[42]. 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.

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

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

Gabarito: letra B

---

7. (CESPE – ANVISA – TÉCNICO – 2016)

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

Comentários

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

Gabarito: errada

---

8. (CESPE – DPU - AGENTE ADMINISTRATIVO – 2016)

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

Comentários

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

De acordo com Adams, todos nós fazemos uma comparação entre o que "entregamos" e o que "recebemos" em troca pela empresa. Se pensarmos que estamos sendo favorecidos, nos sentiremos culpados. Se sentirmos que estamos sendo desfavorecidos (recebendo menos do que entregamos) teremos raiva[43].

---

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

[43] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

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

Gabarito: correta

---

9. (CESPE – DPU - AGENTE ADMINISTRATIVO – 2016)

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

Comentários

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três[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, e;
- **Necessidade de realização** – ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros.

Estas necessidades seriam geradas através da própria experiência das pessoas, de sua vivência. Cunha et Al.[45] 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;** ✓ **Aspira alcançar metas elevadas, mas realistas;** ✓ **Responde positivamente à competição;** ✓ **Toma iniciativa;** ✓ **Prefere tarefas de cujos resultados possa ser diretamente responsável;** ✓ **Assume riscos moderados;** ✓ **Relaciona-se preferencialmente com peritos**
Afiliação	✓ **Procura relações interpessoais fortes;** ✓ **Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações;**

[44] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

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

	✓ **Atribui mais importância às pessoas que às tarefas;** ✓ **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;** ✓ **Tenta assumir posições de liderança espontaneamente;** ✓ **Necessita/gosta de provocar impacto;** ✓ **Preocupa-se com o prestígio;** ✓ **Assume riscos elevados.**

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

Gabarito: errada

---

10. (CESPE – DPU - ANALISTA – 2016)

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

Comentários

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

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

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

Gabarito: correta

---

11. (CESPE – TRE-GO – ANALISTA – 2015)

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

Comentários

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três[46]:

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

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

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

Gabarito: correta

---

12. (CESPE - STJ – TÉCNICO – 2015)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta

---

13. (CESPE - TCU – TÉCNICO – 2015)

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

Comentários

---

[46] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

A Teoria do Estabelecimento de Objetivos (ou Teoria da Autoeficácia) de Locke[47] 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

---

14. (CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta

---

15. (CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015)

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

Comentários

De acordo com Robbins[48],

> *"A motivação é a vontade de exercer altos níveis de esforço para alcançar os objetivos organizacionais."*

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

---

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

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

Gabarito: correta

---

16. (CESPE - ANATEL – ANALISTA – 2014)

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

Comentários

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

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

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

Gabarito: errada

---

17. (CESPE – MI – ASSISTENTE TÉCNICO – 2013)

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

Comentários

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

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

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

Gabarito: correta

---

18. (CESPE – TRT-10 – TÉCNICO – 2013)

O desempenho humano no trabalho está relacionado a motivação, conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como à existência de suporte organizacional para que as atividades, tarefas e responsabilidades sejam realizadas de maneira adequada e conforme os padrões esperados.

Comentários

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

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

Gabarito: correta

---

19. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013)

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada

---

20. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta

---

21. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta

---

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

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada

---

23. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012)

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada

---

24. (CESPE – MPE-PI – TÉCNICO – 2012)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta

---

25. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

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

Comentários

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

Gabarito: errada

---

26. (CESPE – ANAC – TÉCNICO – 2012)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta

---

27. (CESPE – MPE-PI – TÉCNICO – 2012)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta

---

28. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta

---

29. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012)

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada

---

30. (CESPE – TJ-ES - ANALISTA – 2011)

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

Comentários

Afirmativa errada! A teoria de Maslow tem seus críticos e deve, naturalmente, ser analisada com cuidado pelos gestores antes que seja utilizada nas suas instituições. De acordo com Krumm[49],

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

Gabarito: errada

---

31. (CESPE – STM / ANAL ADM. – 2011)

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

Comentários

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

Gabarito: errada

---

[49] (Krumm, 2005)

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

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada

---

33. (CESPE – TJ-ES / ANALISTA – 2011)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta

---

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

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

Comentários

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

Gabarito: errada

---

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

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

Comentários

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

Gabarito: errada

---

36. (CESPE – ANEEL - TÉCNICO – 2010)

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

Comentários

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

Gabarito: certa

---

37. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)

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

Comentários

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

Gabarito: certa

---

38. (CESPE – AGU- ANAL. ADM. – 2010)

Ao assumir a gerência de qualidade de uma organização, Maria pretende criar uma auditoria de processos gerenciais, que avaliará a conformidade das atividades desenvolvidas pelos diversos setores componentes da organização. Para compor sua equipe, Maria decidiu recrutar pessoalmente cada colaborador, por meio de seleção externa, pois acredita que, de modo geral, as pessoas não são responsáveis e não gostam de trabalhar. Visando atrair colaboradores para o cargo, ela oferecerá as melhores gratificações financeiras da organização. Os futuros

auditores de processos terão uma rotina muito bem delineada e serão avaliados semestralmente pelas chefias imediatas. Os aspectos da avaliação julgados deficientes serão objeto de capacitações. Com referência a essa situação hipotética e ao tema por ela evocado, julgue os próximos itens.

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

Comentários

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

Gabarito: correta

---

39. (CESPE – BASA / ADMINISTRAÇÃO – 2010)

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada

---

40. (CESPE – BASA / ADMINISTRAÇÃO – 2010)

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

Comentários

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

Gabarito: errada

---

41. (CESPE – BASA - ADMINISTRAÇÃO – 2010)

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

Comentários

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

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

Gabarito: correta

---

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

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

Comentários

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

Gabarito: correta

---

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

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

Comentários

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

Gabarito: correta

---

44. (CESPE – TCU - ACE – 2009)

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

Comentários

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

Gabarito: errada

---

45. (CESPE – UNIPAMPA/ ADMINISTRADOR – 2009)

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada

---

46. (CESPE – UNIPAMPA/ ADMINISTRADOR – 2009)

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada

---

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

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

Comentários

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

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

Gabarito: errada

---

48. (CESPE – MTE / ADMINISTRAÇÃO – 2008)

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

Comentários

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

Gabarito: errada

---

49. (CESPE – MTE / ADMINISTRAÇÃO – 2008)

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

Comentários

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

Gabarito: correta

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (CESPE – EBSERH – ASSISTENTE – 2018)

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

2. (CESPE – EBSERH – ASSISTENTE – 2018)

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

3. (CESPE – STJ – TÉCNICO – 2018)

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

4. (CESPE – STJ – ANALISTA – 2018)

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

5. (CESPE – SEDF – TÉCNICO – 2017)

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

6. (CESPE – TRT-CE – ANALISTA – 2017)

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

A) das necessidades de Maslow.

B) da expectativa.

C) da equidade

D) behaviorista.

7. (CESPE – ANVISA – TÉCNICO – 2016)

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

8. (CESPE – DPU - AGENTE ADMINISTRATIVO – 2016)

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

9. (CESPE – DPU - AGENTE ADMINISTRATIVO – 2016)

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

10. (CESPE – DPU - ANALISTA – 2016)

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

11. (CESPE – TRE-GO – ANALISTA – 2015)

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

12. (CESPE - STJ – TÉCNICO – 2015)

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

13. (CESPE - TCU – TÉCNICO – 2015)

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

14. (CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015)

De acordo com a teoria motivacional do estabelecimento de objetivos, pessoas orientadas por gestores que adotam estilos mais participativos de liderança e de gestão apresentam melhor

desempenho profissional, já que elas trabalham com objetivos claros, específicos e desafiadores e recebem feedbacks gerenciais.

15. (CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015)

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

16. (CESPE - ANATEL – ANALISTA – 2014)

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

17. (CESPE – MI – ASSISTENTE TÉCNICO – 2013)

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

18. (CESPE – TRT-10 – TÉCNICO – 2013)

O desempenho humano no trabalho está relacionado a motivação, conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como à existência de suporte organizacional para que as atividades, tarefas e responsabilidades sejam realizadas de maneira adequada e conforme os padrões esperados.

19. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013)

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

20. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012)

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

21. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013)

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

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

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

23. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012)

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

24. (CESPE – MPE-PI – TÉCNICO – 2012)

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

25. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

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

26. (CESPE – ANAC – TÉCNICO – 2012)

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

27. (CESPE – MPE-PI – TÉCNICO – 2012)

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

28. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012)

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

29. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012)

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

30. (CESPE – TJ-ES - ANALISTA – 2011)

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

31. (CESPE – STM / ANAL ADM. – 2011)

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

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

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

33. (CESPE – TJ-ES / ANALISTA – 2011)

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

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

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

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

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

36. (CESPE – ANEEL - TÉCNICO – 2010)

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

37. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010)

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

38. (CESPE – AGU- ANAL. ADM. – 2010)

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

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

39. (CESPE – BASA / ADMINISTRAÇÃO – 2010)

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

40. (CESPE – BASA / ADMINISTRAÇÃO – 2010)

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

41. (CESPE – BASA - ADMINISTRAÇÃO – 2010)

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

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

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

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

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

44. (CESPE – TCU - ACE – 2009)

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

45. (CESPE – UNIPAMPA/ ADMINISTRADOR – 2009)

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

46. (CESPE – UNIPAMPA/ ADMINISTRADOR – 2009)

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

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

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

48. (CESPE – MTE / ADMINISTRAÇÃO – 2008)

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

49. (CESPE – MTE / ADMINISTRAÇÃO – 2008)

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

GABARITO

1. C
2. C
3. E
4. C
5. C
6. B
7. E
8. C
9. E
10. C
11. C
12. C
13. E
14. C
15. C
16. E
17. C
18. C
19. E
20. C
21. C
22. E
23. E
24. C
25. E
26. C
27. C
28. C
29. E
30. E
31. E
32. E
33. C
34. E
35. E
36. C
37. C
38. C
39. E
40. E
41. C
42. C
43. C
44. E
45. E
46. E
47. E
48. E
49. C

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.