Estratégia
CONCURSOS

Aul

Administração Pública p/ TSE (Analista Judiciário - Área Administrativa) Com Videoaulas - 2019

Professor: Rodrigo Rennó

Aula Demonstrativa: Motivação

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Administração Pública** para o concurso de **Analista Administrativo do TSE**.

O edital para este concurso está sendo esperado para breve, pois a Lei 13.250, de 13 de janeiro de 2016, criou 118 cargos efetivos para este órgão. Este é, sem dúvida, um excelente cargo e meu objetivo é o de lhe preparar para conseguir uma das vagas deste concurso.

Não espere o edital sair para começar sua preparação. Iremos nos basear no último edital do **TSE**. Naturalmente, se o edital vier com algum tópico diferente, iremos adaptar o curso para que você tenha todo o material necessário.

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: Processo organizacional: direção (Motivação).

Aula 1: Processo organizacional: planejamento. Planejamento Estratégico.

Aula 2: Processo organizacional: direção (Liderança). Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público.

Aula 3: Processo organizacional: controle e avaliação.

Aula 4: Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização.

Aula 5: Gestão de processos.

Aula 6: Gestão da Qualidade. Excelência nos serviços públicos.

Aula 7: Gestão de Projetos.

Aula 8: Comunicação.

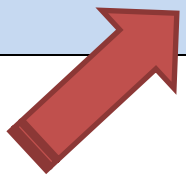
Aula 9: Gestão de resultados na produção de serviços públicos. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada. O paradigma do cliente na gestão pública.

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 24
Teoria da Equidade 26
Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Autoeficácia) 27
Teoria da Avaliação Cognitiva 28
Motivação e o Contrato Psicológico 29
"Empoderamento" ou Empowerment 30
Comprometimento 34
Resumo 36
Questões Comentadas 43
Lista de Questões Trabalhadas na Aula 67
Gabarito 80
Bibliografia 80

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)

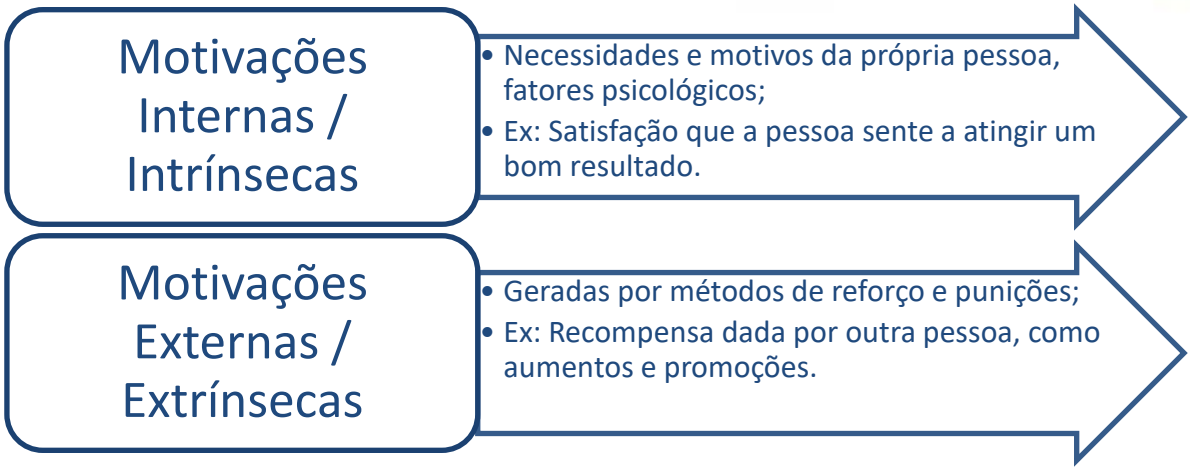


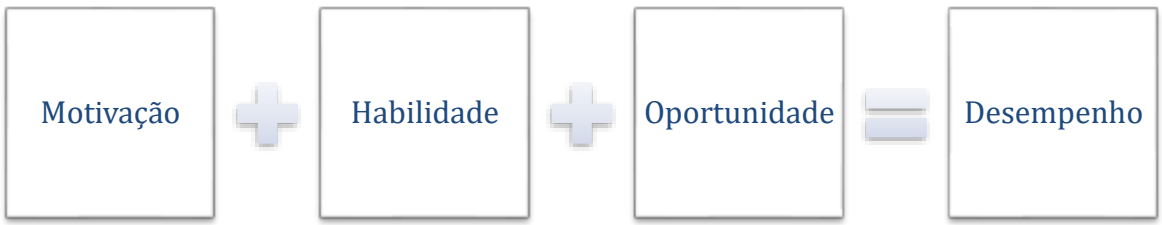
Figura 1 - Tipos de Motivação

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)

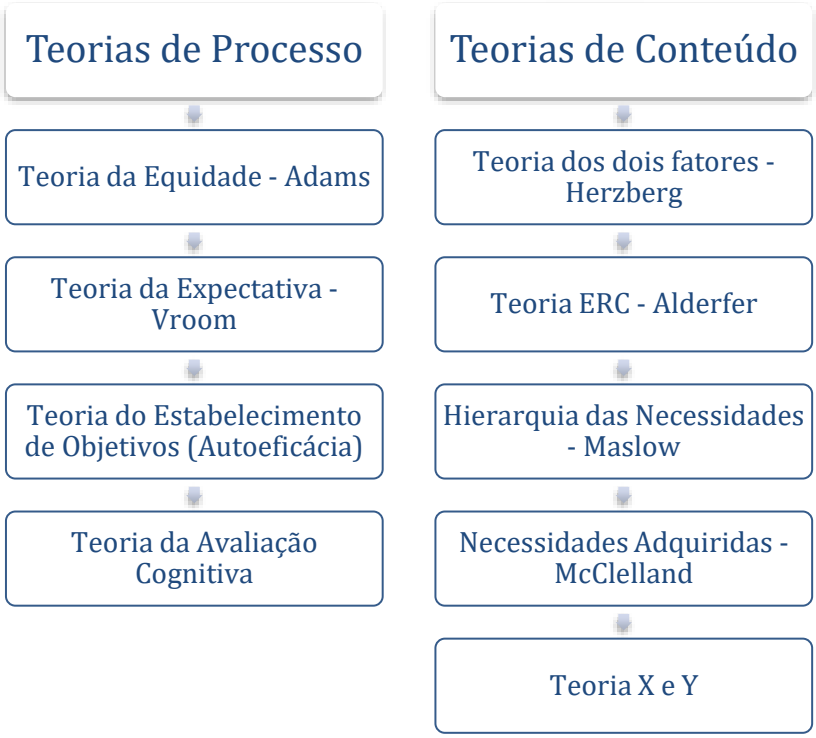


Figura 2 - Teorias de Conteúdo e de Processo

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.

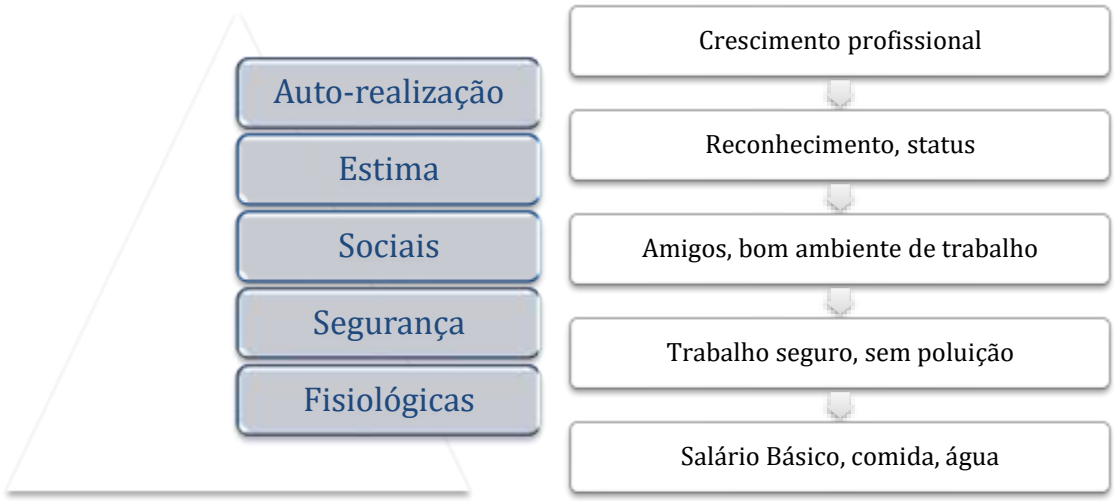


Figura 3 - Hierarquia de Maslow

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

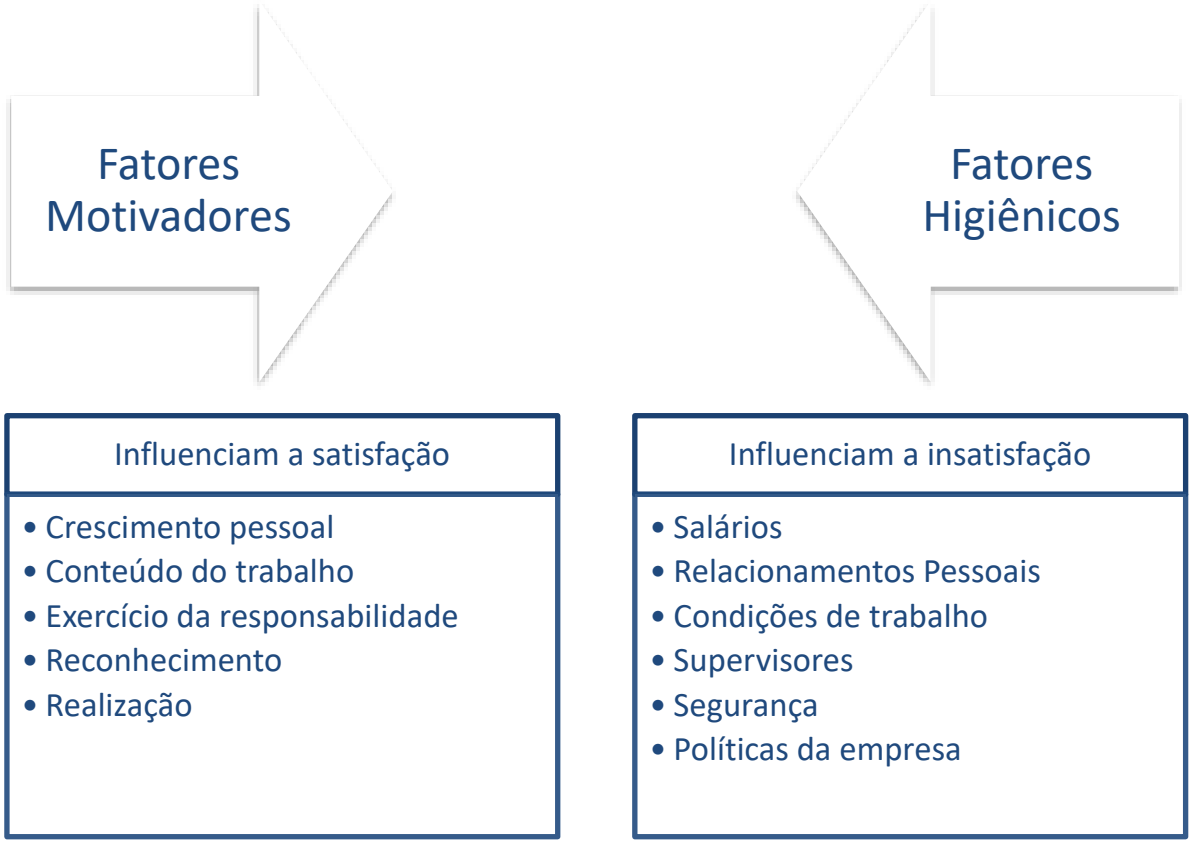
A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg é uma das mais importantes no estudo da Administração e uma das que mais se presta a "pegadinhas" de bancas de concurso. A teoria basicamente diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto o nome da teoria: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

Assim, se queremos que os funcionários cheguem sempre cedo, deveremos instituir um prêmio de assiduidade. Se quisermos que os vendedores atinjam as metas, deveremos pagar um bônus aos

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

que atingirem. Esta teoria, como já devem estar pensando, é uma das mais utilizadas no meio organizacional.

A teoria do reforço não toma conhecimento do que se passa no "interior" da pessoa (como as emoções, expectativas, atitudes etc.), apenas o que acontece com o indivíduo quando ele age[13].

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

A teoria do reforço não se enquadra nem nas teorias de conteúdo nem nas teorias de processo, tendo uma visão única do processo motivacional.

Características da Teoria do Reforço

Busca entender como as conseqüências dos comportamentos anteriores influenciam as ações futuras	A relação entre o comportamento e suas conseqüências segue uma idéia de aprendizagem cíclica	O reforço é uma tentativa de causar a repetição ou inibição de um comportamento

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

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

[13] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

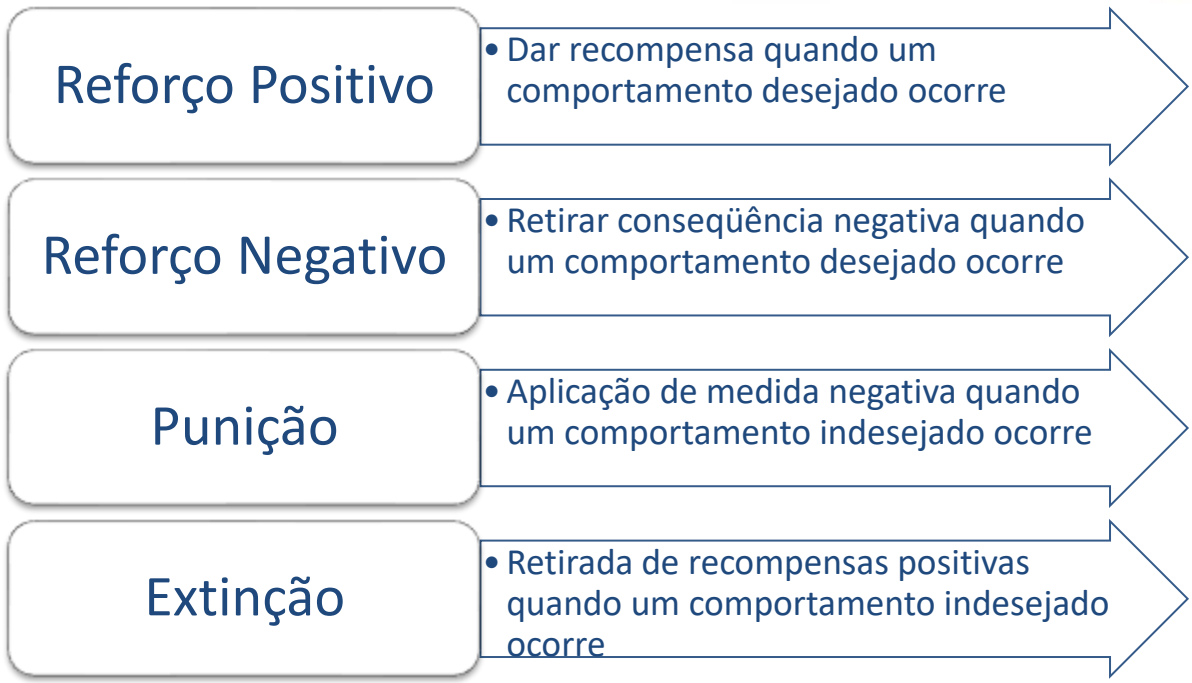


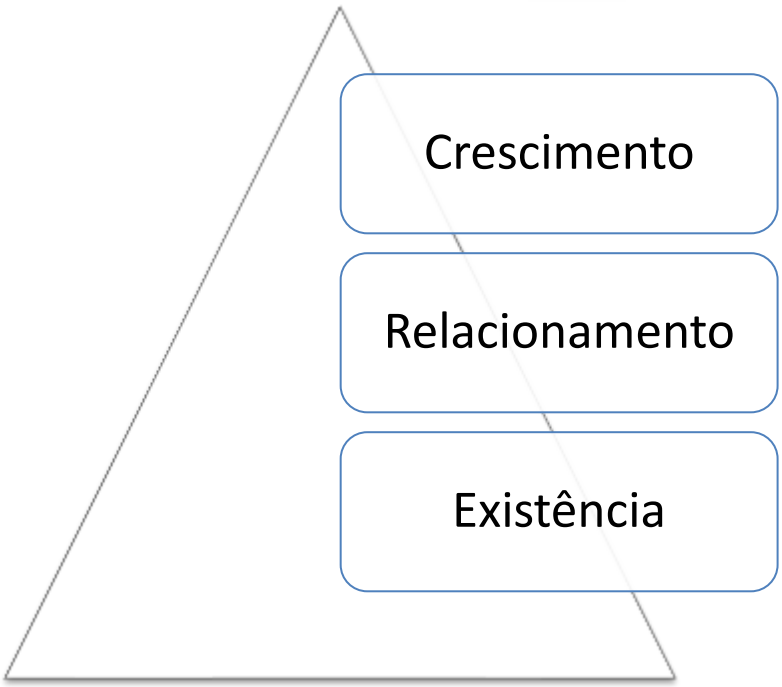
Figura 6 - Estratégias de Modificação do Comportamento

TEORIA ERC (OU ERG) - ALDERFER

Basicamente, esta é uma adaptação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Alderfer procurou adequar os estudos de Maslow para que a teoria pudesse refletir os dados empíricos (os dados das pesquisas)[14].

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

[14] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)



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

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

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

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

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

TEORIA DA EXPECTÂNCIA DE VROOM

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

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

expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

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

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

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

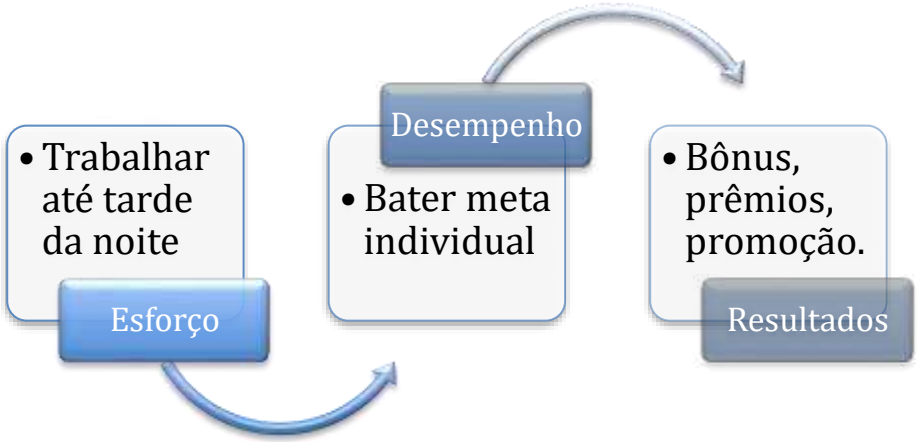


Figura 7 - Teoria da Expectância

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

Podemos ver melhor esses elementos abaixo:

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

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

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

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

Características da Teoria

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



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

Comentários:

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

Gabarito: errada

TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS, DE MCCLELLAND

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três[17]:

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

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

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

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

Cunha et Al.[18] apresentam um conjunto de características que permitiriam avaliar qual seriam as necessidades mais dominantes em cada indivíduo:

Motivos	O Indivíduo
Realização / Sucesso	✓ Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal; ✓ Aspira alcançar metas elevadas, mas realistas;

[17] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

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

	✓ 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; ✓ 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.

[19] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

TEORIA DO ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS (AUTOEFICÁCIA)

Será que funcionamos melhor quando procuramos "fazer o nosso melhor" ou quando temos uma meta específica? De acordo com Locke[20], a intenção de atingir um objetivo é um grande fator motivador.

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

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

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

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

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

De acordo com Yassuda e outros[21],

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

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

---

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

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



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

Comentários:

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

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

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

Gabarito: errada

TEORIA DA AVALIAÇÃO COGNITIVA

Esta teoria indica que a introdução de recompensas externas (como um salário) como pagamento para tarefas que seriam anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo (ou seja, uma atividade que você gostava de fazer por si só) tenderia a reduzir a motivação intrínseca para realizar a tarefa[22].

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

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

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

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

[22] (Duran, 2016)

E qual seria o motivo disso acontecer? A explicação mais popular é a de que a pessoa sentiria uma perda de controle sobre o seu comportamento, levando a uma diminuição da sua motivação[23].

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

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

MOTIVAÇÃO E O CONTRATO PSICOLÓGICO

O contrato psicológico é considerado um vínculo que liga os empregados às organizações[24]. Este "contrato" é **derivado de um conjunto de expectativas das partes** relacionadas com as necessidades tanto dos empregados quanto das empresas.

Este tema é importante porque são associados resultados positivos quando este contrato é cumprido e resultados negativos quando estes são descumpridos[25]. Dentre os **fatores positivos** teríamos: o **aumento do empenho**, **satisfação no trabalho**, comportamentos de cidadania organizacional e a **intenção de continuar na empresa**.

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

Para Guzzo e Nooan[26],

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

Esta "relação de troca", expressa no contrato, teria seu início no processo de recrutamento e seleção do empregado e se prolongaria por toda a duração do vínculo do empregado com a organização[27].

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

---

[23] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

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

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

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

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

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

O Contrato psicológico permitiria, assim, tanto ao empregado como ao empregador, preencher os espaços em branco deixados pelo contrato formal de trabalho[28].

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

De acordo com o autor,

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

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

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

O equilíbrio entre a parte relacional e a parte transacional dependerá das ações e políticas de Recursos Humanos da organização, que deve inserir aspectos mais básicos com aspectos ligados às necessidades mais avançadas dos indivíduos[30].

"EMPODERAMENTO" OU EMPOWERMENT

O "*empowerment*", ou "empoderamento", é o processo de fortalecimento do papel das pessoas e equipes dentro de uma organização. De acordo com Slack[31],

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De acordo com Sykes, Simpson e Shipley[33], as principais diferenças entre uma organização clássica e uma organização pós-moderna seriam,

Organização Clássica	Organização Pós-moderna
• Estrutura simples (relativamente) • 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)

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

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

Desta maneira, o empowerment está diretamente relacionado com a delegação e a descentralização de poder dentro da empresa[34]. A ideia por trás deste conceito é a de que o funcionário que lida diretamente com o problema terá melhores condições de tomar uma decisão acertada e, principalmente, no tempo necessário.

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

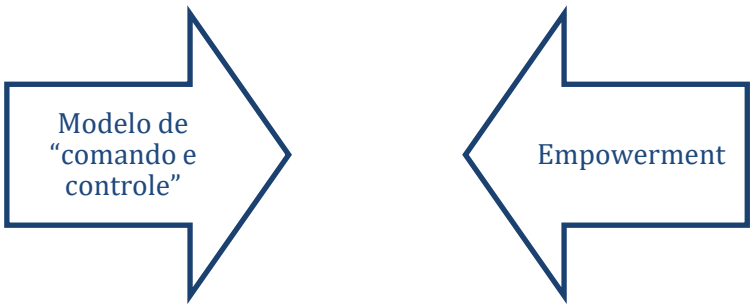
Desta forma, estes terão mais autoridade e responsabilidade nos assuntos operacionais que lidam diariamente. Esta maior participação e autonomia dos empregados acabam gerando uma maior motivação e, consequentemente, melhores resultados.

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

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

O segundo é que o processo de downsizing dos anos 80 e 90 do século passado deixou as empresas com uma estrutura mais achatada, portanto o gerente não teve outra alternativa a não ser delegar poder aos seus subordinados[35].

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



Estes dois estilos de gestão (empowerment e "comando e controle") poderiam ser relacionados a dois tipos de comprometimento. No **comprometimento externo**, o funcionário tem pouco controle sobre o seu destino. Já no **comprometimento interno**, o funcionário possui autonomia decisória sobre seu trabalho[37].

---

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

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

[36] (Rodrigues & Santos, 2001)

[37] (Rodrigues & Santos, 2001)

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

Comprometimento Externo	Comprometimento Interno
• Atividades são definidas por outros • 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;

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

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

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

6. Mover a informação em todos os níveis. Informação é poder e habilita as pessoas a pensar e a agir melhor;
7. Pedir a opinião das pessoas a respeito dos assuntos de trabalho. Fazer com que elas se sintam as donas dos processos de trabalho. Fazer com que elas tenham orgulho de pertencer à organização;
8. Acentuar a colaboração e o espírito de equipe. Empoderar pessoas é empoderar equipes;
9. Ajudar as pessoas empoderadas a empoderar as demais.

COMPROMETIMENTO

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

A literatura cita cinco tipos de comprometimento[41]:

Comprometimento	Descrição
Afetivo	São colaboradores que mantém um vínculo sentimental e emocional com a empresa em que atuam. Estes profissionais sentem-se valorizados e têm orgulho em estar na organização, se colocando sempre à disposição para contribuir em prol da empresa.
Instrumental	São colaboradores que dão importância ao salário e aos benefícios recebidos, ou que entendem que os custos de um desligamento seriam maiores do que se permanecer nela. Para eles, a questão financeira é um motivador que os mantêm ativos dentro do ambiente corporativo.
Normativo	São colaboradores que permanecem em determinada empresa porque se sentem obrigados a estar dentro

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

	dela, seja por causa de um “débito” com a organização ou para retribuir um favor por algum benefício recebido.
Sociológico	Trata-se de uma relação de chefia e subordinação em que os colaboradores, normalmente com pouca qualificação e conhecimentos sobre de seus direitos trabalhistas, aceitam a dominação imposta pela empresa como algo normal ou natural. Normalmente, se mantêm na empresa muito mais pela garantia de um salário fixo do que por gostar de estar ali.
Afiliativo	Este tipo de comprometimento é estabelecido pela sensação de identificação e pertencimento do colaborador com a empresa. O profissional vê a relação de seus objetivos profissionais alinhados com os da organização, sem interferência de suas ambições ou projeções pessoais.

RESUMO

Motivação
A motivação é relativa às forças internas ou externas que fazem uma pessoa se entusiasmar e persistir na busca de um objetivo. Existe uma diversidade de teorias motivacionais, mas em geral os autores abordam dois tipos de fatores que geram motivação: **os extrínsecos** (de fora da pessoa) e **os intrínsecos** (de dentro da pessoa). A motivação para o trabalho deriva da própria pessoa, além da instituição em que ela trabalha, do seu ambiente. Assim, os elementos que afetam a motivação podem ser internos ao indivíduo e externos.

Motivações Internas / Intrínsecas	Motivações Externas / Extrínsecas
• Necessidades e motivos da própria pessoa, fatores psicológicos; • Ex: Satisfação que a pessoa sente a atingir um bom resultado.	• Geradas por métodos de reforço e punições; • Ex: Recompensa dada por outra pessoa, como aumentos e promoções.

Motivação e Desempenho
Não basta estar motivado para atingir um bom desempenho; Robbins afirma que o desempenho depende não só da motivação, mas também das habilidades das pessoas e da oportunidade que elas têm (ou não) de poder utilizar essas habilidades e motivação na prática.

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

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

Estado de tensão e desequilíbrio	Para resolver o estado de tensão e desconforto, a pessoa desencadeia um processo que busca reduzir ou eliminar essa tensão por meio de um comportamento orientado para a satisfação da necessidade (impulso). No caso, a pessoa procura comida.
Comportamento focado na satisfação da necessidade	Se o comportamento da pessoa consegue satisfazer a necessidade. O processo motivacional é bem-sucedido e o ciclo retorna ao estado anterior de equilíbrio. A satisfação elimina ou reduz a necessidade ou carência. Se a pessoa come, a fome está satisfeita e a pessoa fica tranquila.
Satisfação da necessidade	Contudo, se por algum obstáculo, barreira ou impedimento a satisfação não é alcançada, ocorre frustração, conflito ou estresse e o estado de tensão permanece ou pode até aumentar. Se, contudo, a pessoa não consegue comer por alguma razão, ela permanece faminta.

Teorias de Processo e Teorias de Conteúdo

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

Teoria das Necessidades de Maslow

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

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

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

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

Necessidades	Satisfação fora do trabalho	Satisfação no trabalho
Autorrealização	Educação Crescimento pessoal	Trabalho desafiante Diversidade

	Passatempos Religião	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

Teoria X e Y de McGregor

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

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

Teoria X	Teoria Y
• Pessoas não gostam de trabalhar; • 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.

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

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

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

Teoria ERC (ou ERG) - Alderfer

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

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

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

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

Teoria da Expectância de Vroom

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

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

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

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

Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland

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

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

Teoria da Equidade

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

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

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

Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Autoeficácia)

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

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

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

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

Teoria da Avaliação Cognitiva

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

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

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

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

Motivação e o Contrato Psicológico

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

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

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

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

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

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

"Empoderamento" ou Empowerment

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

QUESTÕES COMENTADAS

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

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

a) estratifica, em forma de pirâmide, as necessidades dos indivíduos, colocando em sua base, como as mais relevantes, aquelas ligadas à subsistência.

b) divide os fatores motivacionais em duas categorias: objetivos, correspondentes a aspectos tangíveis, como remuneração, e subjetivos, ligados a aspectos psicológicos.

c) divide os indivíduos em duas categorias: Tipo Y, para o qual o dispêndio de esforço para o trabalho é natural, e Tipo X, que precisa ser induzido para o trabalho.

d) considera que existem fatores extrínsecos, que devem ser removidos, e outros, ditos intrínsecos, associados a sentimentos positivos em relação ao trabalho.

e) considera que a motivação se dá pelo binômio medo/êxito, a partir dos fatores: realização, afiliação e poder, nessa ordem hierárquica.

Comentários

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

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

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

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

Gabarito: letra A

---

2. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 2018)

Diversos autores apontam, entre os fatores determinantes para o desempenho dos colaboradores no âmbito organizacional, a motivação. Dada sua importância, diferentes teorias emergiram para explicar o fenômeno motivacional, entre elas a Teoria da Expectativa (ou expectância), predicada por Victor Vroom, cujos principais elementos são

a) valência, instrumentalidade e expectativa.

b) razão, emoção e reconhecimento.

c) expectativa, ação e resultado.

d) valor, expectativa e reconhecimento.

e) intenção, direção e ação.

Comentários

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

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

Gabarito: letra A

---

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

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

a) ao grau de comprometimento do indivíduo em relação aos objetivos organizacionais e que denota a importância relativa do mesmo para a organização.

b) à relação desempenho-resultado, sendo o grau que o indivíduo acredita que determinada atuação ou habilidade levará ao resultado almejado.

c) à relação esforço-desempenho, sendo a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao resultado pretendido.

d) ao reforço positivo, voltado para o encorajamento dos comportamentos e resultados desejados, representado por recompensas financeiras e não financeiras.

e) ao valor atribuído ao resultado (recompensa), sendo, assim, uma medida de atração que um resultado exerce sobre o indivíduo.

Comentários

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

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

Gabarito: letra E

---

4. (FCC - ARTESP - AGENTE – 2017)

Considere os pressupostos abaixo:

1. O ser humano médio tem uma aversão inerente ao trabalho e, se for possível, evita-o.

2. A maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada com punições para fazer o esforço adequado ao atingimento dos objetivos organizacionais.

3. O ser humano médio prefere ser dirigido, deseja fugir às responsabilidades, tem relativamente pouca ambição e coloca a segurança acima de tudo.

Tais pressupostos estão associados ao conjunto de crenças gerenciais denominada Teoria

a) da Equidade.

b) X.

c) Y.

d) Z.

e) das Necessidades.

Comentários

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

McGregor trouxe a ideia de que existem **duas "maneiras" de se ver as pessoas**. Estas visões seriam contrárias, ou seja, antagônicas. Uma seria mais positiva e moderna (a teoria Y, baseada na confiança nos indivíduos), e a outra seria negativa e antiquada (teoria X, baseada na desconfiança)[42].

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

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

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

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

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

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

Gabarito: Letra B

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

5. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 2017)

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

(A) a busca de realização, representada pela luta pelo sucesso, é um fator secundário na dinâmica da motivação, denominado expectância.

(B) os fatores extrínsecos que geram a motivação não são passíveis de controle, podendo, contudo, ser transformados em recompensas.

(C) um dos motivos que orientam a dinâmica do comportamento é o desejo de relacionamentos interpessoais amigáveis, denominado afiliação.

(D) o que determina a motivação é a correlação estabelecida entre a tarefa e a recompensa para a sua realização, denominada valência.

(E) existem necessidades individuais cuja busca pela satisfação se sucede, hierarquicamente, sendo esse o cerne do processo motivacional.

Comentários

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três[43]:

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. A letra A está errada, pois as necessidades de realização não são um fator secundário.

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

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

Gabarito: letra C

[43] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

6. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 2017)

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

(A) as pessoas são mais influenciadas pela expectativa de recompensas (reforço positivo), do que por recompensas objetivas.

(B) o comportamento humano é sempre orientado para resultados, sendo o conceito de valência correspondente ao valor atribuído ao resultado.

(C) a expectativa de punição constitui fator indutor do comportamento do indivíduo, podendo ser usada como ferramenta motivacional.

(D) a motivação independe de fatores externos ou de resultados objetivos, sendo uma característica eminentemente pessoal.

(E) o indivíduo prioriza, inconscientemente, a realização pessoal, ainda que em detrimento de necessidades básicas.

Comentários

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

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

Podemos ver melhor esses elementos abaixo:

Valência	Expectativa	Instrumentalidade
• 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

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

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

Gabarito: letra B

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

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

(A) punição e recompensa.

(B) fatores de higiene (extrínsecos) e fatores de motivação (intrínsecos).

(C) financeiros e sociais.

(D) reforço positivo e desestímulo a práticas indesejadas.

(E) compensação (fator de indução) e reconhecimento (fator de reforço).

Comentários

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

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

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

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

Gabarito: letra B

---

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

Sobre os principais conceitos de Motivação, considere:

I. De acordo com a hierarquia de Maslow, a autoestima e o status alcançam o último nível de necessidades do indivíduo e alinha-se, até certo ponto, à Teoria Y de McGregor, esta que supõe que as necessidades de nível superior são dominantes.

II. A teoria de necessidades de McClelland lida com os efeitos benéficos da motivação intrínseca e com os efeitos nocivos da motivação extrínseca, equiparando-se ao conceito de auto concordância, que considera o grau em que os motivos que levam as pessoas perseguirem objetivos são coerentes com seus interesses e valores essenciais.

III. A teoria do reforço é uma contrapartida à teoria do estabelecimento de objetivos, uma vez que ela desconsidera as condições internas do indivíduo e dedica-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer.

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

Está correto o que consta APENAS em

(A) I, II e IV.

(B) I e II.

(C) I e IV.

(D) II e III.

(E) III e IV.

Comentários

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

A segunda afirmativa também está equivocada. A teoria de McClelland diz que a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três[44]: afiliação, poder e realização. Estas necessidades seriam geradas através da própria experiência das pessoas, de sua vivência.

A terceira frase está certa. A teoria do reforço não toma conhecimento do que se passa no "interior" da pessoa (como as emoções, expectativas, atitudes etc.), apenas o que acontece com o indivíduo quando ele age[45]. Já a teoria do Estabelecimento de Objetivos está baseada nos fatores internos da motivação.

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

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

Gabarito: letra E

---

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

Considere que determinada organização pretenda enfatizar práticas para aumentar a motivação de seus colaboradores, tomando como base conceitual os preceitos das teorias

---

[44] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

[45] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

motivacionais classificadas como de processo. Nesse sentido, a organização poderá se basear na Teoria

(A) X, de Mcgregor, que tem como um de seus pressupostos que o indivíduo exercerá autocontrole e autodireção, se as necessidades próprias forem satisfeitas.

(B) Y, de Mcgregor, que preconiza que o indivíduo precisa ser forçado, controlado e dirigido para produzir.

(C) Fatorial, de Herzberg, segundo a qual os fatores de motivação são majoritariamente intrínsecos, desvinculados das recompensas oferecidas.

(D) ERC, de Alderfer, que apresenta uma hierarquia das necessidades humanas, separando as necessidades básicas das ligadas à autorrealização.

(E) do Reforço, de Skiner, segundo a qual o reforço condiciona o comportamento, representando o reforço negativo não uma punição, mas sim a remoção de um evento punitivo.

Comentários

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

Já as teorias de processo se concentram no modo em que o comportamento é motivado (seria o COMO esta motivação ocorre). Os teóricos que trabalham com estas teorias acreditam que as pessoas são mais propensas a se comportar com "motivação" se três condições aconteçam: as pessoas creem que as ações atingirão o desempenho desejado; que esse desempenho levará ao resultado buscado e o resultado é realmente desejado por elas[46].

Abaixo no gráfico podemos ver as principais teorias motivacionais.

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

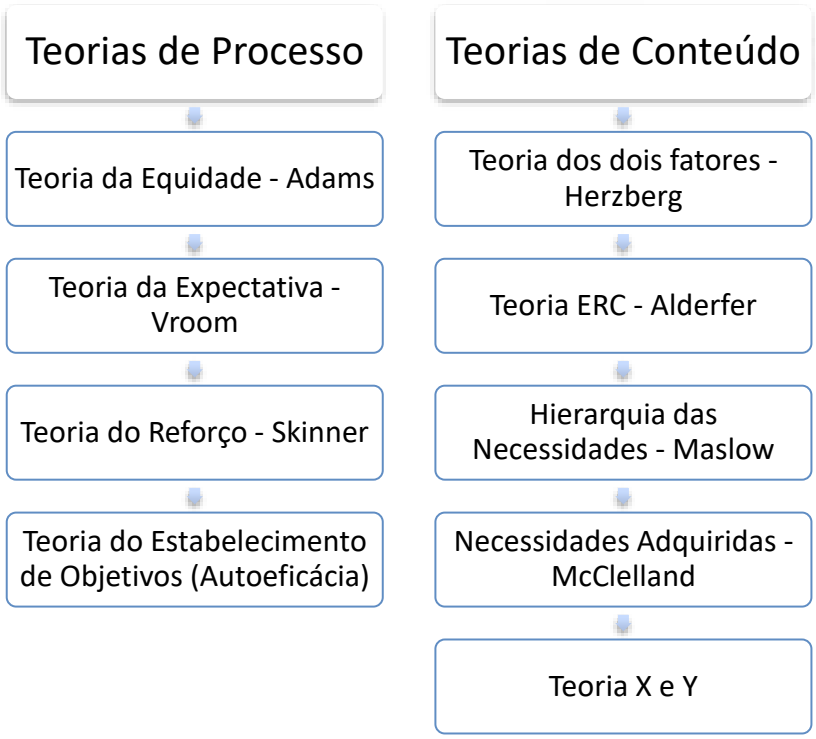


Figura 10 - Teorias de Conteúdo e de Processo

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

Gabarito: letra E

---

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

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

a) Bifatorial, preconizada por Herzberg, na qual tais fatores são insatisfacentes, ou seja, previnem a insatisfação.

b) X e Y, de Macgregor, que sustenta a concepção negativa da natureza humana, segundo a qual o homem precisa ser forçado a trabalhar.

c) da Hierarquia das Necessidades Humanas, criada por Maslow, que aloca tais fatores no topo da pirâmide.

d) ERC, defendida por Clayton Alderfer, fundada no reforço positivo e negativo dos comportamentos padrão.

e) das Necessidades Adquiridas, defendida por Mcclelland, na qual o principal fator a ser considerado é a recompensa envolvida em determinada ação.

Comentários

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

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

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

Gabarito: letra A

---

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

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

(A) gatekeeping.

(B) empowerment.

(C) descentralização.

(D) reengenharia.

(E) contingenciamento.

Comentários

O "*empowerment*", ou "empoderamento", é o processo de fortalecimento do papel das pessoas e equipes dentro de uma organização. De acordo com Slack[47],

> *"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[48].

Gabarito: letra B

---

12. (FCC – TRE-PB – ANALISTA – 2015)

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

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

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

(A) identificação das necessidades individuais e do grupo.

(B) interação e reconhecimento.

(C) reforço e punição.

(D) avaliação e capacitação.

(E) mapeamento e neutralização de comportamentos adversos.

Comentários

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

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

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

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

Gabarito: letra C

---

13. (FCC – TRE-AP – TÉCNICO – 2015)

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

(A) expectativa.

(B) autorrealização.

(C) manutenção.

(D) valência.

(E) reforço intermitente.

Comentários

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

A banca apresentou, portanto, um termo que é menos utilizado (manutenção) como tradução ao termo higiênico, mas que está correto. A letras A e D estão relacionadas com a teoria da expectativa.

A letra D está associada a teoria de Maslow. Finalmente, a letra E está relacionada a teoria do reforço.

Gabarito: letra C

---

14. (FCC – TRE-AP – ANALISTA – 2015)

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

(A) credibilidade.

(B) confiança.

(C) consciência do eu.

(D) consciência do outro.

(E) crescimento.

Comentários

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

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

Gabarito: letra E

---

15. (FCC – TRE-AP – ANALISTA – 2015)

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

(A) não encontra suporte em nenhuma das teorias motivacionais, pois a premissa de todas é de que o dispêndio de esforço no trabalho é algo natural.

(B) é a base das chamadas teorias de processo, que buscam explicar como os processos cognitivos se sobrepõem ao comportamento instintivo do ser humano.

(C) é uma das pressuposições da Teoria X de MacGregor, que, ao contrário da Teoria Y, traduz a concepção negativa da natureza humana.

(D) está presente na Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, de Maslow, que preconiza que o único fator motivacional autêntico é a satisfação das necessidades básicas (fisiológicas e de segurança).

(E) foi consolidada com o advento da Teoria ERC, de Clayton Alderfer, de acordo com a qual a motivação é movida majoritariamente pelo medo e, apenas em pequena escala, pela busca de realização.

Comentários

A questão trata da teoria X e Y de McGregor. Esse autor trouxe a ideia de que existem dois modos de se ver as pessoas. Uma seria mais positiva e moderna (a teoria Y, baseada na confiança nos indivíduos), e a outra seria negativa e antiquada (teoria X, baseada na desconfiança)[49].

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

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

Gabarito: letra C

---

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

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

(A) extrínseco, gerador de satisfação pelo reconhecimento da importância relativa do trabalho.

(B) de motivação, associado a sentimentos positivos relacionados ao cargo.

(C) intrínseco, ligado à autorrealização e crescimento profissional.

(D) de higiene, que previne a insatisfação, mas não é considerado um fator de motivação.

(E) endógeno, associado à satisfação de necessidades sociais.

Comentários

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

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

Gabarito: Letra D

---

17. (FCC – TRE-SE – ANALISTA – 2015)

Para criar satisfação e motivação, uma organização pode atribuir ao indivíduo trabalhos estimulantes, responsabilidades e possibilidades de ascensão na carreira. Tais ações são

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

capazes de motivar e orientar o comportamento positivo dos funcionários no trabalho por atender

(A) às necessidades humanas de igualdade, relacionadas às recompensas justas pelos esforços desempenhados.

(B) aos fatores motivacionais extrínsecos, relativos ao ambiente e condições de trabalho.

(C) às necessidades humanas sociais, relativas à vida associativa do funcionário.

(D) aos fatores motivacionais intrínsecos, relacionados ao conteúdo próprio do cargo.

(E) às necessidades humanas de existência, relacionadas à segurança e à estabilidade profissional.

Comentários

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

Gabarito: letra D

---

18. (FCC – CNMP – ANALISTA – 2015)

Segundo a Teoria de Herzberg, é considerado Fator Motivacional:

(A) Melhorar os móveis e a decoração do ambiente de trabalho.

(B) Conceder anualmente um aumento salarial para os empregados com melhor desempenho.

(C) Desenvolver uma nova política de gestão na empresa.

(D) Fornecer mais responsabilidade e maior autonomia para as pessoas no trabalho.

(E) Aumentar a periodicidade de confraternizações na empresa.

Comentários

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

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

Gabarito: letra D

---

19. (FCC – CNMP – ANALISTA – 2015)

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

(A) A teoria de 2 Fatores diferencia-se das demais por reconhecer a capacidade de planejamento do ser humano e é aplicável na gestão compartilhada de carreiras.

(B) O tema central da Teoria da Expectativa é definido pela razão entre o esforço e a recompensa que o indivíduo percebe na situação profissional.

(C) A Teoria da Equidade, que envolve o trinômio valência- expectativa-força, é considerada uma teoria de processo, e não simplesmente de conteúdo, pois identifica relações entre variáveis dinâmicas que explicam o comportamento humano das pessoas no trabalho.

(D) A Hierarquia de Maslow afirma que todos os níveis de necessidades humanas atuam simultaneamente, o que faz com que a falta de satisfação de uma necessidade aumente a importância das necessidades de níveis mais baixos.

(E) Uma aplicação frequente da teoria de Edwin Locke pode ser encontrada no modelo de Administração por Objetivos, pois possui implicações fortes em avaliações de desempenho e aferições de produtividade.

Comentários

A letra A está incorreta, pois o conceito citado refere-se à teoria da Expectativa, e não à teoria dos dois fatores de Herzberg. De acordo com Tânia Casado[50],

> *"A teoria da expectativa vê o indivíduo com um ser pensante que tem desejos e crenças e atua com base na antecipação e no planejamento dos eventos de sua vida, colocando em suas ações o esforço adequado e a direção apropriada de modo a atingir seus objetivos. Ou, dito de outra forma, a força da inclinação para uma ação depende da força da expectativa (probabilidade) de que o ato será seguido por um resultado de valência. É o reconhecimento da* ***capacidade de planejamento do ser que diferencia essa teoria das demais****, e ela tem excelente* ***aplicação dentro do modelo de gestão compartilhada de carreiras****".*

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

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

Finalmente, a letra E está correta.

Gabarito: letra E

---

20. (FCC – TRT-PB – ANALISTA – 2014)

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

a) intrínseca ao indivíduo.

b) extrínseca ao indivíduo.

---

[50] (Casado , 2002)

c) dependente, exclusivamente, de fatores sociais.

d) independente, totalmente, de fatores ambientais.

e) dependente, exclusivamente, do ambiente organizacional.

Comentários

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

Gabarito: letra A

---

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

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

a) traços.

b) processo.

c) conteúdo.

d) desempenho.

e) percepção.

Comentários

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

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

Gabarito: Letra C

---

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

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

a) crescimento.

b) satisfação.

c) automotivação.

d) realização.

e) superação.

Comentários

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

Gabarito: letra A

---

23. (FCC – TRT-PB – ANALISTA – 2014)

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

a) relaciona seu bom desempenho a uma premiação, exclusivamente, financeira.

b) ignora os critérios de classificação do seu desempenho.

c) participa passivamente do processo.

d) participa ativamente do processo.

e) relaciona seu desempenho, exclusivamente, a recompensas sociais.

Comentários

A Teoria da Avaliação Cognitiva indica que a introdução de recompensas externas (como um salário) como pagamento para tarefas que seriam anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo (ou seja, uma atividade que você gostava de fazer por si só) tenderia a reduzir a motivação intrínseca para realizar a tarefa[51].

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

Gabarito: letra D

---

24. (FCC – MPE/AP – TÉCNICO – 2012)

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

a) fisiológicas.

b) sociais.

c) segurança.

---

[51] (Duran, 2016)

d) estima.

e) autorrealização.

Comentários

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

Gabarito: letra B

---

25. (FCC – TRF 5° REGIÃO – ANALISTA – 2012)

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

a) que é multifacetada.

b) que contém controle sobre o trabalhador.

c) que influencia o trabalhador na escolha da ação.

d) na qual a razão de cada pessoa é determinada pelo gestor.

e) que é racional.

Comentários

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

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

Gabarito: letra A

---

26. (FCC – MPE/AP – TÉCNICO – 2012)

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

a) autorrealização.

b) estima e prestígio.

c) sociais.

d) segurança.

e) fisiológicas e de sobrevivência.

Comentários

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

Gabarito: Letra A.

---

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

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

a) da motivação e higiene.

b) da hierarquia das necessidades.

c) X e Y.

d) dos motivos humanos.

e) do reforço positivo e de aversão.

Comentários

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

Gabarito: Letra C

---

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

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

a) o caráter egocêntrico dos homens e a oposição entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização.

b) o caráter naturalmente empreendedor e ativo dos homens quando motivados por objetivos organizacionais ambiciosos.

c) a natureza independente, a predisposição ao autocontrole e facilidade ao comportamento disciplinado.

d) a capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas como atributo comum à maioria dos homens.

e) a responsabilidade da administração em proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam suas potencialidades.

Comentários

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

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

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

Gabarito: Letra A

---

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

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

(A) fisiológica.

(B) de estima.

(C) de segurança.

(D) social.

(E) de auto-realização.

Comentários

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

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

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

Gabarito: Letra B

---

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

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

(A) ao desenvolvimento pessoal.

(B) à realização.

(C) à possibilidade de crescimento.

(D) ao trabalho em si.

(E) à responsabilidade.

Comentários

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

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

Gabarito: Letra A

---

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

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

(A) Toda pessoa orienta seu comportamento a partir de mais que um único tipo de motivação.

(B) Apenas algumas pessoas alcançam a satisfação das necessidades localizadas no topo da pirâmide.

(C) A satisfação de um nível inferior de necessidades não é obrigatória para que surja imediatamente um nível mais elevado no comportamento.

(D) As necessidades fundamentais podem ser expressas por diferentes tipos de comportamento.

(E) Toda necessidade primária não atendida passa a ser considerada uma ameaça psicológica.

Comentários

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

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

Gabarito: Letra C

---

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

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

(A) de auto-estima.

(B) motivacionais.

(C) fisiológicos.

(D) higiênicos.

(E) de poder.

Comentários

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

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

Gabarito: Letra D

---

33. (FCC – METRÔ – ADMINISTRAÇÃO – 2008)

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

(A) da hierarquia de necessidades.

(B) X e Y.

(C) da expectância.

(D) comportamental.

(E) da administração por objetivos.

Comentários

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

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

Gabarito: letra C

---

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

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

(A) sociais.

(B) motivadores.

(C) fisiológicos.

(D) de higiene.

(E) de estima.

Comentários

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

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

Gabarito: letra D

---

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

O processo de horizontalização das organizações, ou redução do número de níveis hierárquicos, estimulou a prática do

a) empowerment.

b) Coaching.

c) laisser-faire.

d) Mentoring.

e) diretivismo.

Comentários

O processo de horizontalização da estrutura de uma organização está ligado à redução dos níveis hierárquicos. Com isso, passam a existir menos "degraus" entre o topo da organização até os níveis operacionais.

Assim sendo, as gerências passaram a englobar um número cada vez maior de subordinados. Para não ficarem completamente "atolados", os gerentes tiveram de delegar poder aos subordinados, tendo o cuidado de prepará-los para tomar estas decisões. Isto nada mais é do que o empoderamento, ou empowerment.

Gabarito: letra A

---

36. (FCC – BANCO CENTRAL – ANALISTA – 2006)

A teoria que sustenta que a motivação individual e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidades de participar com maior envolvimento e poder decisório no seu trabalho e nas metas a ele pertinentes denomina-se

a) empowerment.

b) fatores de Herzberg.

c) job enlargement.

d) job enrichment.

e) grade gerencial.

Comentários

Esta teoria se relaciona com o empoderamento, ou *empowerment*. Este é um conceito que aponta que pessoas com maior autonomia e capacidade de tomar decisões acabam comprometendo-se mais com os resultados e motivando-se mais com o seu trabalho.

Gabarito: letra A

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

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

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

a) estratifica, em forma de pirâmide, as necessidades dos indivíduos, colocando em sua base, como as mais relevantes, aquelas ligadas à subsistência.

b) divide os fatores motivacionais em duas categorias: objetivos, correspondentes a aspectos tangíveis, como remuneração, e subjetivos, ligados a aspectos psicológicos.

c) divide os indivíduos em duas categorias: Tipo Y, para o qual o dispêndio de esforço para o trabalho é natural, e Tipo X, que precisa ser induzido para o trabalho.

d) considera que existem fatores extrínsecos, que devem ser removidos, e outros, ditos intrínsecos, associados a sentimentos positivos em relação ao trabalho.

e) considera que a motivação se dá pelo binômio medo/êxito, a partir dos fatores: realização, afiliação e poder, nessa ordem hierárquica.

2. (FCC - DPE-AM - ASSISTENTE – 2018)

Diversos autores apontam, entre os fatores determinantes para o desempenho dos colaboradores no âmbito organizacional, a motivação. Dada sua importância, diferentes teorias emergiram para explicar o fenômeno motivacional, entre elas a Teoria da Expectativa (ou expectância), predicada por Victor Vroom, cujos principais elementos são

a) valência, instrumentalidade e expectativa.

b) razão, emoção e reconhecimento.

c) expectativa, ação e resultado.

d) valor, expectativa e reconhecimento.

e) intenção, direção e ação.

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

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

a) ao grau de comprometimento do indivíduo em relação aos objetivos organizacionais e que denota a importância relativa do mesmo para a organização.

b) à relação desempenho-resultado, sendo o grau que o indivíduo acredita que determinada atuação ou habilidade levará ao resultado almejado.

c) à relação esforço-desempenho, sendo a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao resultado pretendido.

d) ao reforço positivo, voltado para o encorajamento dos comportamentos e resultados desejados, representado por recompensas financeiras e não financeiras.

e) ao valor atribuído ao resultado (recompensa), sendo, assim, uma medida de atração que um resultado exerce sobre o indivíduo.

---

4. (FCC - ARTESP - AGENTE – 2017)

Considere os pressupostos abaixo:

1. O ser humano médio tem uma aversão inerente ao trabalho e, se for possível, evita-o.

2. A maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada com punições para fazer o esforço adequado ao atingimento dos objetivos organizacionais.

3. O ser humano médio prefere ser dirigido, deseja fugir às responsabilidades, tem relativamente pouca ambição e coloca a segurança acima de tudo.

Tais pressupostos estão associados ao conjunto de crenças gerenciais denominada Teoria

a) da Equidade.

b) X.

c) Y.

d) Z.

e) das Necessidades.

5. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 2017)

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

(A) a busca de realização, representada pela luta pelo sucesso, é um fator secundário na dinâmica da motivação, denominado expectância.

(B) os fatores extrínsecos que geram a motivação não são passíveis de controle, podendo, contudo, ser transformados em recompensas.

(C) um dos motivos que orientam a dinâmica do comportamento é o desejo de relacionamentos interpessoais amigáveis, denominado afiliação.

(D) o que determina a motivação é a correlação estabelecida entre a tarefa e a recompensa para a sua realização, denominada valência.

(E) existem necessidades individuais cuja busca pela satisfação se sucede, hierarquicamente, sendo esse o cerne do processo motivacional.

6. (FCC – TRE-SP – ANALISTA – 2017)

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

(A) as pessoas são mais influenciadas pela expectativa de recompensas (reforço positivo), do que por recompensas objetivas.

(B) o comportamento humano é sempre orientado para resultados, sendo o conceito de valência correspondente ao valor atribuído ao resultado.

(C) a expectativa de punição constitui fator indutor do comportamento do indivíduo, podendo ser usada como ferramenta motivacional.

(D) a motivação independe de fatores externos ou de resultados objetivos, sendo uma característica eminentemente pessoal.

(E) o indivíduo prioriza, inconscientemente, a realização pessoal, ainda que em detrimento de necessidades básicas.

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

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

(A) punição e recompensa.

(B) fatores de higiene (extrínsecos) e fatores de motivação (intrínsecos).

(C) financeiros e sociais.

(D) reforço positivo e desestímulo a práticas indesejadas.

(E) compensação (fator de indução) e reconhecimento (fator de reforço).

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

Sobre os principais conceitos de Motivação, considere:

I. De acordo com a hierarquia de Maslow, a autoestima e o status alcançam o último nível de necessidades do indivíduo e alinha-se, até certo ponto, à Teoria Y de McGregor, esta que supõe que as necessidades de nível superior são dominantes.

II. A teoria de necessidades de McClelland lida com os efeitos benéficos da motivação intrínseca e com os efeitos nocivos da motivação extrínseca, equiparando-se ao conceito de auto concordância, que considera o grau em que os motivos que levam as pessoas perseguirem objetivos são coerentes com seus interesses e valores essenciais.

III. A teoria do reforço é uma contrapartida à teoria do estabelecimento de objetivos, uma vez que ela desconsidera as condições internas do indivíduo e dedica-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer.

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

Está correto o que consta APENAS em

(A) I, II e IV.

(B) I e II.

(C) I e IV.

(D) II e III.

(E) III e IV.

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

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

(A) X, de Mcgregor, que tem como um de seus pressupostos que o indivíduo exercerá autocontrole e autodireção, se as necessidades próprias forem satisfeitas.

(B) Y, de Mcgregor, que preconiza que o indivíduo precisa ser forçado, controlado e dirigido para produzir.

(C) Fatorial, de Herzberg, segundo a qual os fatores de motivação são majoritariamente intrínsecos, desvinculados das recompensas oferecidas.

(D) ERC, de Alderfer, que apresenta uma hierarquia das necessidades humanas, separando as necessidades básicas das ligadas à autorrealização.

(E) do Reforço, de Skiner, segundo a qual o reforço condiciona o comportamento, representando o reforço negativo não uma punição, mas sim a remoção de um evento punitivo.

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

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

a) Bifatorial, preconizada por Herzberg, na qual tais fatores são insatisfacentes, ou seja, previnem a insatisfação.

b) X e Y, de Macgregor, que sustenta a concepção negativa da natureza humana, segundo a qual o homem precisa ser forçado a trabalhar.

c) da Hierarquia das Necessidades Humanas, criada por Maslow, que aloca tais fatores no topo da pirâmide.

d) ERC, defendida por Clayton Alderfer, fundada no reforço positivo e negativo dos comportamentos padrão.

e) das Necessidades Adquiridas, defendida por Mcclelland, na qual o principal fator a ser considerado é a recompensa envolvida em determinada ação.

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

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

(A) gatekeeping.

(B) empowerment.

(C) descentralização.

(D) reengenharia.

(E) contingenciamento.

12. (FCC – TRE-PB – ANALISTA – 2015)

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

(A) identificação das necessidades individuais e do grupo.

(B) interação e reconhecimento.

(C) reforço e punição.

(D) avaliação e capacitação.

(E) mapeamento e neutralização de comportamentos adversos.

13. (FCC – TRE-AP – TÉCNICO – 2015)

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

(A) expectativa.

(B) autorrealização.

(C) manutenção.

(D) valência.

(E) reforço intermitente.

14. (FCC – TRE-AP – ANALISTA – 2015)

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

(A) credibilidade.

(B) confiança.

(C) consciência do eu.

(D) consciência do outro.

(E) crescimento.

15. (FCC – TRE-AP – ANALISTA – 2015)

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

(A) não encontra suporte em nenhuma das teorias motivacionais, pois a premissa de todas é de que o dispêndio de esforço no trabalho é algo natural.

(B) é a base das chamadas teorias de processo, que buscam explicar como os processos cognitivos se sobrepõem ao comportamento instintivo do ser humano.

(C) é uma das pressuposições da Teoria X de MacGregor, que, ao contrário da Teoria Y, traduz a concepção negativa da natureza humana.

(D) está presente na Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, de Maslow, que preconiza que o único fator motivacional autêntico é a satisfação das necessidades básicas (fisiológicas e de segurança).

(E) foi consolidada com o advento da Teoria ERC, de Clayton Alderfer, de acordo com a qual a motivação é movida majoritariamente pelo medo e, apenas em pequena escala, pela busca de realização.

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

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

(A) extrínseco, gerador de satisfação pelo reconhecimento da importância relativa do trabalho.

(B) de motivação, associado a sentimentos positivos relacionados ao cargo.

(C) intrínseco, ligado à autorrealização e crescimento profissional.

(D) de higiene, que previne a insatisfação, mas não é considerado um fator de motivação.

(E) endógeno, associado à satisfação de necessidades sociais.

17. (FCC – TRE-SE – ANALISTA – 2015)

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

(A) às necessidades humanas de igualdade, relacionadas às recompensas justas pelos esforços desempenhados.

(B) aos fatores motivacionais extrínsecos, relativos ao ambiente e condições de trabalho.

(C) às necessidades humanas sociais, relativas à vida associativa do funcionário.

(D) aos fatores motivacionais intrínsecos, relacionados ao conteúdo próprio do cargo.

(E) às necessidades humanas de existência, relacionadas à segurança e à estabilidade profissional.

18. (FCC – CNMP – ANALISTA – 2015)

Segundo a Teoria de Herzberg, é considerado Fator Motivacional:

(A) Melhorar os móveis e a decoração do ambiente de trabalho.

(B) Conceder anualmente um aumento salarial para os empregados com melhor desempenho.

(C) Desenvolver uma nova política de gestão na empresa.

(D) Fornecer mais responsabilidade e maior autonomia para as pessoas no trabalho.

(E) Aumentar a periodicidade de confraternizações na empresa.

19. (FCC – CNMP – ANALISTA – 2015)

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

(A) A teoria de 2 Fatores diferencia-se das demais por reconhecer a capacidade de planejamento do ser humano e é aplicável na gestão compartilhada de carreiras.

(B) O tema central da Teoria da Expectativa é definido pela razão entre o esforço e a recompensa que o indivíduo percebe na situação profissional.

(C) A Teoria da Equidade, que envolve o trinômio valência- expectativa-força, é considerada uma teoria de processo, e não simplesmente de conteúdo, pois identifica relações entre variáveis dinâmicas que explicam o comportamento humano das pessoas no trabalho.

(D) A Hierarquia de Maslow afirma que todos os níveis de necessidades humanas atuam simultaneamente, o que faz com que a falta de satisfação de uma necessidade aumente a importância das necessidades de níveis mais baixos.

(E) Uma aplicação frequente da teoria de Edwin Locke pode ser encontrada no modelo de Administração por Objetivos, pois possui implicações fortes em avaliações de desempenho e aferições de produtividade.

20. (FCC – TRT-PB – ANALISTA – 2014)

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

a) intrínseca ao indivíduo.

b) extrínseca ao indivíduo.

c) dependente, exclusivamente, de fatores sociais.

d) independente, totalmente, de fatores ambientais.

e) dependente, exclusivamente, do ambiente organizacional.

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

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

a) traços.

b) processo.

c) conteúdo.

d) desempenho.

e) percepção.

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

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

a) crescimento.

b) satisfação.

c) automotivação.

d) realização.

e) superação.

23. (FCC – TRT-PB – ANALISTA – 2014)

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

a) relaciona seu bom desempenho a uma premiação, exclusivamente, financeira.

b) ignora os critérios de classificação do seu desempenho.

c) participa passivamente do processo.

d) participa ativamente do processo.

e) relaciona seu desempenho, exclusivamente, a recompensas sociais.

24. (FCC – MPE/AP – TÉCNICO – 2012)

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

a) fisiológicas.

b) sociais.

c) segurança.

d) estima.

e) autorrealização.

25. (FCC – TRF 5° REGIÃO – ANALISTA – 2012)

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

a) que é multifacetada.

b) que contém controle sobre o trabalhador.

c) que influencia o trabalhador na escolha da ação.

d) na qual a razão de cada pessoa é determinada pelo gestor.

e) que é racional.

26. (FCC – MPE/AP – TÉCNICO – 2012)

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

a) autorrealização.

b) estima e prestígio.

c) sociais.

d) segurança.

e) fisiológicas e de sobrevivência.

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

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

a) da motivação e higiene.

b) da hierarquia das necessidades.

c) X e Y.

d) dos motivos humanos.

e) do reforço positivo e de aversão.

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

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

a) o caráter egocêntrico dos homens e a oposição entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização.

b) o caráter naturalmente empreendedor e ativo dos homens quando motivados por objetivos organizacionais ambiciosos.

c) a natureza independente, a predisposição ao autocontrole e facilidade ao comportamento disciplinado.

d) a capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas como atributo comum à maioria dos homens.

e) a responsabilidade da administração em proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam suas potencialidades.

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

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

(A) fisiológica.

(B) de estima.

(C) de segurança.

(D) social.

(E) de auto-realização.

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

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

(A) ao desenvolvimento pessoal.

(B) à realização.

(C) à possibilidade de crescimento.

(D) ao trabalho em si.

(E) à responsabilidade.

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

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

(A) Toda pessoa orienta seu comportamento a partir de mais que um único tipo de motivação.

(B) Apenas algumas pessoas alcançam a satisfação das necessidades localizadas no topo da pirâmide.

(C) A satisfação de um nível inferior de necessidades não é obrigatória para que surja imediatamente um nível mais elevado no comportamento.

(D) As necessidades fundamentais podem ser expressas por diferentes tipos de comportamento.

(E) Toda necessidade primária não atendida passa a ser considerada uma ameaça psicológica.

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

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

(A) de auto-estima.

(B) motivacionais.

(C) fisiológicos.

(D) higiênicos.

(E) de poder.

33. (FCC – METRÔ – ADMINISTRAÇÃO – 2008)

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

(A) da hierarquia de necessidades.

(B) X e Y.

(C) da expectância.

(D) comportamental.

(E) da administração por objetivos.

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

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

(A) sociais.

(B) motivadores.

(C) fisiológicos.

(D) de higiene.

(E) de estima.

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

O processo de horizontalização das organizações, ou redução do número de níveis hierárquicos, estimulou a prática do

a) empowerment.

b) Coaching.

c) laisser-faire.

d) Mentoring.

e) diretivismo.

36. (FCC – BANCO CENTRAL – ANALISTA – 2006)

A teoria que sustenta que a motivação individual e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidades de participar com maior envolvimento e poder decisório no seu trabalho e nas metas a ele pertinentes denomina-se

a) empowerment.

b) fatores de Herzberg.

c) job enlargement.

d) job enrichment.

e) grade gerencial.

GABARITO

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

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.