Estratégia
CONCURSOS

Aul

Administração Geral e Pública p/ Auditor Fiscal do Trabalho - AFT 2018 (Com Videoaulas)

Professor: Rodrigo Rennó

Aula 0: Motivação

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Administração Geral e Pública** para o concurso de **Auditor Fiscal do Trabalho**.

Este concurso está para ser lançado e é muito interessante. Ainda não temos uma definição da banca, mas a expectativa é que seja novamente o **Cespe** ou a **ESAF**. Nosso curso será baseado no último edital deste concurso.

Meu objetivo é o de lhe preparar para conseguir uma das vagas deste concurso. **Irei trabalhar a teoria necessária e comentar centenas de questões para que você chegue pronto para o que "der e vier" no dia da prova!**

Não se preocupe, sei que você não tem apenas essa matéria para estudar. Minha proposta é trabalhar os tópicos na abrangência e profundidade necessárias, sem mais nem menos. Vamos fazer um estudo direcionado, **focando apenas no que as bancas costumam 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" das bancas, 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 – 2º Edição

Teoria e mais de 800 questões

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.

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

Aula 0: Motivação.

Aula 1: Gestão de pessoas. Equilíbrio organizacional. Objetivos, desafios e características da gestão de pessoas.

Aula 2: Funções de administração: direção. Direção. Liderança.

Aula 3: A nova gestão pública.

Aula 4: Evolução da administração pública no Brasil após 1930. Reformas administrativas.

Aula 5: Funções de administração: organização. Organização. Estrutura organizacional. Tipos de departamentalização: características, vantagens e desvantagens de cada tipo. Organização informal. Cultura organizacional. Descentralização e delegação.

Aula 6: Gestão da qualidade e modelo de excelência gerencial. Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade. Ferramentas de gestão da qualidade. Modelo da fundação nacional da qualidade. Modelo do Gespública.

Aula 7: Gestão de projetos. Elaboração, análise e avaliação de projetos. Principais características dos modelos de gestão de projetos. Projetos e suas etapas.

Aula 8: Funções de administração: controle. Controle. Características. Tipos, vantagens e desvantagens. Sistema de medição de desempenho organizacional. Comunicação.

Aula 9: Evolução da administração. Principais abordagens da administração (clássica até contingencial).

Aula 10: Gestão por Competências Objetivos, características e vantagens. Gestão de desempenho.

Aula 11: Funções de administração: planejamento. Processo de planejamento. Planejamento estratégico: visão, missão e análise SWOT. Planejamento tático. Planejamento operacional. Análise competitiva e estratégias genéricas. Redes e alianças. Administração por objetivos. Balanced Scorecard. Processo decisório.

Aula 12: Gestão de processos. Conceitos da abordagem por processos. Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos. Noções de estatística aplicada ao controle e à melhoria de processos. Comportamento profissional; atitudes no serviço; organização do trabalho; prioridade em serviço.

Aula 13: Legislação administrativa. Administração direta, indireta, e fundacional. Atos administrativos. Requisição.

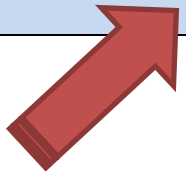
Aula 14: Ética no serviço público. Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171/1994). Código de Ética dos agentes públicos do MTE (Portaria/MTE nº 2.973/2010). Conflito de interesses. Lei nº 12.813/2013.

Vamos então para o que interessa, não é mesmo?

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

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

http://goo.gl/EUKHHs



Sumário

Motivação 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 15
Teoria dos dois fatores de Herzberg. 16
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 31
Comprometimento 35
Resumo 37
Questões Comentadas 44
Lista de Questões Trabalhadas na Aula. 68
Gabarito 79
Bibliografia 79

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

---

[1] (Daft, 2005)

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

[3] (Bergamini, 1990)

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:

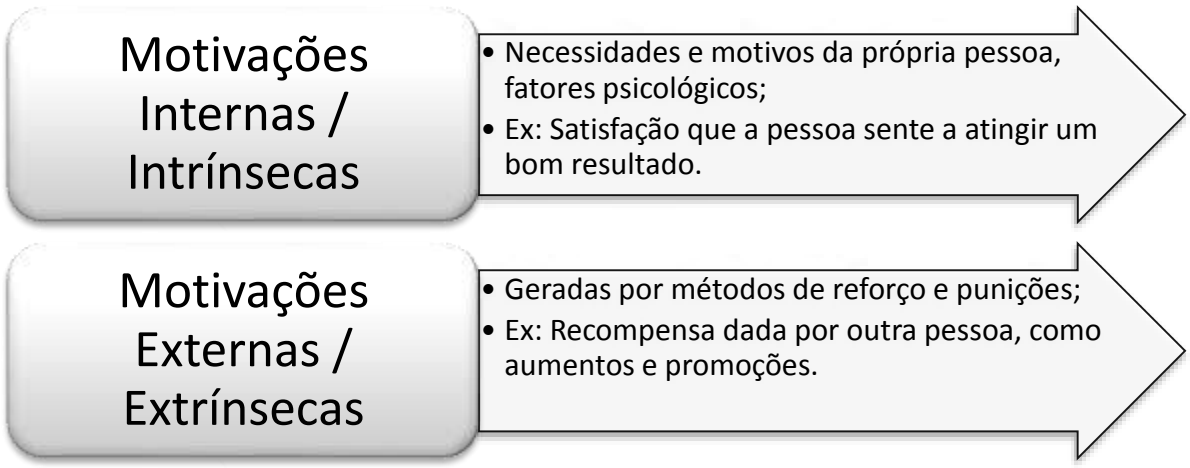


Figura 1 - Tipos de Motivação

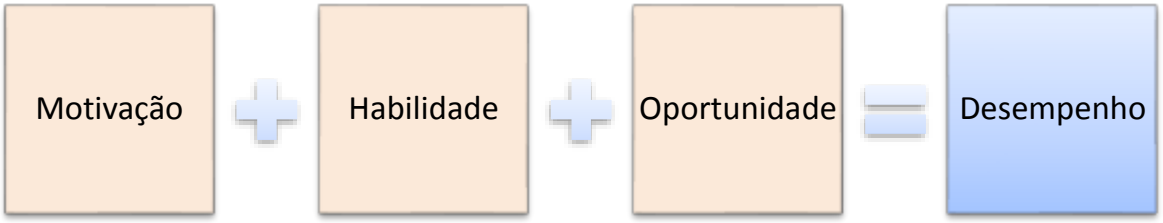
Motivação e Desempenho

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].

[4] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)



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.

Vamos praticar agora?
(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.
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. Desta forma, o gabarito é mesmo questão certa.

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

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

	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

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] **Fonte bibliográfica inválida especificada.**

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

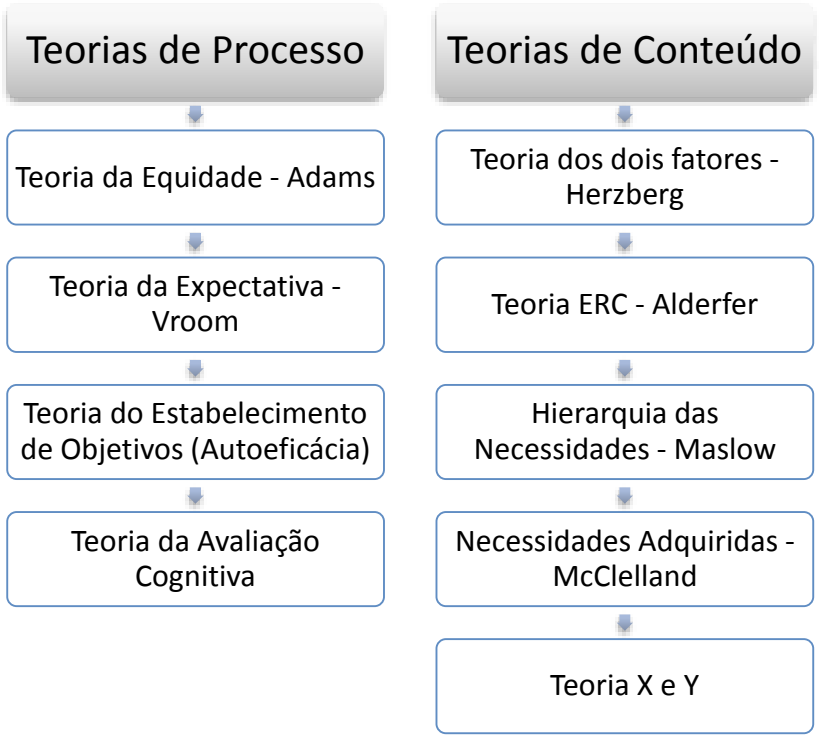


Figura 2 - Teorias de Conteúdo e de Processo

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)

Vamos praticar agora?

(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.

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. O gabarito é questão 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.

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

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

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

Vamos praticar agora?
(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.
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. O gabarito é certo.

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.

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

[11] (Weil, 1983)

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.

Influenciam a satisfação	Influenciam a insatisfação
• Crescimento pessoal • Conteúdo do trabalho • Exercício da responsabilidade • Reconhecimento • Realização	• Salários • Relacionamentos Pessoais • Condições de trabalho • Supervisores • Segurança • Políticas da empresa

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).

Vamos praticar agora?
(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.
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. O gabarito é questão incorreta.

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].

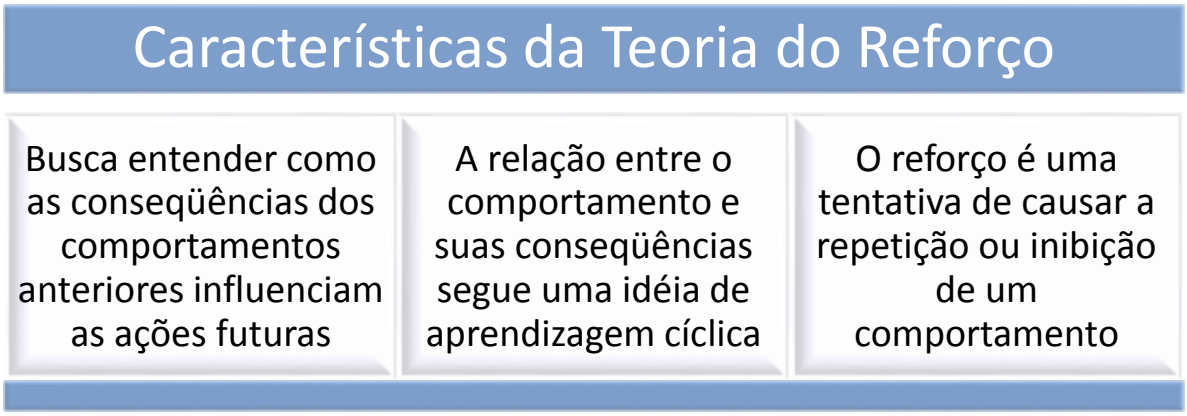
Assim, se queremos que os funcionários cheguem sempre cedo, deveremos instituir um prêmio de assiduidade. Se quisermos que os vendedores atinjam as metas, deveremos pagar um bônus aos que atingirem. Esta teoria, como já devem estar pensando, é uma das mais utilizadas no meio organizacional.

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

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.



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)

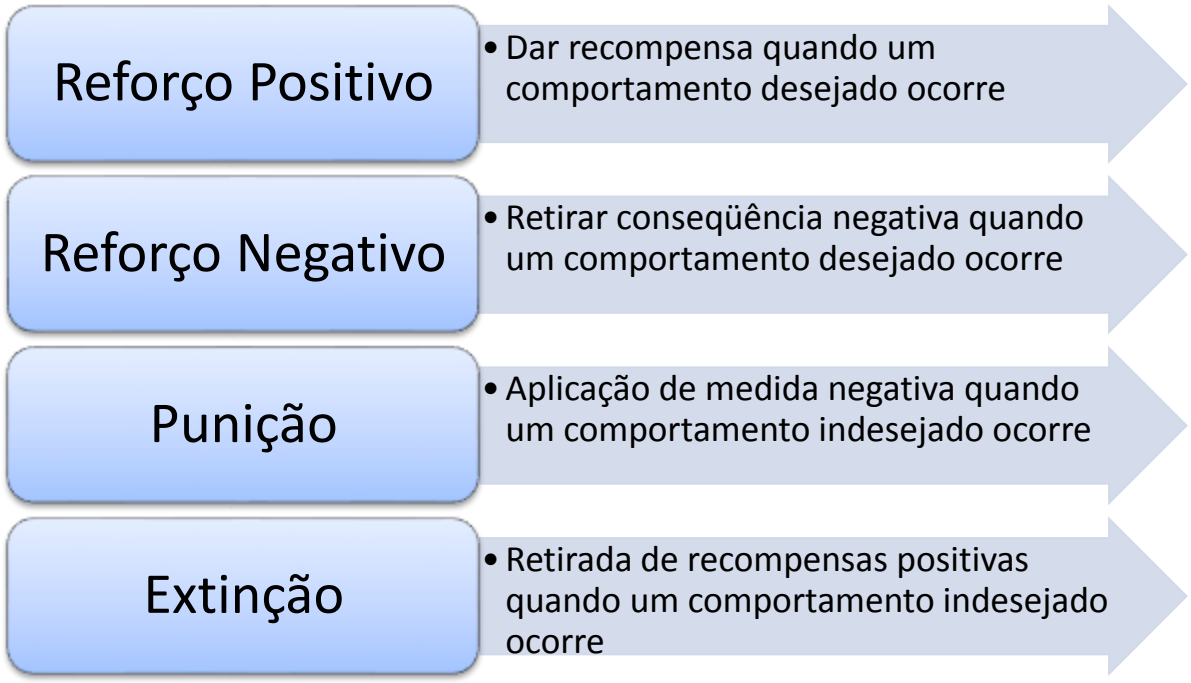


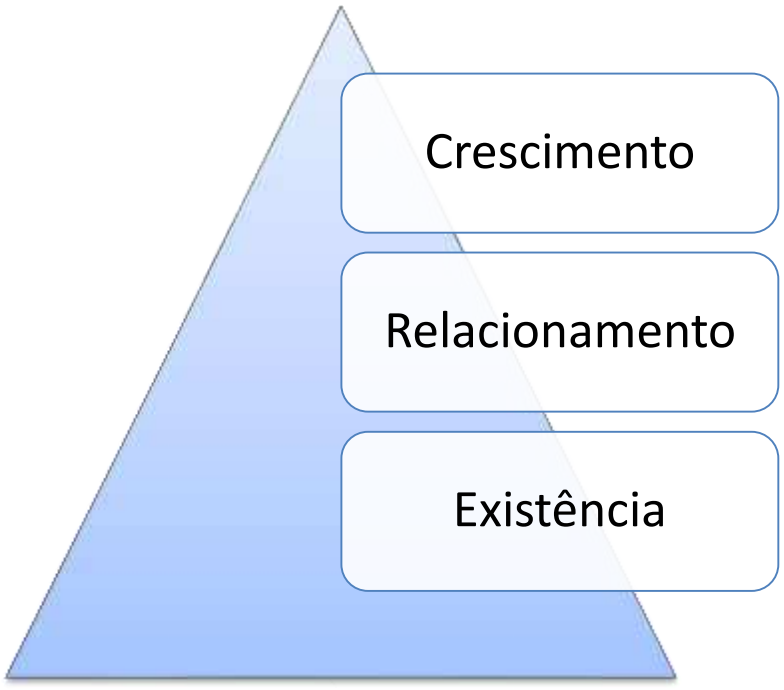
Figura 6 - Estratégias de Modificação do Comportamento

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

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

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

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

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

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

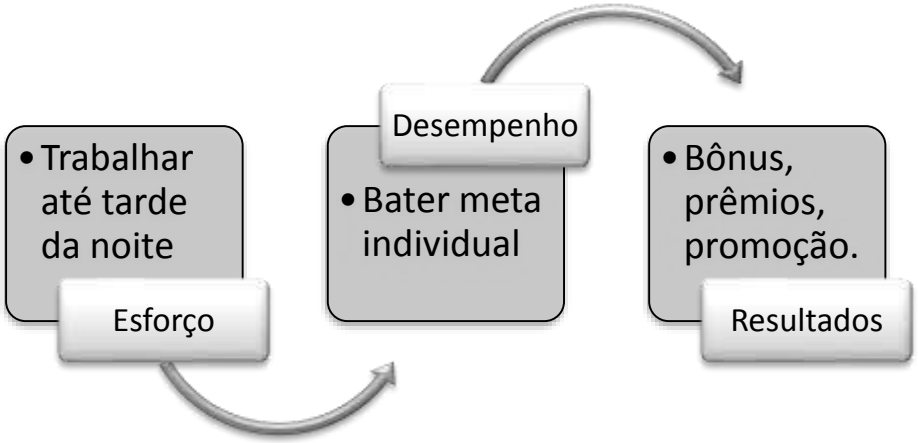


Figura 7 - Teoria da Expectância

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:

- ✓ 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

Vamos praticar agora?

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

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. O gabarito é questão errada.

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

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; ✓ Responde positivamente à competição;

[17] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

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

	✓ 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.

Vamos praticar agora?

(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.

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. O gabarito é questão 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

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

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

Skinner, que desconsidera as condições internas do indivíduo e enfatiza apenas o que lhe acontece quando realiza uma ação.

Vamos praticar agora?
(CESPE - TCU – TÉCNICO) Os indivíduos com elevada autoeficácia prescindem da participação em programas de treinamento e desenvolvimento.
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. O gabarito é questão 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

[22] (Duran, 2016)

pagamento, uma recompensa extrínseca, reduzisse a sua motivação intrínseca. Sua motivação geral acaba sendo reduzida.

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

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

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

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

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*

[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)

> *e específicos para cada empregado, termos estes que podem ser elementos concretos (salário, condições de trabalho) ou abstratos (segurança, desafio pessoal) de uma relação de troca entre empregado e empregador. "*

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

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

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

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

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

De acordo com o autor,

> *"Acordos **transacionais** são aqueles que apresentam **termos de troca bem definidos**, normalmente termos monetários, específicos e com tempo de duração definido, assim como contratos entre os donos de equipamentos caros e complexos (ex: aquecedores e refreadores de ambientes) e as companhias que vendem estes equipamentos. Os **contratos relacionais**, por sua vez, são menos definidos do que os transacionais. Seus **termos são mais abstratos**, **tendem a não apresentar fácil 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

---

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

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

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

exemplo, um número de horas diariamente na empresa (parte transacional), mas também espera um comprometimento especial do funcionário – que chamamos de "vestir a camisa" – que seria a parte relacional.

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

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

"Empoderamento" ou Empowerment

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

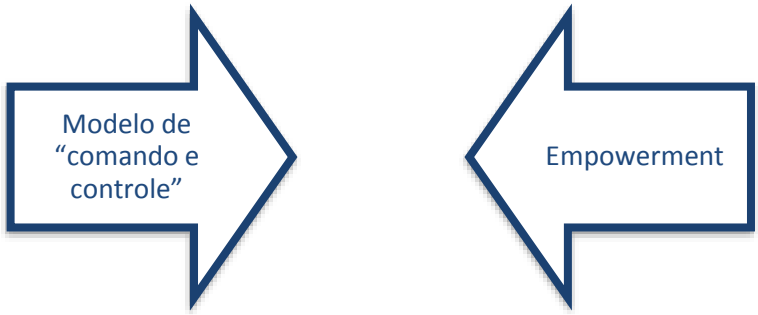
[34] (Robbins & Coulter, Administração, 1998)

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

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

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

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



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

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

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

[36] (Rodrigues & Santos, 2001)

[37] (Rodrigues & Santos, 2001)

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

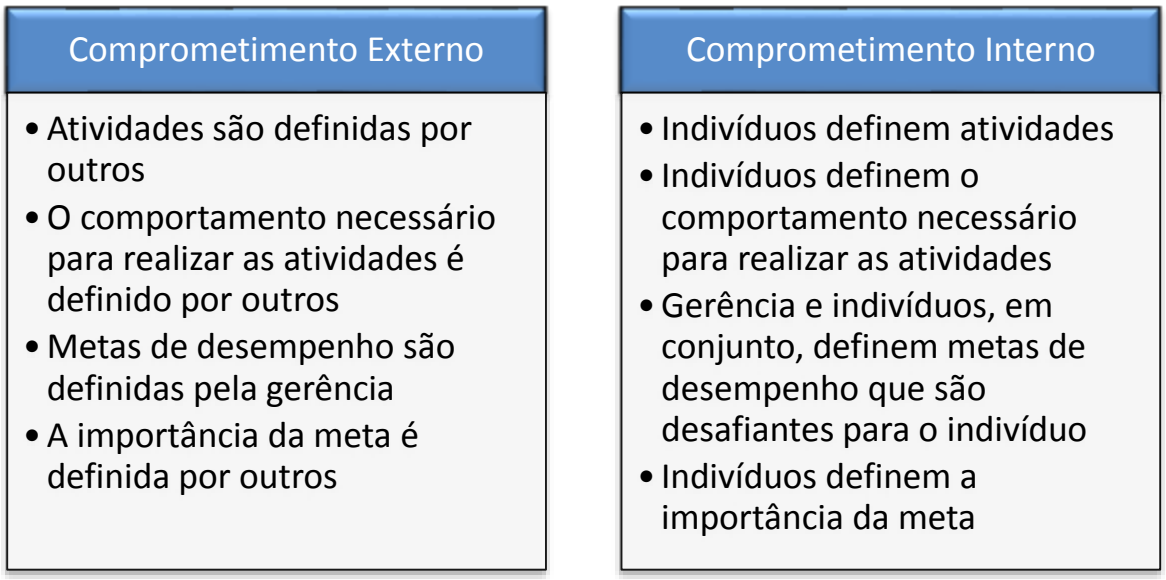


Figura 9 - Fonte: (Argyris, 1998) apud (Rodrigues & Santos, 2001)

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;

[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)

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

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.

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

Normativo	São colaboradores que permanecem em determinada empresa porque se sentem obrigados a estar dentro dela, seja por causa de um "débito" com a organização ou para retribuir um favor por algum benefício recebido.
Sociológico	Trata-se de uma relação de chefia e subordinação em que os colaboradores, normalmente com pouca qualificação e conhecimentos sobre de seus direitos trabalhistas, aceitam a dominação imposta pela empresa como algo normal ou natural. 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

<table>
<tr><th colspan="2">Motivação</th></tr>
<tr><td colspan="2">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.</td></tr>
<tr><th>Motivações Internas / Intrínsecas</th><th>Motivações Externas / Extrínsecas</th></tr>
<tr><td>• Necessidades e motivos da própria pessoa, fatores psicológicos;
• Ex: Satisfação que a pessoa sente a atingir um bom resultado.</td><td>• Geradas por métodos de reforço e punições;
• Ex: Recompensa dada por outra pessoa, como aumentos e promoções.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Motivação e Desempenho</th></tr>
<tr><td colspan="2">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.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Ciclo Motivacional</th></tr>
<tr><td colspan="2">Os principais teóricos tratam o processo motivacional como um ciclo.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Estágios do ciclo motivacional, de acordo com Chiavenato:</th></tr>
<tr><th>Estágio</th><th>Descrição</th></tr>
<tr><td>Estado de Equilíbrio</td><td>O organismo está tranquilo e em estado de equilíbrio.</td></tr>
<tr><td>Necessidade que surge (impulso)</td><td>As necessidades e carências surgem, derrubam o equilíbrio e provocam um estado de tensão e desconforto na pessoa, como no caso da fome.</td></tr>
<tr><td>Estado de tensão e desequilíbrio</td><td>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.</td></tr>
</table>

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 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	Amizade dos colegas

	Amigos Grupos sociais Comunidade	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. ***(CESPE – SEDF – TÉCNICO – 2017) Tornar as tarefas mais desafiadoras é uma forma de motivar pessoas e de desenvolver nelas o sentimento de que as atividades estão ficando mais enriquecedoras.***

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

2. ***(CESPE – TRT-CE – ANALISTA – 2017) A motivação depende do esforço despendido pelo empregado para atingir um resultado e do valor atribuído por ele a esse resultado. Essa premissa se refere à teoria motivacional denominada teoria***

A) das necessidades de Maslow.

B) da expectativa.

C) da equidade

D) behaviorista.

A questão aborda a teoria de motivação de Victor Vroom[42]. A teoria da expectância (ou expectativa) diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

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

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

3. ***(CESPE – ANVISA – TÉCNICO – 2016) É recomendável instituir programas motivacionais padronizados e permanentes nas organizações para estimular a motivação dos empregados.***

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

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

4. *(CESPE – DPU - AGENTE ADMINISTRATIVO – 2016) A equidade interna e externa é importante fator de motivação dos empregados de uma organização.*

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

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

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. O gabarito é, portanto, questão certa.

5. *(CESPE – DPU - AGENTE ADMINISTRATIVO – 2016) Segundo a teoria dos motivos, de McClelland, aspirar realizar metas elevadas, procurar relações interpessoais fortes e buscar aprovação dos outros são características de pessoas que demonstram que a motivação está baseada em motivos de sucesso.*

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, estas necessidades seriam três[44]:

- **Necessidade de afiliação** – relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades;

[43] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

[44] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

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

Estas necessidades seriam geradas através da própria experiência das pessoas, de sua vivência. Cunha et Al.[45] apresentam um conjunto de características que permitiriam avaliar qual seriam as necessidades mais dominantes em cada indivíduo:

Motivos	O Indivíduo
Realização / Sucesso	✓ Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal; ✓ **Aspira alcançar metas elevadas**, mas realistas; ✓ Responde positivamente à competição; ✓ Toma iniciativa; ✓ Prefere tarefas de cujos resultados possa ser diretamente responsável; ✓ Assume riscos moderados; ✓ Relaciona-se preferencialmente com peritos
Afiliação	✓ **Procura relações interpessoais fortes**; ✓ Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações; ✓ Atribui mais importância às pessoas que às tarefas; ✓ **Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades**.
Poder	✓ Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência; ✓ Tenta assumir posições de liderança espontaneamente; ✓ Necessita/gosta de provocar impacto; ✓ Preocupa-se com o prestígio; ✓ Assume riscos elevados.

Como podem ver, a banca misturou comportamentos relacionados com as necessidades de Afiliação e as necessidades de realização (ou sucesso). Deste modo, o gabarito é questão errada.

6. (CESPE – DPU - ANALISTA – 2016) De acordo com a teoria dos dois fatores, postulada por Herzberg, os fatores higiênicos

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

estarão presentes na organização se as pessoas perceberem serem satisfatórias suas relações com os chefes imediatos e com os colegas de trabalho e serem adequadas as condições de trabalho.

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

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

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

7. (CESPE – TRE-GO – ANALISTA – 2015) Caso se busque motivar um colaborador que tenha alta necessidade de realização nos termos propostos pela teoria das necessidades adquiridas, deve-se considerar que pessoas com essa característica preferem trabalhar sozinhas.

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

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

[46] (Robbins, Organizational Behavior, 2004)

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

Assim, essas pessoas só dependeriam de si mesmas e poderiam "aparecer" ou "mostrar serviço" sozinhas. Desse modo, o gabarito é questão certa.

8. *(CESPE - STJ – TÉCNICO – 2015) A escassez de recursos no setor público tende a conferir importância ao papel do líder na motivação do servidor.*

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

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

9. *(CESPE - TCU – TÉCNICO – 2015) Os indivíduos com elevada autoeficácia prescindem da participação em programas de treinamento e desenvolvimento.*

A Teoria do Estabelecimento de Objetivos (ou Teoria da Autoeficácia) de Locke[47] indica que a intenção de atingir um objetivo é um grande fator motivador.

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

Naturalmente, a capacitação é importante para todos os membros de uma organização. O gabarito é questão errada.

10. *(CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015) De acordo com a teoria motivacional do estabelecimento de objetivos, pessoas orientadas por gestores que adotam estilos mais participativos*

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

de liderança e de gestão apresentam melhor desempenho profissional, já que elas trabalham com objetivos claros, específicos e desafiadores e recebem feedbacks gerenciais.

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

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

11. *(CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015) A motivação no trabalho caracteriza-se pelo esforço despendido pelo indivíduo para cumprir objetivos e metas previamente estipulados, ainda que dificuldades e obstáculos afetem seu desempenho profissional por um breve período.*

De acordo com Robbins[48],

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

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

12. *(CESPE - ANATEL – ANALISTA – 2014) Os construtos da teoria da expectância de Vroom podem ser representados da seguinte forma: um indivíduo deseja uma promoção (instrumentalidade — grau de atração), passa a estender o seu horário de trabalho (valência — visualização da relação entre a ação e a obtenção do resultado), pois acredita que, assim, poderá ser promovido (expectância — antecipação dos resultados e probabilidade subjetiva).*

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

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

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

Desta forma, vejam que a banca trocou o conceito de valência com o da instrumentalidade no enunciado. Por isso, o gabarito é questão errada.

13. (CESPE – MI – ASSISTENTE TÉCNICO – 2013) Embora a motivação enseje empenho no trabalho, o desempenho individual também depende da presença de habilidades relevantes para o trabalho e de fatores contextuais, tais como o apoio da organização.

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

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

Além disso, precisa ter o apoio da organização e de seu chefe para que possa fazer o trabalho. Desta forma, o gabarito é mesmo questão certa.

14. (CESPE – TRT-10 – TÉCNICO – 2013) O desempenho humano no trabalho está relacionado a motivação, conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como à existência de suporte organizacional para que as atividades, tarefas e responsabilidades sejam realizadas de maneira adequada e conforme os padrões esperados.

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

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

15. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013) A motivação para o trabalho, sob o enfoque das necessidades humanas, é resultado do quanto a pessoa se percebe capaz de realizar uma determinada tarefa de forma autônoma e exemplar.

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

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

16. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012) O desempenho humano, resultado da motivação e das competências para a realização do trabalho, está relacionado à inexistência ou pouca incidência de obstáculos contextuais.

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

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

17. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013) A teoria de McClelland propõe que o gestor atenda às necessidades de realização, afiliação ou poder dos seus colaboradores.

A Teoria de McClelland está relacionada com as necessidades adquiridas das pessoas. Para esta teoria, existem três tipos de necessidades mais importantes: as necessidades de realização (atingir

objetivos), as necessidades de poder (controlar, decidir e influenciar) e as necessidades de afiliação (ter amizades).

Naturalmente, cada pessoa tem estas necessidades em diferentes graus de importância, mas um bom gestor deveria buscar atender cada uma destas necessidades. O gabarito é mesmo questão certa.

18. (CESPE – MPE-PI – ANALISTA – 2012) As intervenções que busquem agregar aspectos motivacionais extrínsecos tendem a ser eficazes para a manutenção da motivação dos indivíduos com forte necessidade de realização.

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

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

19. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012) Caso determinado gestor empregue a teoria X para motivar sua equipe, é correto afirmar que ele adota o estilo de liderança democrática, ou mesmo laissez-faire, no relacionamento com sua equipe.

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

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

20. (CESPE – MPE-PI – TÉCNICO – 2012) De acordo com a teoria dos dois fatores — motivação e higiene —, o oposto de satisfação não é a insatisfação. Ainda segundo essa teoria, a eliminação dos aspectos de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório.

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

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

21. *(CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012) A atuação de um gestor público que desenvolva atividades na função de direção restringe-se ao nível hierárquico mais alto da organização.*

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

22. *(CESPE – ANAC – TÉCNICO – 2012) O objetivo principal das teorias de conteúdo é analisar a motivação com base no estudo dos motivadores do comportamento organizacional.*

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

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

23. *(CESPE – MPE-PI – TÉCNICO – 2012) De acordo com a teoria dos dois fatores — motivação e higiene —, o oposto de satisfação não é a insatisfação. Ainda segundo essa teoria, a eliminação dos aspectos de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório.*

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

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

24. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012) O desempenho humano, resultado da motivação e das competências para a realização do trabalho, está relacionado à inexistência ou pouca incidência de obstáculos contextuais.

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

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

25. (CESPE – MPE-PI – ANALISTA – 2012) As intervenções que busquem agregar aspectos motivacionais extrínsecos tendem a ser eficazes para a manutenção da motivação dos indivíduos com forte necessidade de realização.

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

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

26. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012) Caso determinado gestor empregue a teoria X para motivar sua equipe, é correto afirmar

que ele adota o estilo de liderança democrática, ou mesmo laissez-faire, no relacionamento com sua equipe.

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

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

27. (CESPE – TJ-ES - ANALISTA – 2011) No trabalho de motivação dos funcionários, pesquisas recentes recomendam que os profissionais de gestão de pessoas adotem, sem restrições, a teoria de Maslow.

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

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

Desta maneira, o gabarito da banca é mesmo questão incorreta.

28. (CESPE – STM / ANAL ADM. – 2011) É possível afirmar que quanto maior for a motivação de um funcionário para o trabalho, tanto melhor será o seu desempenho em determinado contexto laboral.

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

29. (CESPE – STM / ANAL JUD. PSI – 2011) A relação existente entre motivação e satisfação no trabalho é evidente nas organizações,

[49] (Krumm, 2005)

não havendo, portanto, necessidade de um modelo para explicá-la.

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

Se o processo de motivação não fosse algo que merecesse uma explicação do seu funcionamento, não estaríamos estudando ela agora. O gabarito é mesmo questão errada.

30. *(CESPE – TJ-ES / ANALISTA – 2011) Consoante os pressupostos da hierarquia de necessidades de Maslow, um administrador que almeje motivar seus colaboradores deve considerar primeiramente as necessidades fisiológicas destes.*

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

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

31. *(CESPE – STM / ANAL JUD. PSI – 2011) As teorias de conteúdo da motivação no trabalho enfatizam de que maneira as pessoas pensam ao escolher entre diferentes caminhos quando tentam satisfazer suas necessidades.*

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

32. *(CESPE – STM / ANAL JUD. PSI – 2011) Uma comparação de equidade ocorre sempre que as organizações estabelecem recompensas intrínsecas e extrínsecas.*

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

33. (CESPE – ANEEL - TÉCNICO – 2010) No modelo piramidal criado por Maslow para explicar a motivação, constam as seguintes necessidades humanas, dispostas em ordem hierárquica: fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização.

Perfeito. São exatamente estas as necessidades humanas que Maslow classificou na sua teoria da hierarquia das necessidades. O gabarito é questão certa.

34. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010) A teoria de Maslow cita as necessidades humanas como uma pirâmide, fazendo um paralelo com uma hierarquia. Na base dessa pirâmide, encontram-se as necessidades básicas ou fisiológicas e o pressuposto é: uma necessidade, em qualquer ponto da hierarquia, precisa ser atendida antes que a necessidade do nível seguinte se manifeste.

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

35. (CESPE – AGU- ANAL. ADM. – 2010) Ao assumir a gerência de qualidade de uma organização, Maria pretende criar uma auditoria de processos gerenciais, que avaliará a conformidade das atividades desenvolvidas pelos diversos setores componentes da organização. Para compor sua equipe, Maria decidiu recrutar pessoalmente cada colaborador, por meio de seleção externa, pois acredita que, de modo geral, as pessoas não são responsáveis e não gostam de trabalhar. Visando atrair colaboradores para o cargo, ela oferecerá as melhores gratificações financeiras da organização. Os futuros auditores de processos terão uma rotina muito bem delineada e serão avaliados semestralmente pelas chefias imediatas. Os aspectos da avaliação julgados deficientes serão objeto de capacitações.

Com referência a essa situação hipotética e ao tema por ela evocado, julgue os próximos itens.

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

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

36. (CESPE – BASA / ADMINISTRAÇÃO – 2010) Se o gerente de uma agência bancária com 35 funcionários do quadro, 10 terceirizados e 5 estagiários adotar uma postura única como forma de motivar seus colaboradores, essa conduta estará de acordo com os pressupostos da teoria de Maslow.

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

O que motivará um estagiário não deverá funcionar com um diretor da empresa com 20 anos de casa. Assim, o gabarito é questão errada.

37. (CESPE – BASA / ADMINISTRAÇÃO – 2010) A preocupação do gerente de uma agência bancária com a salubridade do ambiente de trabalho identifica-se com os aspectos motivacionais propostos na teoria de Herzberg.

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

38. (CESPE – BASA - ADMINISTRAÇÃO – 2010) A implantação de um novo plano de remuneração que contemple um aumento substancial no salário dos colaboradores de uma organização vai ao encontro dos fatores extrínsecos propostos na teoria de Herzberg.

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

Lembre-se sempre: fatores higiênicos = extrínsecos, fatores motivadores = intrínsecos. O gabarito é questão certa.

39. (CESPE – CETURB-ES - ADMINISTRADOR – 2010) A oportunidade de liderar uma equipe representa, muitas vezes, um fator de motivação para o colaborador, que considera a tarefa como um voto de confiança dos seus superiores.

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

40. (ESAF – ANAC – ANALISTA – 2016) É possível admitir que alguns procedimentos podem ser adotados para motivar pessoas. Entre as possibilidades podemos destacar os itens abaixo, <u>exceto</u>:

a) reconhecimento e recompensa pelo bom trabalho.

b) remuneração como fator único.

c) perspectivas de crescimento profissional.

d) investimento no desenvolvimento dos indivíduos e das equipes.

e) benefícios que assegurem o bem-estar físico e psicológico dos funcionários.

A questão trata dos instrumentos que podem ser utilizados pelos gestores para motivar seus funcionários. A questão que deve ser apontada como o gabarito é a letra B, pois a remuneração nunca pode ser vista como único fator motivador.

Algumas teorias motivacionais nem consideram a remuneração como um fator motivador, como a de Herzberg, pois seria um fator extrínseco que evitaria a insatisfação, mas não traria motivação.

A visão de que o salário seria o fator único de motivação é muito antiga e deriva da noção do "homo economicus", já desacreditada. Deste modo, o gabarito é mesmo a letra B.

41. (ESAF – ANAC – TÉCNICO – 2016) Analise as teorias da motivação do comportamento humano na primeira coluna,

correlacione com a correspondente explicação na segunda coluna e assinale a opção correta.

FASES	DETALHAMENTO
1 - Teoria da Motivação - Higiene de Herzberg	( ) As necessidades subjacentes a toda a motivação humana podem ser organizadas numa escala crescente de necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades do ego ou da autoestima e necessidade de realização pessoal.
2 - Teoria do Condicionamento e Reforço Operantes	( ) A motivação é composta de duas dimensões não relacionadas: os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a satisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem, e os aspectos e atividades relacionados ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento.
3 – Hierarquia das necessidades de Maslow	( ) As pessoas são motivadas a produzir quando percebem que seus esforços as levarão a um desempenho bem-sucedido e à obtenção das recompensas almejadas, tendo clareza do "caminho" para uma meta ou objetivo.
4 – Teoria da Equidade	( ) Embora o comportamento possa ser inicialmente aleatório, à medida que o indivíduo explora o meio ambiente e reage a ele, certos comportamentos serão reforçados e subsequentemente repetidos.
5 – Teoria das Expectativas	( ) O modelo supõe que a motivação é uma função de três componentes: uma expectativa de esforço-desempenho, no sentido de que um esforço maior trará um bom desempenho; uma percepção de desempenho resultado, no sentido de que um bom desempenho trará certos resultados ou recompensas; e o valor ou atração de uma certa recompensa ou resultado para a pessoa.
6 - Teoria da Motivação pelo Caminho-Meta	( ) As pessoas comparam a proporção entre esforços e recompensas com as relações input-resultados de outras pessoas que sejam vistas como comparáveis. Se o indivíduo enxergar a relação como desigual, haverá uma tentativa de restaurar a igualdade, seja trabalhando com uma eficácia reduzida, ou tentando obter recompensas maiores através de outros meios.

a) 1, 2, 3, 4, 5, 6.

b) 3, 1, 6, 2, 5, 4.

c) 3, 2, 4, 5, 1, 6.

d) 2, 6, 5, 4, 3, 1.

e) 4, 6, 1, 2, 5, 3.

A primeira descrição trata da hierarquia das necessidades humanas, tema que está associado à teoria de Maslow. Já a segunda descrição

menciona os dois fatores (motivadores e higiênicos), que são a base da teoria de Herzberg.

A terceira descrição é muito óbvia, pois menciona no trecho "*tendo clareza do "**caminho**" para uma **meta** ou objetivo*", a associação com a teoria do caminho-meta. A quarta frase trata do reforço condicionante, cerne da teoria do reforço.

Finalmente, temos a quinta frase mencionando os elementos da teoria da expectativa de Vroom. Esta 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.

Finalmente, a última descrição está alinhada com a teoria da equidade e pode ser claramente verificada no trecho "*Se o indivíduo **enxergar a relação como desigual**, haverá uma tentativa de **restaurar a igualdade***". Portanto, o gabarito é mesmo a letra B.

42. (ESAF – MIN. TURISMO – ANALISTA – 2014) Herzberg propôs a Teoria dos Dois Fatores como uma forma de explicar como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação. Uma importante aplicação da Teoria dos Dois Fatores é a técnica de enriquecimento do trabalho também proposta por Herzberg. Avalie as afirmativas a seguir e assinale a opção correta.

I. O enriquecimento de tarefas consiste em uma constante substituição de tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas.

II. Uma das possibilidades do enriquecimento de tarefas é o acompanhamento do crescimento individual de cada empregado.

III. O enriquecimento das tarefas reduz o absenteísmo e aumenta a rotatividade de pessoal.

a) Somente II está correta.

b) Somente I e II estão corretas.

c) Somente I e III estão corretas.

d) Somente II e III estão corretas.

e) I, II e III estão corretas.

O enriquecimento das tarefas consiste exatamente disto: tornar o trabalho desafiante para o trabalhador, através da troca de atividades simples por atividades mais complexas.

A segunda frase tem uma redação meio confusa. O enriquecimento das tarefas só pode ser feito através de um acompanhamento do

crescimento de cada funcionário. Afinal, só podemos dar tarefas mais complexas para aqueles trabalhadores que estão prontos para estas tarefas, não é verdade?

Entretanto, o acompanhamento por si só não é uma forma ou possibilidade de enriquecimento das tarefas, mas sim uma atividade correlata. Apesar disso, a banca considerou a frase como correta.

Finalmente, a última frase está claramente errada. O enriquecimento das tarefas reduz a rotatividade, não aumenta. O gabarito foi mesmo a letra B.

43. (ESAF – MIN. FAZENDA – ANALISTA – 2014) A motivação para o trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado momento. Logo, os aspectos que interferem na motivação podem ser externos às pessoas, ou internos, derivados dos instintos (forma inconsciente), e dos desejos criados (forma consciente). Assim, colocadas essas ideias, pode-se entender que a motivação é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa. No entanto, os impulsos externos do ambiente são condicionantes do comportamento de cada indivíduo, o que também afeta o nível motivacional.

A motivação.

a) é totalmente derivada e se origina nos instintos inconscientes do indivíduo.

b) decorre exclusivamente de aspectos externos, como os desejos criados conscientemente.

c) independe de condicionantes internos do ambiente, do país e do mundo.

d) tem sua origem unicamente na situação do mundo em determinado momento.

e) vem do interior de cada pessoa, mas sofre condicionamentos externos.

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

Portanto, a motivação vem de dentro de cada um, mas os estímulos e incentivos externos também afetam o nível motivacional. O gabarito é a letra E.

44. (ESAF – DNIT – TÉCNICO – 2013) Para Spector (2007) a motivação é um estado interior que leva uma pessoa a emitir determinados tipos de comportamentos. Sobre motivação, é correto afirmar:

a) a motivação extrínseca encontra-se no interior de cada pessoa e está normalmente associada a um desejo. O desejo é que impulsiona os indivíduos para uma ação.

b) segundo a definição de motivação intrínseca, as pessoas somente podem ser motivadas por outra pessoa, o individuo não é capaz de motivar-se sozinho.

c) motivos cognitivos são baseados no conhecimento, nas opiniões ou crenças de uma pessoa.

d) Maslow define cinco necessidades básicas para o comportamento humano: fisiológicas, segurança, conhecimento, estima e poder.

e) a necessidade de poder é positiva quando o gerente quer comandar o grupo pela persuasão e convencimento de suas ideias e negativa quando utiliza o poder para manipular o grupo.

A letra A está errada, pois está descrevendo a motivação intrínseca (que vem de dentro) e não a motivação extrínseca (que vem de fora). Como podemos ver, a banca trocou os conceitos também na letra B. Nesta frase, ela apresenta o conceito de motivação extrínseca e diz que está relacionada com a motivação intrínseca. Assim, esta opção também está errada.

Já a letra C está correta. Nossos motivos podem ser diversos, baseados na emoção, no conhecimento (cognitivos) ou em aspectos físicos ou biológicos.

A letra D está incorreta, pois não são estas as cinco necessidades de Maslow. Este autor definiu as seguintes necessidades humanas: fisiológicas, seguranças, sociais, de estima e de autorrealização.

A letra E está errada também. McClelland realmente via duas faces para a necessidade de poder: uma positiva e outra negativa. Mas esse aspecto de "comando" ou submissão seria o lado negativo, não o lado positivo como a banca descreveu. O gabarito é mesmo a letra C.

45. (ESAF – STN – ANALISTA – 2013) A respeito das Teorias sobre motivação, é correto afirmar que:

a) Frederick Herzberg focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

b) David McClelland desenvolveu uma teoria tomando como eixo a questão das necessidades humanas. Para ele, tais necessidades estão organizadas hierarquicamente, e a busca para satisfazê-las é o que nos motiva a tomar alguma direção.

c) a teoria da expectativa de J. Stacy Adams relaciona desempenho com recompensa.

d) Maslow tomou como eixo de sua teoria a questão das necessidades. Diferentemente de McClelland, ele argumenta que não nascemos com necessidades, elas são adquiridas socialmente, ou seja, a diferença é que Maslow diz que as necessidades podem ser aprendidas.

e) a teoria da equidade de Victor Vroom considera que nos sentiremos mais ou menos motivados para o trabalho na medida em que percebemos ou não a presença da justiça, da igualdade nas relações do trabalho.

A letra A está perfeita e é o nosso gabarito. Inicialmente a Esaf tinha lançado o gabarito como a letra B, mas acabou alterando corretamente os recursos dos candidatos.

A letra B está mesmo errada, pois a teoria de McClelland não apresenta esse aspecto da hierarquia. Isto é uma característica da teoria de Maslow apenas.

Já a letra C e a letra E estão com os conceitos trocados pela banca. A letra C descreve o conceito da teoria de expectativa (de Vroom) e a letra E apresenta o conceito da teoria da equidade (de Adams). Assim, as duas alternativas estão equivocadas.

Finalmente, a letra D está incorreta porque Maslow acreditava que sim nascemos com as necessidades, ou seja, são inatas. O gabarito é a letra A.

46. (ESAF – STN – ANALISTA – 2013) No mundo atual, as organizações vivem mudando seus modos de gerir pessoas, mudando suas estratégias, repensando suas estruturas. Para dar conta desse mundo em constante mudança, as organizações precisam de pessoas motivadas para alcançar os resultados esperados. É correto afirmar que:

a) líderes positivos, boa comunicação e interação em um ambiente saudável, assim como a participação dos grupos familiares e sociais, a cultura e a origem, contribuem sobremaneira para que se obtenha influência positiva na direção da motivação.

b) verifica-se que aquilo que motiva uma pessoa pode motivar outra, visto que cada pessoa possui um conjunto de valores e crenças, interesses e necessidades diferentes.

c) as pessoas são motivadas pelo que seja exógeno ao seu próprio ser, e o seu aproveitamento em prol da realização de feitos variam de pessoa para pessoa.

d) os meios externos apresentados aos indivíduos constituem-se em si formas de motivação.

e) a motivação das pessoas é influenciada pela cultura, valores e crenças da organização, assim aquilo que motiva uma pessoa na organização motiva a outra.

A letra A está correta. Todos esses aspectos podem aumentar a motivação dos membros de uma organização. São elementos positivos. Este é o nosso gabarito.

Já a letra B não faz sentido. A primeira parte da frase está correta, naturalmente, mas a segunda parte da frase não é coerente com a primeira parte.

O que me motiva pode motivar você, não é mesmo? Entretanto, isto não ocorre por causa de nossas diferenças, mas sim por causa de nossas semelhanças, concorda?

A letra C está também errada. Nós somos motivados pelos aspectos internos, intrínsecos ou endógenos (e não exógenos ou externos). Pelo mesmo motivo, a letra D está igualmente errada.

Finalmente, a letra E está incorreta porque nem tudo o que motiva uma pessoa irá motivar outro membro da organização. O gabarito é mesmo a letra A.

47. (ESAF – RFB – ANALISTA – 2012) Na questão abaixo, selecione a opção que melhor representa o conjunto das afirmações, considerando C para afirmativa correta e E para afirmativa errada.

I. Os fatores motivacionais, mesmo que mantidos, não são os responsáveis pela retenção das pessoas nas organizações.

II. É um pressuposto do processo de motivação humana que o comportamento humano é orientado para objetivos pessoais.

III. Em relação ao ciclo motivacional humano, uma necessidade pode ser satisfeita ou frustrada, não sendo possível nenhuma forma de compensação.

a) E - E - C

b) C - E - E

c) C - C - E

d) C - E - C

e) E - C - E

A primeira afirmativa está incorreta, apesar de sua redação "tortuosa" deixar margem a dúvidas dos candidatos. Os fatores motivacionais, naturalmente, afetam a permanência ou não das pessoas no trabalho. Já a segunda frase está correta. Todos nós buscamos realizar nossos objetivos pessoais. Assim, o comportamento dos indivíduos é orientado para os seus próprios objetivos.

Finalmente, a terceira frase está errada, pois as necessidades podem sim ser satisfeitas, frustradas ou "compensadas". O gabarito é, assim, a letra E.

48. (ESAF – MPOG / EPPGG – 2009) Sobre o tema "motivação, clima e cultura", podemos afirmar corretamente que:

a) um funcionário satisfeito também está, necessariamente, motivado.

b) análises de clima não se prestam para orientar políticas de recursos humanos.

c) cultura e clima organizacional são variáveis independentes entre si, que não se comunicam.

d) de uma forma geral, os elementos da cultura podem ser alterados no curto prazo.

e) o salário, isoladamente, não se constitui em um fator motivacional.

A letra A é uma pegadinha básica de concursos. Satisfação não é motivação! A letra B está, obviamente, errada, pois o clima organizacional é um aspecto importante na gestão de RH.

A letra C também está errada, pois o clima é, em certo aspecto, uma reação à cultura organizacional. A letra D também está errada, pois a cultura não é facilmente modificável. Já a letra E está perfeita, de acordo com Herzberg, e é o nosso gabarito.

49. (ESAF – STN / DESENV. INSTITUCIONAL – 2008) São características das teorias motivacionais de Maslow e Herzberg, respectivamente:

a) as necessidades humanas podem ser colocadas em uma hierarquia de importância; e há uma alta correlação entre a

necessidade de realização e o desenvolvimento eficaz da organização.

b) as necessidades mais básicas do homem são as fisiológicas e as de segurança; e os administradores com grande poder usam esses poderes mais em benefícios de si próprios que da organização.

c) as necessidades obedecem a uma hierarquia que pode ser influenciada pela cultura; os fatores motivadores relacionam-se com o contexto do trabalho.

d) uma necessidade satisfeita não motiva mais o comportamento; e existem fatores que não motivam, mas que contribuem para a insatisfação se não estão presentes.

e) a motivação gera grande necessidade de feedback para a organização; e um homem motivado deixa de se importar com as pequenas dificuldades do dia-a-dia, ainda que sejam perenes.

A alternativa que corretamente refere-se as duas teorias é a letra D. De acordo com a teoria de Maslow, uma necessidade que já foi satisfeita não é motivadora. E, de acordo com Herzberg, existem fatores que não são motivadores (higiênicos), mas que podem trazer insatisfação se não estiverem presentes (bom salário, por exemplo). O gabarito é mesmo a letra D.

Lista de Questões Trabalhadas na Aula.

1. (CESPE – SEDF – TÉCNICO – 2017) Tornar as tarefas mais desafiadoras é uma forma de motivar pessoas e de desenvolver nelas o sentimento de que as atividades estão ficando mais enriquecedoras.

2. (CESPE – TRT-CE – ANALISTA – 2017) A motivação depende do esforço despendido pelo empregado para atingir um resultado e do valor atribuído por ele a esse resultado. Essa premissa se refere à teoria motivacional denominada teoria

   A) das necessidades de Maslow.

   B) da expectativa.

   C) da equidade

   D) behaviorista.

3. (CESPE – ANVISA – TÉCNICO – 2016) É recomendável instituir programas motivacionais padronizados e permanentes nas organizações para estimular a motivação dos empregados.

4. (CESPE – DPU - AGENTE ADMINISTRATIVO – 2016) A equidade interna e externa é importante fator de motivação dos empregados de uma organização.

5. (CESPE – DPU - AGENTE ADMINISTRATIVO – 2016) Segundo a teoria dos motivos, de McClelland, aspirar realizar metas elevadas, procurar relações interpessoais fortes e buscar aprovação dos outros são características de pessoas que demonstram que a motivação está baseada em motivos de sucesso.

6. (CESPE – DPU - ANALISTA – 2016) De acordo com a teoria dos dois fatores, postulada por Herzberg, os fatores higiênicos estarão presentes na organização se as pessoas perceberem serem satisfatórias suas relações com os chefes imediatos e com os colegas de trabalho e serem adequadas as condições de trabalho.

7. (CESPE – TRE-GO – ANALISTA – 2015) Caso se busque motivar um colaborador que tenha alta necessidade de realização nos termos propostos pela teoria das necessidades adquiridas, deve-se considerar que pessoas com essa característica preferem trabalhar sozinhas.

8. (CESPE - STJ – TÉCNICO – 2015) A escassez de recursos no setor público tende a conferir importância ao papel do líder na motivação do servidor.

9. (CESPE - TCU – TÉCNICO – 2015) Os indivíduos com elevada autoeficácia prescindem da participação em programas de treinamento e desenvolvimento.

10. (CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015) De acordo com a teoria motivacional do estabelecimento de objetivos, pessoas orientadas por gestores que adotam estilos mais participativos de liderança e de gestão apresentam melhor desempenho profissional, já que elas trabalham com objetivos claros, específicos e desafiadores e recebem feedbacks gerenciais.

11. (CESPE - DEPEN – AGENTE – 2015) A motivação no trabalho caracteriza-se pelo esforço despendido pelo indivíduo para cumprir objetivos e metas previamente estipulados, ainda que dificuldades e obstáculos afetem seu desempenho profissional por um breve período.

12. (CESPE - ANATEL – ANALISTA – 2014) Os construtos da teoria da expectância de Vroom podem ser representados da seguinte forma: um indivíduo deseja uma promoção (instrumentalidade — grau de atração), passa a estender o seu horário de trabalho (valência — visualização da relação entre a ação e a obtenção do resultado), pois acredita que, assim, poderá ser promovido (expectância — antecipação dos resultados e probabilidade subjetiva).

13. (CESPE – MI – ASSISTENTE TÉCNICO – 2013) Embora a motivação enseje empenho no trabalho, o desempenho individual também depende da presença de habilidades relevantes para o trabalho e de fatores contextuais, tais como o apoio da organização.

14. (CESPE – TRT-10 – TÉCNICO – 2013) O desempenho humano no trabalho está relacionado a motivação, conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como à existência de suporte organizacional para que as atividades, tarefas e responsabilidades sejam realizadas de maneira adequada e conforme os padrões esperados.

15. (CESPE – TRT-10 – ANALISTA – 2013) A motivação para o trabalho, sob o enfoque das necessidades humanas, é resultado do quanto a pessoa se percebe capaz de realizar uma determinada tarefa de forma autônoma e exemplar.

16. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012) O desempenho humano, resultado da motivação e das competências para a realização do trabalho, está relacionado à inexistência ou pouca incidência de obstáculos contextuais.

17. (CESPE – ANP – ANALISTA – 2013) A teoria de McClelland propõe que o gestor atenda às necessidades de realização, afiliação ou poder dos seus colaboradores.

18. (CESPE – MPE-PI – ANALISTA – 2012) As intervenções que busquem agregar aspectos motivacionais extrínsecos tendem a ser eficazes para a manutenção da motivação dos indivíduos com forte necessidade de realização.

19. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012) Caso determinado gestor empregue a teoria X para motivar sua equipe, é correto afirmar que ele adota o estilo de liderança democrática, ou mesmo laissez-faire, no relacionamento com sua equipe.

20. (CESPE – MPE-PI – TÉCNICO – 2012) De acordo com a teoria dos dois fatores — motivação e higiene —, o oposto de satisfação não é a insatisfação. Ainda segundo essa teoria, a eliminação dos aspectos de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório.

21. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012) A atuação de um gestor público que desenvolva atividades na função de direção restringe-se ao nível hierárquico mais alto da organização.

22. (CESPE – ANAC – TÉCNICO – 2012) O objetivo principal das teorias de conteúdo é analisar a motivação com base no estudo dos motivadores do comportamento organizacional.

23. (CESPE – MPE-PI – TÉCNICO – 2012) De acordo com a teoria dos dois fatores — motivação e higiene —, o oposto de satisfação não é a insatisfação. Ainda segundo essa teoria, a eliminação dos aspectos de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório.

24. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012) O desempenho humano, resultado da motivação e das competências para a realização do trabalho, está

relacionado à inexistência ou pouca incidência de obstáculos contextuais.

25. (CESPE – MPE-PI – ANALISTA – 2012) As intervenções que busquem agregar aspectos motivacionais extrínsecos tendem a ser eficazes para a manutenção da motivação dos indivíduos com forte necessidade de realização.

26. (CESPE – ANATEL – TÉCNICO – 2012) Caso determinado gestor empregue a teoria X para motivar sua equipe, é correto afirmar que ele adota o estilo de liderança democrática, ou mesmo laissez-faire, no relacionamento com sua equipe.

27. (CESPE – TJ-ES - ANALISTA – 2011) No trabalho de motivação dos funcionários, pesquisas recentes recomendam que os profissionais de gestão de pessoas adotem, sem restrições, a teoria de Maslow.

28. (CESPE – STM / ANAL ADM. – 2011) É possível afirmar que quanto maior for a motivação de um funcionário para o trabalho, tanto melhor será o seu desempenho em determinado contexto laboral.

29. (CESPE – STM / ANAL JUD. PSI – 2011) A relação existente entre motivação e satisfação no trabalho é evidente nas organizações, não havendo, portanto, necessidade de um modelo para explicá-la.

30. (CESPE – TJ-ES / ANALISTA – 2011) Consoante os pressupostos da hierarquia de necessidades de Maslow, um administrador que almeje motivar seus colaboradores deve considerar primeiramente as necessidades fisiológicas destes.

31. (CESPE – STM / ANAL JUD. PSI – 2011) As teorias de conteúdo da motivação no trabalho enfatizam de que maneira as pessoas pensam ao escolher entre diferentes caminhos quando tentam satisfazer suas necessidades.

32. (CESPE – STM / ANAL JUD. PSI – 2011) Uma comparação de equidade ocorre sempre que as organizações estabelecem recompensas intrínsecas e extrínsecas.

33. (CESPE – ANEEL - TÉCNICO – 2010) No modelo piramidal criado por Maslow para explicar a motivação, constam as seguintes necessidades humanas, dispostas em ordem hierárquica: fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização.

34. (CESPE – MPS - ADMINISTRADOR – 2010) A teoria de Maslow cita as necessidades humanas como uma pirâmide, fazendo um paralelo com uma hierarquia. Na base dessa pirâmide, encontram-se as necessidades básicas ou fisiológicas e o pressuposto é: uma necessidade, em qualquer ponto da hierarquia, precisa ser atendida antes que a necessidade do nível seguinte se manifeste.

35. (CESPE – AGU- ANAL. ADM. – 2010) Ao assumir a gerência de qualidade de uma organização, Maria pretende criar uma auditoria de processos gerenciais, que avaliará a conformidade das atividades desenvolvidas pelos diversos setores componentes da organização. Para compor sua equipe, Maria decidiu recrutar pessoalmente cada colaborador, por meio de seleção externa, pois acredita que, de modo geral, as pessoas não são responsáveis e não gostam de trabalhar. Visando atrair colaboradores para o cargo, ela oferecerá as melhores gratificações financeiras da organização. Os futuros auditores de processos terão uma rotina muito bem delineada e serão avaliados semestralmente pelas chefias imediatas. Os aspectos da avaliação julgados deficientes serão objeto de capacitações. Com referência a essa situação hipotética e ao tema por ela evocado, julgue os próximos itens.

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

36. (CESPE – BASA / ADMINISTRAÇÃO – 2010) Se o gerente de uma agência bancária com 35 funcionários do quadro, 10 terceirizados e 5 estagiários adotar uma postura única como forma de motivar seus colaboradores, essa conduta estará de acordo com os pressupostos da teoria de Maslow.

37. (CESPE – BASA / ADMINISTRAÇÃO – 2010) A preocupação do gerente de uma agência bancária com a salubridade do ambiente de trabalho identifica-se com os aspectos motivacionais propostos na teoria de Herzberg.

38. (CESPE – BASA - ADMINISTRAÇÃO – 2010) A implantação de um novo plano de remuneração que contemple um aumento substancial no salário dos colaboradores de uma organização vai ao encontro dos fatores extrínsecos propostos na teoria de Herzberg.

39. (CESPE – CETURB-ES - ADMINISTRADOR – 2010) A oportunidade de liderar uma equipe representa, muitas vezes, um fator de motivação para o colaborador, que considera a tarefa como um voto de confiança dos seus superiores.

40. (ESAF – ANAC – ANALISTA – 2016) É possível admitir que alguns procedimentos podem ser adotados para motivar pessoas. Entre as possibilidades podemos destacar os itens abaixo, exceto:

a) reconhecimento e recompensa pelo bom trabalho.

b) remuneração como fator único.

c) perspectivas de crescimento profissional.

d) investimento no desenvolvimento dos indivíduos e das equipes.

e) benefícios que assegurem o bem-estar físico e psicológico dos funcionários.

41. (ESAF – ANAC – TÉCNICO – 2016) Analise as teorias da motivação do comportamento humano na primeira coluna, correlacione com a correspondente explicação na segunda coluna e assinale a opção correta.

FASES	DETALHAMENTO
1 - Teoria da Motivação - Higiene de Herzberg	( ) As necessidades subjacentes a toda a motivação humana podem ser organizadas numa escala crescente de necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades do ego ou da autoestima e necessidade de realização pessoal.
2 - Teoria do Condicionamento e Reforço Operantes	( ) A motivação é composta de duas dimensões não relacionadas: os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a satisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem, e os aspectos e atividades relacionados ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento.
3 – Hierarquia das necessidades de Maslow	( ) As pessoas são motivadas a produzir quando percebem que seus esforços as levarão a um desempenho bem-sucedido e à obtenção das recompensas almejadas, tendo clareza do "caminho" para uma meta ou objetivo.
4 – Teoria da Equidade	( ) Embora o comportamento possa ser inicialmente aleatório, à medida que o indivíduo explora o meio ambiente e reage a ele, certos comportamentos serão reforçados e subsequentemente repetidos.

5 – Teoria das Expectativas	( ) O modelo supõe que a motivação é uma função de três componentes: uma expectativa de esforço-desempenho, no sentido de que um esforço maior trará um bom desempenho; uma percepção de desempenho resultado, no sentido de que um bom desempenho trará certos resultados ou recompensas; e o valor ou atração de uma certa recompensa ou resultado para a pessoa.
6 - Teoria da Motivação pelo Caminho-Meta	( ) As pessoas comparam a proporção entre esforços e recompensas com as relações input-resultados de outras pessoas que sejam vistas como comparáveis. Se o indivíduo enxergar a relação como desigual, haverá uma tentativa de restaurar a igualdade, seja trabalhando com uma eficácia reduzida, ou tentando obter recompensas maiores através de outros meios.

a) 1, 2, 3, 4, 5, 6.

b) 3, 1, 6, 2, 5, 4.

c) 3, 2, 4, 5, 1, 6.

d) 2, 6, 5, 4, 3, 1.

e) 4, 6, 1, 2, 5, 3.

42. (ESAF – MIN. TURISMO – ANALISTA – 2014) Herzberg propôs a Teoria dos Dois Fatores como uma forma de explicar como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação. Uma importante aplicação da Teoria dos Dois Fatores é a técnica de enriquecimento do trabalho também proposta por Herzberg. Avalie as afirmativas a seguir e assinale a opção correta.

I. O enriquecimento de tarefas consiste em uma constante substituição de tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas.

II. Uma das possibilidades do enriquecimento de tarefas é o acompanhamento do crescimento individual de cada empregado.

III. O enriquecimento das tarefas reduz o absenteísmo e aumenta a rotatividade de pessoal.

a) Somente II está correta.

b) Somente I e II estão corretas.

c) Somente I e III estão corretas.

d) Somente II e III estão corretas.

e) I, II e III estão corretas.

43. (ESAF – MIN. FAZENDA – ANALISTA – 2014) A motivação para o trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo

e na própria situação do país e do mundo em determinado momento. Logo, os aspectos que interferem na motivação podem ser externos às pessoas, ou internos, derivados dos instintos (forma inconsciente), e dos desejos criados (forma consciente). Assim, colocadas essas ideias, pode-se entender que a motivação é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa. No entanto, os impulsos externos do ambiente são condicionantes do comportamento de cada indivíduo, o que também afeta o nível motivacional.

A motivação.

a) é totalmente derivada e se origina nos instintos inconscientes do indivíduo.

b) decorre exclusivamente de aspectos externos, como os desejos criados conscientemente.

c) independe de condicionantes internos do ambiente, do país e do mundo.

d) tem sua origem unicamente na situação do mundo em determinado momento.

e) vem do interior de cada pessoa, mas sofre condicionamentos externos.

44. (ESAF – DNIT – TÉCNICO – 2013) Para Spector (2007) a motivação é um estado interior que leva uma pessoa a emitir determinados tipos de comportamentos. Sobre motivação, é correto afirmar:

a) a motivação extrínseca encontra-se no interior de cada pessoa e está normalmente associada a um desejo. O desejo é que impulsiona os indivíduos para uma ação.

b) segundo a definição de motivação intrínseca, as pessoas somente podem ser motivadas por outra pessoa, o individuo não é capaz de motivar-se sozinho.

c) motivos cognitivos são baseados no conhecimento, nas opiniões ou crenças de uma pessoa.

d) Maslow define cinco necessidades básicas para o comportamento humano: fisiológicas, segurança, conhecimento, estima e poder.

e) a necessidade de poder é positiva quando o gerente quer comandar o grupo pela persuasão e convencimento de suas ideias e negativa quando utiliza o poder para manipular o grupo.

45. (ESAF – STN – ANALISTA – 2013) A respeito das Teorias sobre motivação, é correto afirmar que:

a) Frederick Herzberg focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

b) David McClelland desenvolveu uma teoria tomando como eixo a questão das necessidades humanas. Para ele, tais necessidades estão organizadas hierarquicamente, e a busca para satisfazê-las é o que nos motiva a tomar alguma direção.

c) a teoria da expectativa de J. Stacy Adams relaciona desempenho com recompensa.

d) Maslow tomou como eixo de sua teoria a questão das necessidades. Diferentemente de McClelland, ele argumenta que não nascemos com necessidades, elas são adquiridas socialmente, ou seja, a diferença é que Maslow diz que as necessidades podem ser aprendidas.

e) a teoria da equidade de Victor Vroom considera que nos sentiremos mais ou menos motivados para o trabalho na medida em que percebemos ou não a presença da justiça, da igualdade nas relações do trabalho.

46. (ESAF – STN – ANALISTA – 2013) No mundo atual, as organizações vivem mudando seus modos de gerir pessoas, mudando suas estratégias, repensando suas estruturas. Para dar conta desse mundo em constante mudança, as organizações precisam de pessoas motivadas para alcançar os resultados esperados. É correto afirmar que:

a) líderes positivos, boa comunicação e interação em um ambiente saudável, assim como a participação dos grupos familiares e sociais, a cultura e a origem, contribuem sobremaneira para que se obtenha influência positiva na direção da motivação.

b) verifica-se que aquilo que motiva uma pessoa pode motivar outra, visto que cada pessoa possui um conjunto de valores e crenças, interesses e necessidades diferentes.

c) as pessoas são motivadas pelo que seja exógeno ao seu próprio ser, e o seu aproveitamento em prol da realização de feitos variam de pessoa para pessoa.

d) os meios externos apresentados aos indivíduos constituem-se em si formas de motivação.

e) a motivação das pessoas é influenciada pela cultura, valores e crenças da organização, assim aquilo que motiva uma pessoa na organização motiva a outra.

47. (ESAF – RFB – ANALISTA – 2012) Na questão abaixo, selecione a opção que melhor representa o conjunto das afirmações, considerando C para afirmativa correta e E para afirmativa errada.

I. Os fatores motivacionais, mesmo que mantidos, não são os responsáveis pela retenção das pessoas nas organizações.

II. É um pressuposto do processo de motivação humana que o comportamento humano é orientado para objetivos pessoais.

III. Em relação ao ciclo motivacional humano, uma necessidade pode ser satisfeita ou frustrada, não sendo possível nenhuma forma de compensação.

a) E - E - C

b) C - E - E

c) C - C - E

d) C - E - C

e) E - C - E

48. (ESAF – MPOG / EPPGG – 2009) Sobre o tema "motivação, clima e cultura", podemos afirmar corretamente que:

a) um funcionário satisfeito também está, necessariamente, motivado.

b) análises de clima não se prestam para orientar políticas de recursos humanos.

c) cultura e clima organizacional são variáveis independentes entre si, que não se comunicam.

d) de uma forma geral, os elementos da cultura podem ser alterados no curto prazo.

e) o salário, isoladamente, não se constitui em um fator motivacional.

49. (ESAF – STN / DESENV. INSTITUCIONAL – 2008) São características das teorias motivacionais de Maslow e Herzberg, respectivamente:

a) as necessidades humanas podem ser colocadas em uma hierarquia de importância; e há uma alta correlação entre a necessidade de realização e o desenvolvimento eficaz da organização.

b) as necessidades mais básicas do homem são as fisiológicas e as de segurança; e os administradores com grande poder usam esses poderes mais em benefícios de si próprios que da organização.

c) as necessidades obedecem a uma hierarquia que pode ser influenciada pela cultura; os fatores motivadores relacionam-se com o contexto do trabalho.

d) uma necessidade satisfeita não motiva mais o comportamento; e existem fatores que não motivam, mas que contribuem para a insatisfação se não estão presentes.

e) a motivação gera grande necessidade de feedback para a organização; e um homem motivado deixa de se importar com as pequenas dificuldades do dia-a-dia, ainda que sejam perenes.

Gabarito

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

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.

Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2008). *Managing & Organizations: An introduction to theory and practice.* Thousand Oaks: Sage.

Daft, R. L. (2005). *Management.* Mason: Thomson.

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

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.