

## **Aula 00**

*Passo Estratégico de Administração  
Geral p/ Receita Federal (Analista  
Tributário) - 2020*

Autor:  
**Gustavo Garcia**

30 de Dezembro de 2019

# Motivação; Comunicação organizacional: habilidades e elementos da comunicação

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 1 – Apresentação .....           | 2  |
| 2 – Introdução .....             | 5  |
| 3 – Análise Estatística .....    | 5  |
| 4 – Análise das Questões .....   | 6  |
| 3.1 – Motivação.....             | 6  |
| 3.2 – Comunicação .....          | 24 |
| 5 – Questionário de Revisão..... | 33 |
| 6 – Conclusão.....               | 43 |



## 1 – APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem? Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou [Auditor-Fiscal da RFB, Coach do Estratégia Concursos](#) e serei o analista da disciplina Administração Geral do Passo Estratégico.

Como já amplamente noticiado, [a ESAF deixará que aplicar as provas dos próximos concursos para a Receita Federal do Brasil](#). A Resolução nº 01 do Comitê Estratégico de Governança do Ministério da Fazenda, regulamenta no seu artigo 8º, parágrafos 1º e 2º, que a ESAF apenas apoiará a escolha das bancas e fiscalização das etapas, estando incumbida apenas de aplicar o Curso de Formação. Com isso, passam a ser possíveis bancas dos próximos concursos da Receita Federal o **Cespe/Cebraspe**, a **FCC**, a **FGV** e outras.

Desse modo, pensando em otimizar ao máximo a sua preparação, **remodelamos o curso a fim de que contemple essas três bancas**, ou seja, faremos a **análise estatística e a correção de questões** para cada uma das possíveis bancas. Você, aluno, **está levando três Passos Estratégicos em vez de um só!**

Bem, antes de falar sobre o *Passo Estratégico* em si, gostaria de chamar a atenção do aluno para a importância da disciplina Administração Geral e Pública. Apesar de ser um pouco “esquecida” no contexto da prova da RFB, a disciplina tem **incidência certa na maioria dos concursos para a área fiscal, ciclo de gestão, tribunais, etc.** É uma disciplina polivalente.

Além disso, já notaram que a disciplina tem na prova para AFRFB o **mesmo peso que Raciocínio Lógico** [? Convenhamos, é muito mais fácil para a grande maioria das pessoas conseguir uns “pontos fáceis” aqui do que “sofrer” em Raciocínio Lógico;

É claro que não estou incentivando ninguém a deixar de lado essa disciplina, mesmo porque é cobrada com alto grau de excelência pela maioria das bancas, mas queria alertá-los para a **excelente oportunidade de ganhar pontos “mais fáceis”** e, assim, chegar mais perto da almejada vaga.

Isso porque, como veremos ao longo dos relatórios, diferentemente do que ocorre com os certames do ciclo de gestão, **a disciplina Administração Geral é cobrada nas provas da RFB com um grau de aprofundamento tal que, com um conhecimento do conteúdo essencial da matéria, já é possível acertar a grande maioria das questões.**

Tendo falado um pouco da disciplina, é hora de falar um pouco do Passo Estratégico. Creio que muitos de vocês já conheçam o “Passo”, no entanto vou aproveitar esse **relatório inicial** para dar a minha breve visão como analista, como coach e, principalmente, como [concurseiro](#) do que é e de como o “Passo” pode te ajudar no caminho até a conquista do cargo público.

Temos notado que, na elaboração das provas, as bancas de concursos têm se especializado em explorar cada vez mais as diversas fontes de informação existentes, seja na doutrina



especializada, nos incontáveis atos normativos legais ou infralegais, na jurisprudência, em periódicos, ou seja, em qualquer fonte que contenha conteúdo “cobrável” em prova.

Com isso, os materiais destinados a concursos têm ficado cada vez extensos, inflados, pois precisam contemplar todas essas atualizações e, por uma questão de responsabilidade e compromisso com o candidato, manter o conteúdo já cobrado no passado.

Os cursos do Estratégia já têm essa preocupação em dar destaque aos assuntos e pontos da matéria que estão sendo cobrados com mais frequência nos concursos. No entanto, devido ao enorme volume de informações necessárias para cobrir todo o edital, é comum que o aluno ainda se sinta inseguro acerca daquilo que efetivamente deve guardar para a prova, daquele núcleo de conhecimento que lhe proporcionará uma pontuação competitiva para a aprovação.

É nesse contexto que enxergo as duas primeiras grande vantagens do “Passo”. A primeira é a **possibilidade de identificar, com base em análise estatística real, consistente, com que frequência e aprofundamento determinado assunto da disciplina está sendo cobrado nas provas para o cargo almejado e nas demais provas organizadas pela banca examinada.**

Vejam que esse tipo de informação pode ser determinante para a sua aprovação, pois o exame em conjunto do conteúdo dos relatórios de todas as disciplinas permite que o aluno faça a escolha mais racional dentre as possíveis, quando considerado o tempo disponível para o estudo até a data da prova.

Dessa forma, o aluno poderá contar com todas as informações necessárias para que possa – se for preciso - privilegiar uma disciplina ou um assunto de uma determinada disciplina em detrimento de outros. **E isso pode ser a diferença entre conquistar ou não a vaga almejada.**

A segunda vantagem é um desdobramento da primeira: trata-se da inédita **possibilidade de irmos uma camada mais fundo no nosso filtro e identificar, dentro de cada assunto do edital examinado, quais pontos são preferidos e de que forma são cobrados pela banca.**

É isso mesmo que você acabou de ler, não nos limitaremos a reconhecer que o assunto X foi cobrado com maior frequência que o assunto Y. Vamos mostrar de que forma foi cobrado e, sempre que possível, quais pontos dentro daquele assunto são preferidos pela banca. Acreditem, em algumas provas o estudo de 3 ou 4 pontos (não falo de itens do edital e sim de pontos – subitens), já garantiria 70 a 80% de rendimento na disciplina. Um candidato com bom senso e preparo acertaria as demais questões mesmo sem ter estudado a fundo o assunto. **É esse tipo de percepção que buscamos proporcionar.**

Costumo dizer que o estudo para concursos públicos deve ser feito em camadas, ou seja, na primeira leitura o candidato deve se preocupar em aprender o núcleo essencial da matéria e não esgotar completamente a matéria. Nas leituras seguintes, deve progressivamente ir se aprofundando nos detalhes absorvidos até chegar em um nível de conhecimento acumulado que seja satisfatório para a preparação escolhida.



**O Passo Estratégico expõe essas camadas para o aluno, deixa claro qual conteúdo deve ser priorizado em um primeiro momento e quais conteúdos merecerão atenção – se for o caso – em momento posterior.** O aluno que, por falta de tempo ou por opção de preparação, for para a prova com um conhecimento básico saberá com precisão até que ponto deve se dedicar à disciplina. E diria que o mesmo serve para o aluno que quer chegar com o conteúdo avançado, ou seja, até onde vale a pena adquirir conhecimento na disciplina.

**Percebam que um levantamento desse tipo, com esse nível de detalhes, é algo inédito,** um verdadeiro raio-x do edital. Apesar de tomarmos como referência a última prova do cargo almejado, também nos preocupamos com o passado e com as demais provas organizadas pela banca, incluindo as mais recentes. Isso **nos permitiu perceber o comportamento atual da banca** e, a depender do caso, sugerir possíveis novidades em futuros editais.

Além disso, o Passo Estratégico também trará **simulados periódicos com questões inéditas** e será uma grande ferramenta para que o aluno possa **orientar as suas futuras revisões da disciplina**. Em suma, o “Passo” servirá como um **roteiro para a preparação dos alunos iniciantes** e como um **bom plano de revisão para os mais experientes!**

Bem, pessoal, apesar de não ter cumprido a minha promessa em não me alongar, acho que foi necessária essa apresentação mais detalhada. :)

Agora é hora de darmos início ao relatório.



## 2 – INTRODUÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Vamos ao primeiro relatório do Passo Estratégico da disciplina Administração Geral para o concurso de Analista Tributário da Receita Federal do Brasil. Neste relatório, abordaremos os assuntos **Motivação** e **Comunicação** organizacional: habilidades e elementos da comunicação.

Vamos à análise estatística!

## 3 – ANÁLISE ESTATÍSTICA

Os parâmetros e detalhes referentes à análise estatística e ao levantamento de dados da amostra utilizada estão detalhados no primeiro relatório da disciplina. Algumas peculiaridades da amostra utilizada – como questões removidas e/ou incluídas – também estão devidamente explanadas na parte introdutória da *Análise Estatística* daquele relatório.

Dividimos a disciplina **Administração Geral** em 18 tópicos, de modo que a **incidência média por tópico é de 5,6%**.

| Assunto           | FCC        | CESPE       | FGV        |
|-------------------|------------|-------------|------------|
| Motivação         | 73 (8,0%)  | 80 (4,5%)   | 27 (6,5%)  |
| Comunicação       | 33 (3,6%)  | 55 (3,1%)   | 16 (3,8%)  |
| Total de Questões | 917 (100%) | 1772 (100%) | 417 (100%) |

Com base nos dados acima, é possível perceber que o tópico **Motivação obteve incidência acima da média esperada nas bancas FCC e FGV e levemente abaixo da média no Cespe**. Dessa maneira, esse tópico **deve ser priorizado**.



Já Comunicação obteve incidência abaixo da média nas três bancas, mas, como qualquer item do edital, não deve ser ignorado.

## 4 – ANÁLISE DAS QUESTÕES

A partir de agora, veremos quais são as peculiaridades das questões cobradas sobre o tema por cada uma das bancas a serem examinadas. Recomendo uma atenção especial às questões da banca FCC, pela tradição que tem na realização de certames para a área fiscal e congêneres.

### 3.1 – MOTIVAÇÃO

Inicialmente, vamos dar uma olhada nas questões elaboradas pela Fundação Carlos Chagas (FCC):

#### 1. (FCC / TRE-AP – AJAA - 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

De forma análoga à Teoria de Maslow, Alderfer propõe uma adaptação da teoria das hierarquias, condensando-a em apenas três níveis de necessidades e assumindo que a transição entre níveis não é tão rígida. Para Alderfer, as necessidades são de EXISTÊNCIA, RELACIONAMENTO e CRESCIMENTO, conforme figura abaixo:





**Gabarito: E**

## 2. (FCC / MPE-SE – Analista – Administração - 2009)

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

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

### Comentários

A teoria das necessidades de Maslow é conhecida como a pirâmide das necessidades. Nesse sentido, os diversos fatores/necessidades humana (fontes motivacionais) estão classificados em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e auto realização), conforme a figura abaixo:







Gabarito: C

### 3. (FCC / CNMP – Analista – Gestão Pública - 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

De acordo com Herzberg, há dois diferentes tipos de fatores que podem levar à satisfação ou à insatisfação dos indivíduos: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Os **fatores higiênicos** são os fatores que estão relacionados com a insatisfação, ou seja, a ausência de qualquer um desses fatores irá gerar um estado de insatisfação do indivíduo. A presença de todos os fatores higiênicos é um pré-requisito essencial para que o indivíduo fique no estado de neutralidade. Tome cuidado, pois a presença de todos os fatores higiênicos não traz satisfação ao indivíduo, mas apenas a neutralidade. Geram insatisfação: salários, relacionamentos pessoais, condições de trabalho, supervisores, segurança, políticas da empresa.

Por outro lado, os **fatores motivacionais** estão ligados diretamente com a satisfação/motivação, ou seja, a presença de ao menos um desses fatores já é suficiente para motivar o indivíduo. Note que, a ausência total de qualquer um desses fatores motivacionais não será motivo para um estado de insatisfação/desmotivação, mas apenas um estado de



neutralidade. Geram satisfação: Crescimento pessoal, Teor do trabalho, Exercício da responsabilidade, Reconhecimento, Realização.

**Gabarito: D**

---

#### **4. (FCC / TCE-GO – Analista de Controle Externo - 2014)**

A Teoria X e Y, proposta por McGregor, parte do pressuposto que há duas maneiras de enxergar a natureza humana, e o comportamento dos gestores em relação aos seus funcionários se assenta em um destes pressupostos. Sobre a vertente Y desta teoria é correto afirmar que

- a) as pessoas aceitam a responsabilidade e estão comprometidas com os objetivos da organização.
- b) os trabalhadores põem a segurança acima de tudo.
- c) se aproxima da visão abordada pela Teoria Clássica em relação à natureza humana.
- d) estabelece método de bonificação e punição como forma de controle sobre os funcionários.
- e) a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e até evita, quando possível.

#### **Comentários**

De acordo com Douglas McGregor, as pessoas podem ser vistas, classificadas, de duas formas distintas e antagônicas entre si:

##### Para a Teoria X (visão pessimista):

- as pessoas em sua maioria não são ambiciosas, evitam correr riscos, assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas
- a criatividade e a iniciativa não são o forte da maioria das pessoas na resolução dos problemas das organizações
- a maioria das pessoas deve ser rigorosamente controlada, e frequentemente induzida a realizar os objetivos da organização

##### Para a Teoria Y (visão otimista):

- o autocontrole, frequentemente solicitado no ambiente organizacional, se torna indispensável à consecução dos objetivos da empresa
- a criatividade e a iniciativa são a tônica encontrada nas pessoas efetivamente envolvidas na resolução dos problemas
- as pessoas podem ser criativas e se autodirigirem no trabalho, se adequadamente motivadas

A assertiva A é a única que se alinha com as premissas da Teoria Y.



## Gabarito: A

---

### 5. (FCC / TCE-GO – Analista de Controle Externo - 2009)

As forças básicas que definem o nível de produtividade individual, segundo a Teoria Contingencial da Motivação de Victor Vroom, são

- a) expectativa, esforço e resultado.
- b) crença, valência e performance.
- c) valência, expectativa e instrumentalidade.
- d) autocontrole, individualidade e performance.
- e) remuneração, produtividade e satisfação.

#### Comentários

Segundo a Teoria da Expectância, formulada por Vroom, os indivíduos, com base na própria capacidade, analisam as possibilidades de sucesso em uma tarefa e, caso se sintam capazes, avaliam se as recompensas são atraentes. Caso positivo, sentem-se motivadas.

Se sentirem-se incapazes ou se as recompensas não forem atraentes, não será gerada motivação.

Para o autor, a motivação seria a soma de:

Valor (valência): ponderação feita entre as recompensas obtidas e os possíveis efeitos negativos

Expectativa: probabilidade de sucesso na tarefa

Instrumentalidade: percepção pessoal de que a recompensa virá com o sucesso na tarefa

## Gabarito: C

---

### 6. (FCC / TST – AJAA - 2012)

Sobre motivação, considere:

- I. Hierarquia de necessidades criadas por Maslow é uma das teorias de motivação de conteúdo.
  - II. Motivados por realização, poder e afiliação, a teoria da expectativa foi criada por Vroom.
  - III. Na teoria da necessidade adquirida, McClelland afirma que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem realizar as tarefas e que as recompensas advindas valem o esforço em realizá-las.
  - IV. Objetivos atingíveis, porém difíceis, motivam os funcionários, essa é uma afirmação possível, dentro do escopo da teoria motivacional.
- a) II e III.



- b) II e IV.
- c) I e IV.
- d) I, II e III.
- e) I, III e IV.

### Comentários

Vamos analisar as afirmativas.

I – **CORRETA**. As teorias de conteúdo estão relacionadas com *O Que Motiva* as pessoas, incluindo a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

II – **INCORRETA**. A teoria das Necessidades Adquiridas (David McClelland) determina que a motivação vem da Realização, Afiliação e Poder.

III – **INCORRETA**. A Teoria da Expectativa de Vroom afirma que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem realizar as tarefas e que as recompensas advindas valem o esforço em realizá-las.

IV – **CORRETA**. As metas, para serem consideradas motivadoras, devem ser claras e atingíveis - Uma meta inatingível, ou facilmente atingível, gera frustração ao invés de motivação. O desafio também é uma fonte de motivação

### Gabarito: C

---

Agora, vamos ver como o Cespe vem cobrando o assunto:

#### 1. (CESPE - Auditor do Estado (CAGE RS)/2018)

De acordo com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, o autodesenvolvimento e o crescimento profissional são necessidades

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

### Comentários

A teoria das necessidades de Maslow é conhecida como a pirâmide das necessidades. Os diversos fatores/necessidades humana (fontes motivacionais) estão classificados em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e auto realização), conforme a figura abaixo:





**Gabarito: E**

## 2. (CESPE - Auditor de Controle Externo (TCE-PA)/Administrativa/2016)

Sendo uma ação autorregulada e persistente, dirigida a determinados objetivos e ativada por necessidades intrínsecas, a motivação tende a ser pouco influenciada por iniciativas organizacionais e gerenciais de remuneração e valorização.

### Comentários

A questão está errada ao afirmar que a motivação é pouco influenciada por iniciativas organizacionais e gerenciais de valorização, o que não é verdade. Em relação à remuneração, a doutrina tradicional não a elenca (isoladamente) como um fator motivacional.

**Gabarito: Errada**

## 3. (CESPE - Analista de Gestão (TCE-PE)/Administração/2017)

Um dos maiores desafios da gestão de pessoas no serviço público é o de motivar os servidores em decorrência da dificuldade de criar mecanismos de recompensas por meio de aumentos de salário.

### Comentários

Já nessa questão, o Cespe foi na contramão do discurso da doutrina que normalmente não estabelece o salário como um fator motivacional. A ideia da questão foi trazer uma visão mais próxima da realidade existente no serviço público, na qual, invariavelmente, as pessoas têm uma tendência de ter o salário como principal fator motivacional.

**Gabarito: Certa**

## 4. (CESPE - Analista de Gestão (TCE-PE)/Administração/2017)



O incentivo ao desenvolvimento profissional, a qualidade e a frequência do feedback e a reflexão conjunta a respeito dos desempenhos ilustram aspectos do comportamento das lideranças que podem influenciar a motivação dos funcionários.

### Comentários

Questão perfeita. A assertiva elenca alguns comportamentos de gestores que influenciam a motivação dos funcionários, tornando-os, no geral, mais engajados e comprometidos com a organização.

**Gabarito: Certa**

---

#### **5. (CESPE - Auditor de Controle Externo (TCE-PA)/Administrativa/2016)**

No âmbito do processo de motivação, a teoria do reforço estabelece que as estratégias de extinção e punição contribuem para que a vontade de repetir o comportamento seja reduzida.

### Comentários

A Teoria do Reforço tem como pressuposto a ideia de que o reforço condiciona (manipula) o comportamento humano por meio de estímulos, de acordo com as seguintes estratégias:

- Reforço Positivo: recompensar quando ocorre um comportamento desejado
- Reforço Negativo: retirar circunstância negativa quando ocorre um comportamento desejado
- Punição: punir quando ocorre um comportamento indesejado
- Extinção: retirar circunstância positiva quando ocorre um comportamento indesejado

**Gabarito: Certa**

---

#### **6. (CESPE - Auditor de Controle Externo (TCE-PA)/Administrativa/2016)**

Conforme a teoria da hierarquia das necessidades, os indivíduos se motivam para alcançar a sua realização pessoal imediatamente após suas necessidades sociais, como amizade, relacionamentos e trabalho em equipe, terem sido satisfeitas.

### Comentários

A teoria das necessidades de Maslow é conhecida como a pirâmide das necessidades, segundo a qual as necessidades de Auto Realização vêm logo após as necessidades de Estima.





**Gabarito: Errada**

### 7. (CESPE - Analista de Administração Pública (TC-DF)/2014)

Confraternizações com colegas de trabalho, recompensas justas de desempenho e oportunidades de trabalhar em projetos que articulem as habilidades e os interesses dos funcionários exemplificam ações convergentes com as necessidades de ordem superior prescritas na teoria de motivação de Maslow.

#### Comentários

As necessidades Sociais, as de Estima e as de Auto Realização são necessidades de ordem superior (ou secundárias). As necessidades de Segurança e as Fisiológicas são de ordem primária.

Portanto, as confraternizações com colegas de trabalho (sociais), as recompensas justas de desempenho (estima) e as oportunidades de trabalhar em projetos que articulem as habilidades e os interesses dos funcionários (Auto Realização) são necessidades de ordem superior.

**Gabarito: Certa**

### 8. (CESPE - Analista de Administração Pública (TC-DF)/2014)

De acordo com a teoria do estabelecimento de metas, o líder poderá motivar a sua equipe designando para os funcionários tarefas que eles valorizem e para as quais consigam antever consequências positivas.

#### Comentários

Segundo a **Teoria da Expectância**, formulada por **Vroom**, os indivíduos, com base na própria capacidade, analisam as possibilidades de sucesso em uma tarefa e, caso se sintam capazes, avaliam se as recompensas são atraentes. Caso positivo, sentem-se motivados. Caso sintam-se incapazes ou as recompensas não forem atraentes, não será gerada motivação.





Para o autor, a motivação seria a soma de: **valor (valência)**: ponderação feita entre as recompensas obtidas e os possíveis efeitos negativos; **expectativa**: probabilidade de sucesso na tarefa; e **instrumentalidade**: percepção pessoal de que a recompensa virá com o sucesso na tarefa.

### **Gabarito: Errada**

---

A FGV costuma elaborar questões nos seguintes moldes:

#### **1.(FGV - Analista de Planejamento e Finanças (SEPOG RO)/2017)**

A relação da motivação com o comportamento e com o desempenho é estabelecida espontaneamente tanto pelos cientistas como pelas pessoas leigas. A maioria dos autores considera a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos.

Sobre a motivação no trabalho, assinale a afirmativa incorreta.

- a) Manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado.
- b) Situa-se no desalinhamento dos interesses da organização com os do empregado, envolvidos em um conflito, no qual cada um deles apresenta, explicita e/ou implicitamente, suas exigências e demandas.
- c) Refere-se às demandas do empregado no ambiente organizacional para encontrar oportunidades de satisfazer suas necessidades e atingir seus objetivos e expectativas, por meio da própria atividade do trabalho.
- d) Explicita-se o interesse básico do empregado, que não é o de aumentar o lucro da organização ou empresa, mas satisfazer suas necessidades pessoais e suas expectativas de crescimento funcional.
- e) Estabelece-se um equilíbrio entre o trabalho/empresa e a pessoa, graças à dinâmica fundamental que se estrutura por essas duas fontes para a obtenção dos objetivos tanto da organização quanto do empregado.

#### **Comentários**

Muito embora os interesses dos empregados não sejam necessariamente coincidentes com os objetivos da organização, é incorreto dizer que haja um desalinhamento entre ambos. Pelo contrário, há uma harmonia entre os objetivos organizacionais e os dos empregados, que buscam satisfazer suas necessidades e atingir seus objetivos e expectativas, por meio da própria atividade do trabalho.





## Gabarito: B

### 2. (FGV - Auditor Fiscal da Receita Estadual (SEFAZ RJ)/2010)

Com relação à Teoria Y, analise as afirmativas a seguir.

- I. A Teoria Y caracteriza o esforço físico e mental para trabalhar com algo tão natural como a diversão e repouso.
- II. A Teoria Y preconiza que o homem procura, sobretudo, segurança.
- III. A Teoria Y determina que o controle externo não é a única forma de se conseguir esforço das pessoas

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.
- d) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

### Comentários

De acordo com Douglas McGregor, as pessoas podem ser vistas, classificadas, de duas formas distintas e antagônicas entre si:

Para a Teoria X (visão pessimista):

- as pessoas em sua maioria não são ambiciosas, evitam correr riscos, assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas (**Afirmativa II incorreta**)
- a criatividade e a iniciativa não são o forte da maioria das pessoas na resolução dos problemas das organizações
- a maioria das pessoas deve ser rigorosamente controlada, e frequentemente induzida a realizar os objetivos da organização

Para a Teoria Y (visão otimista):

- o autocontrole, frequentemente solicitado no ambiente organizacional, se torna indispensável à consecução dos objetivos da empresa (**Afirmativa III correta**)
- a criatividade e a iniciativa são a tônica encontrada nas pessoas efetivamente envolvidas na resolução dos problemas
- as pessoas podem ser criativas e se autodirigirem no trabalho, se adequadamente motivadas (**Afirmativa I correta**)



## Gabarito: C

---

### 3.(FGV / CM Caruaru – Técnico Legislativo - 2015)

Na administração dos Recursos Humanos é necessário que se compreendam os mecanismos que movimentam as pessoas e que influenciam nos comportamentos e desempenhos.

Algumas pessoas demonstram alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza.

O estado de disposição para realizar tarefas é denominado

- a) percepção.
- b) atitude.
- c) motivação.
- d) aptidão.
- e) inteligência.

### 4.(FGV / FBN – Assistente Técnico Administrativo - 2013)

A \_\_\_\_\_ baseia-se na concentração de esforços para a realização de objetivos capazes de satisfazer uma ou algumas necessidades individuais.

Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do fragmento acima.

- a) Teoria das Relações Humanas.
- b) Teoria da Comunicação.
- c) Teoria da Motivação Humana.
- d) Teoria Comportamental.

## Comentários

Motivação é aquilo que move o indivíduo a adotar determinado comportamento a fim de atingir um objetivo ou satisfazer uma necessidade individual. Assim, o comportamento e a produtividade dos membros de uma organização acabam vinculando-se ao grau de motivação dos indivíduos.

A motivação, portanto, é interior a cada indivíduo, e revela-se como a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço é capaz de satisfazer alguma necessidade individual.



**Gabarito: 1) C; 2) C**

---

**5.(FGV / ALE-RO – Assistente Legislativo - 2018)**

Emanuel, gerente operacional de uma fábrica de fechaduras, resolve colocar em prática os conhecimentos adquiridos em um MBA em gestão, recém-concluído. Assim, decide implementar, com os seus subordinados, um programa de motivação baseado na teoria dos dois fatores.

De acordo com essa teoria, caso Emanuel visasse aumentar a satisfação dos subordinados, deveria

- a) aumentar os salários.
- b) delegar tarefas desafiadoras.
- c) reduzir a carga de horas diárias.
- d) aprimorar as condições físicas do local de trabalho.
- e) promover atos de socialização entre os funcionários.

**Comentários**

De acordo com Herzberg, há dois diferentes tipos de fatores que podem levar à satisfação ou à insatisfação dos indivíduos: os **fatores higiênicos** e os **fatores motivacionais**.

Os **fatores higiênicos** são os fatores que estão relacionados com a insatisfação, ou seja, a ausência de qualquer um desses fatores irá gerar um estado de insatisfação do indivíduo. A presença de todos os fatores higiênicos é um pré-requisito essencial para que o indivíduo fique no estado de neutralidade. Tome cuidado, pois a presença de todos os fatores higiênicos não traz satisfação ao indivíduo, mas apenas a neutralidade. Geram insatisfação: salários, carga horária, relacionamentos pessoais, condições de trabalho, supervisores, segurança, políticas da empresa etc.

Por outro lado, os **fatores motivacionais** estão ligados diretamente com a satisfação/motivação, ou seja, a presença de ao menos um desses fatores já é suficiente para motivar o indivíduo. Note que a ausência total de qualquer um desses fatores motivacionais não será motivo para um estado de insatisfação/desmotivação, mas apenas um estado de neutralidade. Geram satisfação: crescimento pessoal, teor do trabalho, exercício da responsabilidade, reconhecimento, realização.

Portanto, para Herzberg:

- O contrário de satisfação não é insatisfação, mas ausência de satisfação.
- O contrário de insatisfação não é satisfação, mas nenhuma insatisfação.

**Gabarito: B**

---



## 6.(FGV / TRT12 – TJAA - 2017)

Em uma reunião para definição de metas de desempenho individual para 2018, um funcionário declarou ao chefe: “Quero mostrar que dou conta de atribuições complexas; gosto de metas desafiadoras e quero ser o melhor membro da equipe”.

De acordo com as teorias de motivação, o funcionário apresenta, como necessidade predominante:

- a) afiliação;
- b) poder;
- c) controle;
- d) realização;
- e) reforço.

### Comentários

Para David McClelland, a motivação sofre influência da satisfação de necessidades de realização, de afiliação e de poder:

#### Realização

- Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal
- Aspira alcançar metas elevadas, mas realistas
- Responde positivamente à competição
- Toma iniciativa
- Prefere tarefas de cujos resultados possa ser diretamente responsável
- Assume riscos moderados
- Relaciona-se preferencialmente com peritos

#### Afiliação

- Procura relações interpessoais fortes
- Faz esforços para conquistar amigos 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

Portanto, ao buscar atribuições complexas, metas desafiadoras e competição, o funcionário será motivado pela possibilidade de satisfação de necessidades de realização.

**Gabarito: D**

### 7. (FGV / IBGE – Agente Censitário Municipal - 2017)

Uma administradora recém-formada decidiu prestar concurso para um importante órgão público. Ela declarou que o principal motivo de realizar o concurso era buscar a “estabilidade no emprego”.

Segundo a hierarquia das necessidades de Maslow, a motivação da administradora é satisfazer uma necessidade do tipo:

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

### 8. (FGV / DPE-MT – Assistente Administrativo - 2015)

Em relação às teorias de motivação, de acordo com a pirâmide das necessidades de Maslow, as necessidades humanas podem ser divididas em níveis hierárquicos de importância, como exposto na figura a seguir.



Nesse sentido, o orgulho e o reconhecimento devem ser classificados como necessidades

- a) de auto-realização.
- b) de estima.
- c) sociais.
- d) de segurança.
- e) fisiológicas.

### **9.(FGV / Pref. Osasco – Oficial Administrativo - 2014)**

A empresa Alfa oferece os seguintes benefícios aos seus funcionários: carteira assinada, equipamentos de alta performance e remuneração variável, plano de saúde e benefícios, clube esportivo da empresa, plano de carreiras, cursos de aperfeiçoamento, premiação por inovação e produtividade. A empresa Alfa utiliza em seu programa motivacional o(s) seguinte(s) princípio(s):

- a) amplitude de controle;
- b) fatores higiênicos de satisfação;
- c) racionalidade limitada;
- d) hierarquia de necessidades;
- e) enriquecimento de tarefas.

### **Comentários**

A teoria das necessidades de Maslow é conhecida como a pirâmide das necessidades. Nesse sentido, os diversos fatores/necessidades humana (fontes motivacionais) estão classificados em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e auto realização), conforme a figura abaixo:

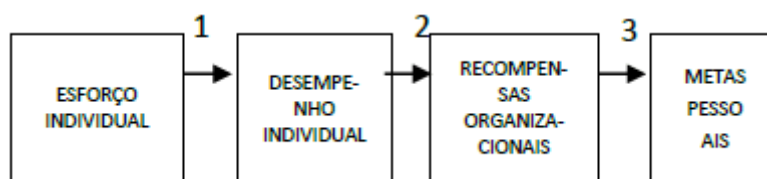




Gabarito: 5) B; 6) B; 7) D

### 10.(FGV / IBGE – Agente Censitário Municipal - 2017)

O esquema abaixo ilustra uma teoria de motivação bastante difundida na área de administração.



- 1 - relação esforço-desempenho;
- 2 - relação desempenho-recompensa;
- 3 - relação recompensa-metas pessoais.

Essa teoria é conhecida como:

- a) do reforço;
- b) do estabelecimento de objetivos;
- c) da avaliação cognitiva;
- d) da expectativa;
- e) das necessidades de McClelland.

### Comentários

Segundo a Teoria da Expectância (Expectativa, **letra d**), formulada por Vroom, os indivíduos, com base na própria capacidade, analisam as possibilidades de sucesso em uma tarefa e, caso se sintam capazes, avaliam se as recompensas são atraentes. Caso positivo, sentem-se motivadas.





Se sentirem-se incapazes ou se as recompensas não forem atraentes, não será gerada motivação.

Para o autor, a motivação seria a soma de:

- Valor (valência): ponderação feita entre as recompensas obtidas e os possíveis efeitos negativos
- Expectativa: probabilidade de sucesso na tarefa
- Instrumentalidade: percepção pessoal de que a recompensa virá com o sucesso na tarefa

Vamos analisar as demais alternativas.

**a) A Teoria do Reforço, de Skinner**, enfatiza que o comportamento humano pode produzir efeitos perceptíveis no mundo exterior, dando-lhe a possibilidade de alterar suas ações de acordo com os resultados. Nesse sentido teríamos as seguintes estratégias:

Reforço Positivo: recompensar quando ocorre um comportamento desejado

Reforço Negativo: retirar circunstância negativa quando ocorre um comportamento desejado

Punição: punir quando ocorre um comportamento indesejado

Extinção: retirar circunstância positiva quando ocorre um comportamento indesejado

**b) A Teoria do Estabelecimento de Objetivos, de Locke**, determina que somos mais eficazes quando possuímos uma meta bem definida e aceita do que quando apenas estamos fazendo algo genérico, sem objetivo específico. De acordo com o autor, a retroação (ou *feedback*) também é essencial para atingirmos melhores resultados. Por fim, outro fator motivacional é a autoeficácia, quando o indivíduo acredita ser capaz de alcançar os objetivos de uma atividade.

**c) A Teoria da Avaliação Cognitiva, de Deci e Ryan**, propõe a incorporação do contexto interpessoal e intrapessoal à autodeterminação e à competência. Em suma, quando uma pessoa recebe recompensas extrínsecas por um trabalho intrinsecamente motivador, o interesse intrínseco pelo trabalho diminui. A explicação comum para isso é que a pessoa sente uma perda de controle sobre seu próprio comportamento.

**e) A Teoria das Necessidades, de McClelland**, enfatiza que a motivação sofre influência da satisfação de necessidades de realização, de afiliação e de poder. É uma teoria de conteúdo, considerando fatores que motivam o indivíduo.

**Gabarito: D**

---

## 11.(FGV / Pref. Osasco – Oficial Administrativo - 2014)



O ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder e, por conseguinte, a administração precisa incrementar a produtividade, os esquemas de incentivo e denunciar a restrição voluntária. Essa afirmativa considera a Teoria:

- a) X;
- b) de Maslow;
- c) de Simon;
- d) de Weber;
- e) de Fayol.

### Comentários

De acordo com Douglas McGregor, as pessoas podem ser vistas, classificadas, de duas formas distintas e antagônicas entre si:

#### Para a Teoria X (visão pessimista):

- as pessoas em sua maioria não são ambiciosas, evitam correr riscos, assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas
- a criatividade e a iniciativa não são o forte da maioria das pessoas na resolução dos problemas das organizações
- a maioria das pessoas deve ser rigorosamente controlada, e frequentemente induzida a realizar os objetivos da organização

#### Para a Teoria Y (visão otimista):

- o autocontrole, frequentemente solicitado no ambiente organizacional, se torna indispensável à consecução dos objetivos da empresa
- a criatividade e a iniciativa são a tônica encontrada nas pessoas efetivamente envolvidas na resolução dos problemas
- as pessoas podem ser criativas e se autodirigirem no trabalho, se adequadamente motivadas

**Gabarito: A**

---

## 3.2 – COMUNICAÇÃO

Inicialmente, vamos dar uma olhada nas questões elaboradas pela Fundação Carlos Chagas (FCC):



### 1. (FCC - Analista Administrativo (SEAD AP)/2018)

Um servidor pergunta ao seu supervisor acerca de um rumor que ouvira, entre os demais servidores, a respeito de o departamento ser transferido de um prédio no centro para uma instalação terceirizada no subúrbio da cidade, a mais de 10 quilômetros de distância da localização atual. O supervisor sabe que o rumor é verdadeiro, mas prefere não confirmar essa informação com receio que isso pudesse interferir no clima do departamento. Ele apenas comentou que desconhecia tal situação. Desse modo, o supervisor empregou uma barreira à comunicação denominada

- a) sobrecarga de informações.
- b) percepção seletiva.
- c) filtragem.
- d) emoções.
- e) linguagem intrincada.

#### Comentários

A Filtragem refere-se à **manipulação da informação pelo emissor**, para que ela seja vista de **maneira favorável pelo receptor**.

**Gabarito: C**

---

### 2. (FCC / TJ-AP – AJ Administração - 2014)

Sobre as barreiras da Comunicação Interna é INCORRETO afirmar:

- a) A presença de grupos multidisciplinares que trabalham as informações nas organizações é uma barreira para a gestão da comunicação interna.
- b) As barreiras administrativas ocorrem quando a empresa processa suas informações considerando a distância física, grupos com diferentes culturas, relações de poder etc.
- c) As barreiras pessoais referem-se à personalidade de cada comunicador, seu estado de espírito, suas emoções, seus valores e na forma como se comporta dentro de determinado contexto.
- d) A sobrecarga de informações caracteriza uma barreira na comunicação, uma vez que há um limite de atenção cerebral.
- e) O meio mais rico de comunicação é o face a face, caracterizado pela riqueza das expressões adicionais.

#### Comentários

O erro fica por conta da assertiva A, que diz que grupos multidisciplinares que trabalham a informação podem dificultar a comunicação interna, uma vez que esses grupos têm mais condições de estabelecer um protocolo de comunicação que alcance uma quantidade maior de pessoas.

**Gabarito: A**

---



### 3. (FCC / TST – AJAA - 2012)

Considere as seguintes assertivas:

- I. Visto que os objetivos organizacionais são alterados ao longo do tempo, as redes de comunicação também mudam.
- II. As redes de comunicação informal contribuem para uma vantagem competitiva de uma área ou organização.
- III. Rumor é uma rede de comunicação organizacional informal ao longo do qual informações não oficiais fluem rapidamente.

Está correto o que se afirma em

- a) I e II, apenas.
- b) II e III, apenas.
- c) I e III, apenas.
- d) I, II e III.
- e) I, apenas.

#### Comentários

A questão foi retirada da obra Administração Contemporânea, de Jones G. e George J., 4 ed, 2008, pg. 582:

*Visto que os objetivos organizacionais são alterados ao longo do tempo, as redes de comunicação organizacional também mudam. As redes de comunicação informal podem contribuir para a vantagem competitiva de uma organização porque ajudam a garantir que os membros da organização tenham as informações necessárias quando precisam que ela cumpra seus objetivos. Rumor é uma rede de comunicação informal ao longo da qual informações não oficiais fluem rapidamente, mesmo que nem sempre exatas.*

**Gabarito: D**

---

### 4. (FCC / TRT-RJ – AJAA - 2013)

As redes organizacionais:

- a) dizem respeito à coordenação das ações individuais, perspectivas de curto prazo, com vistas ao alcance de resultados imediatos.
- b) podem ser estabelecidas entre diferentes pessoas e/ou instâncias de uma mesma organização, entre organizações e seus diferentes clientes externos e entre diferentes organizações públicas.
- c) constituem sistemas de fluxo de trabalho e delimitação de competências, visando ao aprimoramento de todas as etapas produtivas, com foco na qualidade.
- d) são estabelecidas exclusivamente no âmbito interno de cada instituição, com vistas a propiciar a coordenação flexível e o reforço das hierarquias em linha, com permanentes e claras definições de tarefas.



e) constituem sistemas internos e externos de comunicação, que objetivam sofisticar os mecanismos de controle e emitir comandos claramente delimitados, de molde a atingir pessoas que operam em diferentes unidades de trabalho.

### Comentários

A letra A está incorreta, pois uma rede não envolve somente ações individuais, mas também relações entre grupos e empresas. Além disso, não visam apenas resultados imediatos, de curto prazo.

Já a letra B descreve bem o conceito de redes organizacionais. Elas podem ser construídas por pessoas, grupos e organizações, sejam elas privadas ou públicas.

Já a letra C não faz sentido. Uma rede pode não estar delimitando nenhuma competência, nem precisa estar focada em algum processo produtivo. As redes de políticas públicas, por exemplo, não costumam ter essa característica.

A letra D também está equivocada, pois uma rede costuma sim ter participantes de fora da organização. Assim, não são estabelecidas exclusivamente no âmbito interno da instituição.

Finalmente, a letra E está também errada. As redes não buscam criar mecanismos sofisticados de controle. Sua lógica é a da parceria, não o controle, seja ele hierárquico ou não.

**Gabarito: B**

---

Agora, vamos ver como o Cespe vem cobrando o assunto:

#### 1. (CESPE / TCE-PA – Cargo 3 – 2016)

Nos ambientes organizacionais, a comunicação é realizada de maneira padronizada e, por isso, a abordagem para alcançar determinado objetivo será sempre uniforme.

### Comentários

Primeiramente, nem sempre a comunicação é realizada de maneira padronizada. Isso, quando ocorre, se dá pela via da **comunicação formal**, que observa os modelos e canais determinados pela organização. No entanto, há também a **comunicação informal**, utiliza os canais de comunicação não convencionais, não oficiais, que não foram determinados pela organização.

Além disso, em ambos os casos, não há como se obter a uniformidade que propõe a assertiva, pois seja formal ou informal, a comunicação está sujeita ao elemento humano e sua variabilidade em cada interação.

**Gabarito: errada.**

---



## 2. (CESPE - Auditor de Controle Externo (TCE-PA)/2016)

Os emitentes das comunicações organizacionais devem zelar pela coerência entre o discurso e a prática, porque a forma mais persuasiva de se comunicar está nas atitudes apresentadas.

### Comentários

Um dos fatores que determinam a comunicação é a atitude, afetando-a de três diferentes maneiras: atitude para consigo; atitude para com o assunto; e atitude para com o receptor.

**Gabarito: Certa.**

---

## 3. (CESPE / TCE-PA – Cargo 37 – 2016)

Excesso de mensagens, linguagem inadequada utilizada pelo emissor, desatenção e falta de preparo do receptor são exemplos de ruídos e interferências na comunicação, que podem comprometer a interpretação adequada de uma mensagem pelo seu receptor.

### Comentários

Não há uma lista taxativa de ruídos que podem comprometer a comunicação. Portanto, esse tipo de questão é interpretativa. Excesso de mensagens, linguagem inadequada utilizada pelo emissor, desatenção e falta de preparo do receptor são inequivocamente algumas das interferências que podem influenciar o processo de comunicação.

**Gabarito: correta.**

---

## 4. (CESPE – FUNPRESP – Cargo 1 - 2015)

O processo de comunicação do administrador permeia as etapas de planejamento, organização, direção e controle do processo administrativo.

### Comentários

Apesar de a comunicação, em se tratando de processo administrativo, estar geralmente associada à direção, ela não é exclusiva desta função. Está correto afirmar que a comunicação permeia todas as etapas do processo administrativo.

**Gabarito: correta.**

---

A FGV costuma elaborar questões nos seguintes moldes:

## 1. (FGV / CM Salvador - Analista Legislativo Municipal - 2018)

A comunicação é um dos maiores problemas nas organizações, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor.



Em relação à direção da comunicação nas organizações, é correto afirmar que a comunicação:

- a) horizontal pode ser dividida em ascendente e descendente;
- b) ascendente é a que se dirige aos empregados operacionais;
- c) lateral ocorre entre gestores e empregados de forma bottomup;
- d) horizontal ocorre entre membros de um mesmo grupo;
- e) descendente é a que se dirige aos escalões superiores.

### Comentários

Quando consideramos em que sentido flui a comunicação, podemos classificá-las em:

- **Comunicação horizontal (lateral):** é a comunicação que se dá entre membros de um mesmo grupo, de grupos do mesmo nível, de gestores do mesmo nível ou qualquer pessoa que esteja no mesmo nível dentro da organização
- **Comunicação vertical:** é a comunicação que se dá entre pessoas de diferentes níveis da organização, podendo ser ascendente ou descendente.
  - Comunicação vertical descendente (top-down): é a comunicação que flui dos níveis organizacionais mais elevados para os mais baixos. Dos gestores para seus subordinados.
  - Comunicação vertical ascendente (bottom-up): é a comunicação que flui dos níveis organizacionais mais baixos para os mais elevados. Comunicação que parte dos funcionários de níveis mais inferiores e é direcionada aos seus gestores.

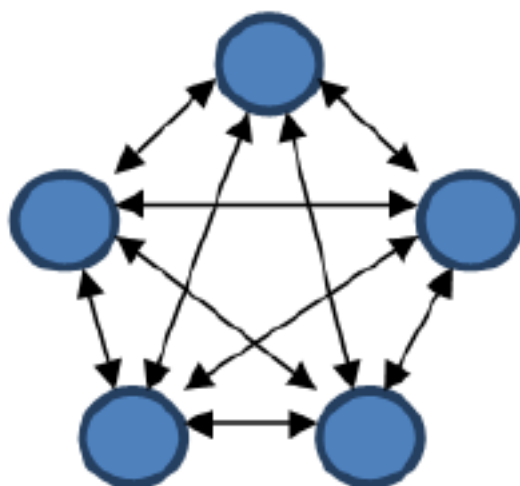
### Gabarito: D

#### 2. (FGV / IBGE - Agente Censitário Municipal - 2017)

Uma equipe de trabalho de cinco pessoas tinha sua rede de comunicação estruturada de acordo com a hierarquia da empresa, no tipo cadeia. Após uma série de mudanças organizacionais que resultaram em novos desafios para a equipe, a rede de comunicação passou a se estruturar no tipo todos os canais, como representado na figura abaixo.







Esse tipo de rede de comunicação é mais eficaz que a estrutura do tipo cadeia quando o foco está no:

- a) precisão da comunicação
- b) atingimento de resultados;
- c) resolução de conflitos;
- d) desenvolvimento da liderança;
- e) satisfação dos membros da equipe.

### Comentários

As redes **FORMAIS** de comunicação estão classificadas em:

**Rede tipo Cadeia:** nesse tipo de rede, cada superior realiza a comunicação formalmente com seus subordinados. A precisão da comunicação é elevada, já sua velocidade é moderada, uma vez que a comunicação precisa “caminhar” por toda a sequência formal até alcançar todos.

**Rede tipo Círculo:** rede de comunicação na qual cada integrante tem contato lateral com algumas pessoas, fazendo com que a comunicação se distribua na forma de círculo pela organização. Elas são mais rápidas, mas tendem a perder qualidade ao serem retransmitidas.

**Rede tipo Roda:** é a rede que se organiza em torno de uma pessoa, o centro da rede. Todas as outras pessoas da rede se situam ao seu redor. Neste caso, a comunicação é precisa e flui rapidamente. No entanto, seus membros possuem baixa satisfação.

**Rede tipo todos os Canais:** trata-se de uma rede em que as pessoas possuem liberdade para contribuir no processo e não há a figura de um líder em torno de quem as informações são centralizadas. A satisfação dos membros é alta, assim como a velocidade da comunicação, porém possui baixa precisão.

**Gabarito: E**

### 3. (FGV / TRT12 - Analista Judiciário - 2017)





Um dos maiores problemas organizacionais é a comunicação. Sabendo disso, o novo gestor pretende escolher um canal rico de comunicação para comunicar seu plano de gestão.

Em relação à riqueza de informação dos canais de comunicação, um dos canais menos ricos de informação é o(a):

- a) videoconferência;
- b) voicemail;
- c) discurso ao vivo;
- d) memorando;
- e) discussão online.

### Comentários

Podemos elencar, do menos rico para o mais rico, os seguintes canais de comunicação:

- 1) Relatórios e boletins formais
- 2) Memorando e cartas
- 3) Discursos gravados
- 4) E-mails
- 5) Grupos de discussão online
- 6) Voice-mail
- 7) Discursos ao vivo
- 8) Conversas telefônicas
- 9) Videoconferências
- 10) Conversas cara a cara

### Gabarito: D

#### 4. (FGV / TJ-SC – AJAA - 2015)

Ao retornar de férias, uma gerente encontrou 500 novas mensagens em sua caixa de correio eletrônico. Poucos dias depois, seu chefe perguntou-lhe por que não havia respondido adequadamente a uma determinada mensagem, que continha informações importantes. A barreira à comunicação que melhor explica o que pode ter havido é:

- a) percepção seletiva;
- b) sobrecarga de informações;
- c) filtragem;



- d) linguagem;
- e) gênero.

#### 5. (FGV / DPE-RO - Analista da Defensoria Pública - 2015)

Um gerente recebeu uma avaliação negativa do desempenho da sua equipe. Surpreso com os resultados, ele convocou a equipe, apresentou os resultados e perguntou como aquilo podia ter acontecido, se todos os relatórios e informações que recebia dos subordinados apontavam que as atividades estavam sendo desempenhadas sem problemas e os resultados estavam sendo atingidos. Os subordinados reconheceram que muitas vezes amenizaram as más notícias, para evitar “problemas com o chefe”. Essa atitude dos subordinados indica que ocorreu a seguinte barreira à comunicação:

- a) sobrecarga de informações;
- b) canal inadequado;
- c) feedback inadequado;
- d) percepção seletiva;
- e) filtragem.

#### Comentários

Como principais barreiras ao processo de comunicação, temos:

Filtragem: a informação é manipulada pelo emissor para que pareça mais favorável aos olhos do receptor.

Percepção seletiva: o receptor absorve a informação seletivamente, de acordo com suas necessidades e motivações

Sobrecarga de informações: a quantidade de informações supera a capacidade de processamento.

Silêncio: embora seja também uma forma de comunicação, pode ser uma barreira no processo.

Emoções: alteração na forma como a informação é recebida pelo receptor em razão do seu estado emocional no momento em que a recebe.

Linguagem: decorre da diferença de significado que as palavras têm para as pessoas

Medo da comunicação: decorre da ansiedade e da apreensão em relação ao processo de comunicação.

Comunicação multicultural: decorre da diferença cultural que pode se traduzir em problemas no processo de comunicação

**Gabaritos: 12) B; 13) E**



## 6. (FGV / FBN – Assistente Técnico Administrativo - 2013)

*A comunicação é um processo necessário dentro das organizações para o qual se deve estabelecer um canal efetivo e transparente a fim de obter resultados positivos.*

Assinale a alternativa que indica a ordem correta dos elementos do processo de comunicação.

- a) Receptor, canal, emissor e ruído.
- b) Receptor, canal, mensagem e feedback.
- c) Emissor, canal, mensagem e redundância.
- d) Emissor, canal, mensagem e receptor.

### Comentários

Os elementos que compõem o processo de comunicação são:

- **Fonte** – elemento que inicia o processo de comunicação. É quem deseja enviar uma mensagem inicialmente;
- **Transmissor** – é o elemento que codifica a mensagem, preparando-a para então possa ser transmitida pelo canal;
- **Canal** – é o meio escolhido pela fonte escolhe para enviar a mensagem;
- **Receptor** – é o modo ou instrumento que decodifica a mensagem a ser entregue ao destinatário;
- **Destino** – é o elemento o qual deverá receber a mensagem. É a pessoa para qual a fonte direcionou sua mensagem;
- **Ruído** – é qualquer alteração indesejada na mensagem originalmente transmitida. É inerente a qualquer processo de comunicação, do mais simples ao mais elaborado (pode ser mitigado, mas não eliminado);
- **Retroação ou feedback** – é o fluxo comunicativo de retorno do destino, direcionado à fonte inicial, confirmando o sucesso ou não do processo de comunicação.

**Gabarito: D**

## 5 – QUESTIONÁRIO DE REVISÃO

Nesta seção, iremos apresentar os principais pontos dos tópicos organizados em forma de questionário com o objetivo de servir como **orientação de estudo**. A ideia é que cada



pergunta sirva como uma etapa do roteiro de revisão para o aluno. Assim, tendo encontrado as respostas para as questões apresentadas, o aluno terá percorrido as **partes mais relevantes do respectivo assunto**. Funciona, portanto, como um *checklist*, com respostas simples, que devem ser guardadas pelo candidato.

### Questionário

1. Apesar da existência de diferentes teorias motivacionais, podemos dizer que há dois tipos fatores que compõem a motivação, quais são eles?
2. As teorias motivacionais podem ser divididas em teorias de conteúdo e teorias de processo. Defina-as.
3. Explique a Teoria das Necessidades de Maslow.
4. Defina a Teoria X e Y de McGregor.
5. Como é conhecida a Teoria Motivacional de Herzberg? Defina-a.
6. Como funciona a Teoria do Reforço?
7. Como funciona a Teoria de ERC (ERG) de Alderfer?
8. Como funciona a Teoria de Expectância (Expectativa) de Vroom?
9. Como funciona a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland?
10. Como funciona a Teoria da Equidade?
11. O que determina a Teoria do Estabelecimento de Objetivos (autoeficácia)?
12. Quais são as funções da comunicação?
13. Quais elementos compõem o processo de comunicação?
14. O que diferencia um canal pobre de um canal rico?
15. Qual a diferença entre comunicação eficiente e comunicação efetiva?
16. Qual a diferença entre comunicação formal e informal?
17. Descreva os tipos de redes de comunicação organizacional.
18. Quais os tipos de comunicação existentes quando se leva em consideração o seu sentido (fluxo)?
19. Cite algumas barreiras no processo de Comunicação.
20. Cite alguns tipos de ruídos que podem surgir no processo de comunicação.



## Comentários

### 1. Apesar da existência de diferentes teorias motivacionais, podemos dizer que há dois tipos fatores que compõem a motivação, quais são eles?

A motivação foi conceituada por diferentes autores, porém, em geral, podemos dizer que ela é composta por fatores extrínsecos (à pessoa) e intrínsecos.

**Os fatores extrínsecos** são aqueles cuja força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, soberana e alheia à sua vontade. Ex.: punições, recompensas.

**Os fatores intrínsecos** são aqueles que têm como origem forças no interior da pessoa. Por meio de tais fatores, o próprio ser humano traz em si seu potencial e a fonte do seu comportamento motivacional. Ex.: satisfação pessoal.

### 2. As teorias motivacionais podem ser divididas em teorias de conteúdo e teorias de processo. Defina-as.

As **teorias de conteúdo** (motivacional) preocupam-se em explicar as necessidades/fatores que “impulsionam” as pessoas a realizarem suas ações/atividades. Ou seja, explicam a origem da motivação, os fatores motivacionais. São exemplos:

- Teoria dos dois fatores - Herzberg
- Teoria ERC - Alderfer
- Hierarquia das Necessidades - Maslow
- Necessidades Adquiridas - McClelland
- Teoria X e Y

As **teorias de processo** (motivacional), por outro lado, têm foco em explicar o modo como ocorre o processo motivacional na lógica do indivíduo.

- Teoria da Equidade - Adams
- Teoria da Expectativa - Vroom
- Teoria do Reforço - Skinner
- Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Autoeficácia)

### 3. Explique a Teoria das Necessidades de Maslow.

A teoria das necessidades de Maslow é conhecida como a pirâmide das necessidades (de Maslow). Nesse sentido, os diversos fatores/necessidades humanas, que são fontes motivacionais, estão classificados em uma hierarquia, desde as mais básicas, como as



fisiológicas e de segurança, como as de nível superior (estima e auto realização), conforme a figura abaixo.



Segundo essa teoria, os indivíduos serão motivados a buscar satisfazer as suas necessidades fisiológicas (as mais básicas) antes de considerar a realização de necessidades menos básicas. Há uma ordem de realização das suas ações/atividades, indo das necessidades mais básicas (fisiológicas), até o atendimento das necessidades menos necessárias à sua sobrevivência (auto realização).

#### 4. Defina a Teoria X e Y de McGregor.

De acordo com Douglas McGregor, as pessoas podem ser vistas, classificadas, de duas formas distintas e antagônicas entre si:

Para a Teoria X (visão pessimista):

- as pessoas em sua maioria não são ambiciosas, evitam correr riscos, assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas
- a criatividade e a iniciativa não são o forte da maioria das pessoas na resolução dos problemas das organizações
- a maioria das pessoas deve ser rigorosamente controlada, e frequentemente induzida a realizar os objetivos da organização

Para a Teoria Y (visão otimista):



- o autocontrole, frequentemente solicitado no ambiente organizacional, se torna indispensável à consecução dos objetivos da empresa
- a criatividade e a iniciativa são a tônica encontrada nas pessoas efetivamente envolvidas na resolução dos problemas
- as pessoas podem ser criativas e se autodirigirem no trabalho, se adequadamente motivadas

## 5. Como é conhecida a Teoria Motivacional de Herzberg? Defina-a.

De acordo com Herzberg, há dois diferentes tipos de fatores que podem levar à satisfação ou à insatisfação dos indivíduos: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Os **fatores higiênicos** são os fatores que estão relacionados com a insatisfação, ou seja, a ausência de qualquer um desses fatores irá gerar um estado de insatisfação do indivíduo. A presença de todos os fatores higiênicos é um pré-requisito essencial para que o indivíduo fique no estado de neutralidade. Tome cuidado, pois a presença de todos os fatores higiênicos não traz satisfação ao indivíduo, mas apenas a neutralidade. Geram insatisfação: salários, relacionamentos pessoais, condições de trabalho, supervisores, segurança, políticas da empresa.

Por outro lado, os **fatores motivacionais** estão ligados diretamente com a satisfação/motivação, ou seja, a presença de ao menos um desses fatores já é suficiente para motivar o indivíduo. Note que, a ausência total de qualquer um desses fatores motivacionais não será motivo para um estado de insatisfação/desmotivação, mas apenas um estado de neutralidade. Geram satisfação: Crescimento pessoal, Teor do trabalho, Exercício da responsabilidade, Reconhecimento, Realização.

## 6. Como funciona a Teoria do Reforço?

Assume que o reforço condiciona (manipula) o comportamento humano (por meio de estímulos). Nesse sentido teríamos as seguintes estratégias:

Reforço Positivo: recompensar quando ocorre um comportamento desejado

Reforço Negativo: retirar circunstância negativa quando ocorre um comportamento desejado

Punição: punir quando ocorre um comportamento indesejado

Extinção: retirar circunstância positiva quando ocorre um comportamento indesejado

## 7. Como funciona a Teoria de ERC (ERG) de Alderfer?





De forma análoga à Teoria de Maslow, Alderfer propõe uma adaptação da teoria das hierarquias, condensando-a em apenas três níveis de necessidades e assumindo que a transição entre níveis não é tão rígida:



## 8. Como funciona a Teoria de Expectância (Expectativa) de Vroom?

Segundo essa teoria, os indivíduos, com base na própria capacidade, analisam as possibilidades de sucesso em uma tarefa e, caso se sintam capazes, avaliam se as recompensas são atraentes. Caso positivo, sentem-se motivadas.

Se sentirem-se incapazes ou se as recompensas não forem atraentes, não será gerada motivação.

Para o autor, a motivação seria a soma de:

- Valor (valência): ponderação feita entre as recompensas obtidas e os possíveis efeitos negativos
- Expectativa: probabilidade de sucesso na tarefa
- Instrumentalidade: percepção pessoal de que a recompensa virá com o sucesso na tarefa

## 9. Como funciona a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland?

Para o autor, a motivação sofre influência da satisfação de necessidades de realização, de afiliação e de poder:

|            |                                                                  |
|------------|------------------------------------------------------------------|
| Realização | Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal |
|------------|------------------------------------------------------------------|





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

## 10. Como funciona a Teoria da Equidade?

A teoria da equidade é a teoria que explica que a motivação vem da percepção do indivíduo em relação ao que ele oferece (a terceiros, empresa) e ao que recebe em troca. Para Stacy Adams, o autor desta teoria, o indivíduo estará motivado quando perceber que essa relação, entre o que oferece e o que recebe, é positiva para ele. E ficará desmotivado quando perceber que essa relação não é favorável a ele. Além disso, o indivíduo compara a sua relação de troca com aquela oferecida a terceiros, de modo verificar se ambas estão em situação de equidade.



### 11. O que determina a Teoria do Estabelecimento de Objetivos (autoeficácia)?

A teoria do Estabelecimento de Objetivos, de Locke, determina que somos mais eficazes quando possuímos uma meta bem definida e aceita do que quando apenas estamos fazendo algo genérico, sem objetivo específico. De acordo com o autor, a retroação (ou feedback) também é essencial para atingirmos melhores resultados. Por fim, outro fator motivacional é a autoeficácia, quando o indivíduo acredita ser capaz de alcançar os objetivos de uma atividade.

### 12. Quais são as funções da comunicação?

A comunicação organizacional serve para **CONTROLE, MOTIVAÇÃO, EXPRESSÃO EMOCIONAL e INFORMAÇÃO.**

### 13. Quais elementos compõem o processo de comunicação?

Os elementos que compõem o processo de comunicação são:

- **Fonte** – elemento que inicia o processo de comunicação. É quem deseja enviar uma mensagem inicialmente;
- **Transmissor** – é o elemento que codifica a mensagem, preparando-a para então possa ser transmitida pelo canal;
- **Canal** – é o meio escolhido pela fonte escolhe para enviar a mensagem;
- **Receptor** – é o modo ou instrumento que decodifica a mensagem a ser entregue ao destinatário;
- **Destino** – é o elemento o qual deverá receber a mensagem. É a pessoa para qual a fonte direcionou sua mensagem;
- **Ruído** – é qualquer alteração indesejada na mensagem originalmente transmitida. É inerente a qualquer processo de comunicação, do mais simples ao mais elaborado (pode ser mitigado, mas não eliminado);
- **Retroação ou feedback** – é o fluxo comunicativo de retorno do destino, direcionado à fonte inicial, confirmando o sucesso ou não do processo de comunicação.

### 14. O que diferencia um canal pobre de um canal rico?

Os canais são definidos como Rico ou Pobre de acordo com a sua capacidade de transmitir mais detalhes, ou não, da mensagem proposta.



**Canais ricos** são mais completos, tendem a transmitir a mensagem de forma mais completa, sendo mais eficazes para mensagens mais complexas, delicadas. Esse tipo de canal costuma ser de uso mais demorado e mais custoso. Nesses tipos de canais há uma mão dupla de comunicação muito mais rápida, sendo assim, o feedback é instantâneo.

**Canais pobres** são mais simples, apresentam dificuldades em transmitir mensagens mais complexas, pois não são capazes de captar e transmitir todas as suas nuances. Por outro lado, são canais mais adequados para mensagens simples e que precisam atingir um número maior de destinos. Eles são mais rápidos e de custo menor quando comparamos com os canais ricos.

#### 15. Qual a diferença entre comunicação eficiente e comunicação efetiva?

A comunicação **eficiente** ocorre quando se utiliza a menor quantidade possível de recursos para que ocorra.

Como o objetivo da comunicação é transmitir uma informação (na medida do possível, fidedigna), a comunicação é **efetiva** quando é recebida e adequadamente compreendida pelo receptor.

#### 16. Qual a diferença entre comunicação formal e informal?

A **comunicação formal** observa os modelos e canais determinados pela organização.

A **comunicação informal** utiliza os canais de comunicação não convencionais, não oficiais, que não foram determinados pela organização.

#### 17. Descreva os tipos de redes de comunicação organizacional.

As redes **FORMAIS** de comunicação estão classificadas em:

- **Rede tipo Cadeia:** nesse tipo de rede, cada superior realiza a comunicação formalmente com seus subordinados. A precisão da comunicação é elevada, já sua velocidade é moderada, uma vez que a comunicação precisar “caminhar” por toda a sequência formal até alcançar todos.
- **Rede tipo Círculo:** rede de comunicação na qual cada integrante tem contato lateral com algumas pessoas, fazendo com que a comunicação se distribua na forma de círculo pela organização. Elas são mais rápidas, mas tendem a perder qualidade ao serem retransmitidas.
- **Rede tipo Roda:** é a rede que se organiza em torno de uma pessoa, o centro da rede. Todas as outras pessoas da rede se situam ao seu redor. Neste caso, a comunicação é precisa e flui rapidamente. No entanto, seus membros possuem baixa satisfação.



- **Rede tipo todos os Canais:** trata-se de uma rede em que as pessoas possuem liberdade para contribuir no processo e não há a figura de um líder em torno de quem as informações são centralizadas. A satisfação dos membros é alta, assim como a velocidade da comunicação, porém possui baixa precisão.

Como exemplo de redes **INFORMAIS** de comunicação, temos a **rede de rumores**.

## 18. Quais os tipos de comunicação existentes quando se leva em consideração o seu sentido (fluxo)?

Quando consideramos em que sentido flui a comunicação, podemos classificá-las em:

- **Comunicação horizontal (lateral):** é a comunicação que se dá entre membros de um mesmo grupo, de grupos do mesmo nível, de gestores do mesmo nível ou qualquer pessoa que esteja no mesmo nível dentro da organização
- **Comunicação vertical:** é a comunicação que se dá entre pessoas de diferentes níveis da organização, podendo ser ascendente ou descendente.
  - Comunicação vertical descendente (top-down): é a comunicação que flui dos níveis organizacionais mais elevados para os mais baixos. Dos gestores para seus subordinados.
  - Comunicação vertical ascendente (bottom-up): é a comunicação que flui dos níveis organizacionais mais baixos para os mais elevados. Comunicação que parte dos funcionários de níveis mais inferiores e é direcionada aos seus gestores.

## 19. Cite algumas barreiras no processo de Comunicação.

Há diversas barreiras associadas ao processo de comunicação, algumas delas são:

- Filtragem (no emissor)
- Percepção Seletiva (no destinatário)
- Sobrecarga de informações
- Aspectos emocionais (fonte e destinatário)
- Idioma/semântica/má codificação e decodificação
- Silêncio (*que também pode ser uma comunicação*)
- Medo de comunicação (medo da reação do destinatário)

## 20. Cite alguns tipos de ruídos que podem surgir no processo de comunicação.



O ruído no processo de comunicação pode ter origem em qualquer um dos elementos que compõem a comunicação. Vejamos alguns exemplos:

- Conhecimento (in)adequado do idioma utilizado no processo de comunicação entre fonte e destino;
- Interpretação pessoal do destino (nem sempre se entende o que se objetiva transmitir). Diferenças culturais contribuem para esse tipo de ruído.
- O canal escolhido irá: ter perdas à medida que a mensagem é transmitida; ter outras mensagens sendo transmitidas e se misturando à original, etc.
- A objetividade da fonte é fonte de ruído também, uma vez que o destino não entende qual é o principal objetivo do que está sendo transmitido, podendo inclusive diminuir sua atenção no processo de recepção da mensagem, o que aumentaria ainda mais o ruído.

## 6 – CONCLUSÃO

Finalizamos aqui o primeiro relatório do Passo Estratégico de Administração Geral.

Um grande abraço,

**Gustavo Garcia**

**Instagram:** [@profgustavogarcia](https://www.instagram.com/profgustavogarcia)

Para acessar meus artigos, clique [aqui](#)



# 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.