Livro Eletrônico

Estratégia CONCURSOS

RFB
ATRFB 2018

Aula 00

Administração Geral p/ Receita Federal (Analista Tributário) 2018

Professor: Ronaldo Fonseca

"O SEGREDO DO SUCESSO É A CONSTÂNCIA NO OBJETIVO"

AULA 00 – ADMINISTRAÇÃO GERAL P/ ANALISTA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL

Sumário

1. Apresentação 1
2. Dica do dia 7
3. Panorama Inicial da Aula 7
4. O que é Motivação? 8
5. Ciclo Motivacional 10
6. A Hierarquia das Necessidades - "A Pirâmide de MASLOW" 13
7. Teoria dos 2 Fatores de Herzberg (Bifatorial) 17
8. Teoria ERC ou ERG (Alderfer) 19
9. Teoria das (3) Necessidades Adquiridas (McClelland) ou Teoria da Contingência da Motivação 20
10. Teorias X e Y (McGregor) 22
10.1 Teoria Z 23
11. Teoria da Expectativa (VROOM) – O modelo contingencial de motivação 27
12. Teoria do Reforço - Skinner 28
13. Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Autoeficácia) – Edwin LOCKE 29
14. Teoria da Equidade – Stacy Adams 29
15. Teorias Motivacionais de CONTEÚDO X PROCESSO 31
16. Comparativo entre as principais Teorias Motivacionais 32
17. Questões Comentadas 34
18. Lista das Questões 49
19. Gabarito 56
20. Bibliografia 57

1. Apresentação

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Esse é o curso mais recente para ATRFB. É a versão 2018 do curso de Administração Geral. Se você já possui o material anterior e já estudou por ele, não precisa adquirir esse aqui. Use

suas marcações já realizadas no PDF de 2017/18 e siga estudando por ele. Como de lá para cá não houve prova da ESAF na matéria, as mudanças serão muito mais em melhorias pontuais que possam agregar no aprendizado da disciplina.

Eu sou o Ronaldo Fonseca e minha ideia com esse PDF é fazer com que você consiga um diferencial em sua pontuação com a **Administração Geral**! Se você nunca a estudou, terá uma excelente base a partir de agora. E garanto que vai aprendê-la de forma objetiva, mas direcionada para sua prova.

Essa matéria é gigantesca se você decidir estudar por livros. E não estou falando mal de livros! Nunca. Mas você possui um volume imenso de disciplinas e a Administração usa nomes diferentes para mesmos temas e usa conceitos distintos para um mesmo assunto com uma frequência absurda. Isso que a distancia da maior parte das pessoas. E isso faz com que você escolha: estuda de forma plena tudo e escolhe uns seis livros diferentes (sem garantia de que tudo vai cair na prova), ou escolhe ver como os concursos cobram a disciplina e usa o entendimento da ESAF no passado para fazer seu estudo futuro. Essa segunda opção, garanto, já demanda bastante esforço. E é esse o trabalho que me proponho a realizar. Fazer com que todos os entendimentos já cobrados até aqui de um determinado ponto sejam explicados de forma simplificada, sem rodeios, mas sem deixar de mostrar o que tem que pode cair na sua prova. Há temas que ainda não foram cobrados, mas estão no edital, como a Teoria Z. Só vi uma banca até agora pedir explicações sobre ela. Mas como pode ser considerada uma Teoria Motivacional, ela está em seu curso. Essa é a ideia.

Eu tenho algumas preocupações constantes com o bom uso do material. Cheguei a estudar 6 meses para a Receita Federal, portanto, tenho uma visão razoável das matérias. Como não tinha interesse em morar muito longe do Rio, parti para o estudo de fiscos estaduais e municipais. Acabei sendo aprovado para o ICMS SP (SEFAZ SP). E por lá estou desde 2014. Como errei muito em minha preparação inicial, fazendo resumos demais, querendo reinventar a roda, estudando teoria sem fazer questões, tendo pressa em ver tudo, ansiedade para terminar o conteúdo, inseguranças sobre minha capacidade para ser aprovado e muitas outras preocupações, aprendi bastante **sobre o que não fazer**.

E então, depois de minha aprovação fui convidado para ser coach do Estratégia Concursos. E fiquei nessa função por mais de dois anos. Pude orientar muitos candidatos sobre técnicas e planejamento de estudos. Mostrava a eles, por exemplo, como a marcação correta do material, revisões e exercícios de fixação devem ser feitas de forma mais ***produtiva***. Entre outros assuntos.

E nesse período aprendi muito. Li bastante sobre o funcionamento de nosso cérebro e pude perceber, de perto, as dificuldades mais comuns nos estudos dos candidatos, e agreguei muito com a minha experiência prévia como concurseiro.

Fui aprovado para a **Petrobras** e para **Fiscal de Rendas do ICMS SP** (Secretaria da Fazenda de SP), cargo que exerço atualmente. E isso depois de muitos anos gerenciando equipes na iniciativa privada e bem longe dos bancos escolares. Cheguei a ter mais de dois mil funcionários sob minha gestão e orçamentos bastante elevados, mas decidi largar tudo para me dedicar a uma nova vida.

Não conheço você, mas tenho certeza absoluta de que você está lendo esse material porque tem um **sonho**. E esse sonho não é nada fácil de

ser realizado. Mas a boa notícia é que ele depende muito mais de você do que de qualquer outra pessoa. Sendo sincero, ele **depende 99% de você.**
E eu espero poder ajudar um pouco na sua caminhada, ao seu lado.

Se eu, de carne e osso e com muitas dificuldades consegui ser aprovado, você também vai conseguir.

Vamos ver como será organizado o seu material?

Revisões programadas

As revisões são parte **fundamental** para a aprovação de um candidato. Você já parou para pensar que recebe milhares de estímulos visuais (propagandas, embalagens, revistas, TV, jornais, Facebook e muitos outros) todos os dias?

E seu cérebro, para não deixar que você enlouqueça (muito) "apaga" essas informações irrelevantes. O problema é que ele não consegue diferenciar tão bem o que é uma informação importante (cursos do Estratégia Concursos ☺) do que é pouco relevante (revista Caras ☹). E coloca todos esses dados juntos e...."**APAGA"** quase tudo com o passar dos dias. Mas você não quer esquecer tudo o que estudou pelos nossos PDFs ou vídeo aulas, certo? É aí que entra a importância das revisões programadas.

Acima você vê 5 cabeças. A primeira está cheia e representada pela cor azul. É assim que você vai se sentir ao terminar de ler esse PDF. Com a sensação de que tudo está armazenado em sua cabeça (100% azul). Mas não é bem assim.

A segunda cabeça representa como você terá retido o conteúdo estudado no dia anterior. Ou seja, se você não fizer nada, não revisar, a maior parte do conhecimento será perdida (lembra que seu cérebro descarta as informações que ele não sabe se são relevantes?)

- Mas Ronaldo, como posso deixar claro para o meu querido cérebro o que é relevante ou não.
- Revisando. Sempre. Mas de forma correta. Para que isso ocorra, você precisará fazer revisões cirúrgicas, com um intervalo adequado.

Veja que as outras cabeças mostram a perda do conhecimento ao longo do tempo. Depois de um mês, se nenhuma revisão for feita, você terá a sensação de que não lembra de quase nada. E não lembrará mesmo.

E aí você poderá ser um dos milhares que saem da prova achando que foi fácil e que se "tivesse estudado um pouquinho mais" teria se saído bem. Não é bem assim. Sem uma estruturação dos estudos você precisará de muito mais horas para aprender o mesmo conteúdo. E você não tem tempo para desperdiçar, certo?

Lista de Questões focadas na Banca

Você fará centenas ou milhares de questões até sua aprovação. **Nesse material aqui você terá a quantidade necessária para compreender bem o conteúdo.** Não existe outro caminho. Elas são a ponte para a fixação do conteúdo. Só que há um fator bastante comum na preparação dos candidatos. As questões, com o passar do tempo, tornam-se fáceis.

Você vai notar que coloco questões logo após a teoria. São questões de concursos anteriores, mas que foram selecionadas pela sua força didática.

E provável que você resolva essas questões alguns minutos depois da leitura da teoria. Caso isso aconteça, você precisa lembrar que a matéria estará fresca na sua cabeça. Não ache que a aprendeu definitivamente. Isso dificilmente acontece em apenas uma leitura. De novo: R-E-V-I-S-E.

Esquemas e Mnemônicos

Minhas aulas possuem muito conteúdo gráfico. Creio que isso estimula e facilita o aprendizado. Sempre que couberem no tema, o farei.

Fórum de Dúvidas do Estratégia

O Estratégia Concursos possui uma ferramenta disponível para que todos os alunos possam tirar suas dúvidas. Por meio dele podemos conversar e trocar ideias sobre a disciplina e, claro, tirar suas dúvidas.

Dicas de Estudos

Em algumas aulas trarei uma técnica, dica de estudos ou depoimento que possa ajudar ler naquele dia em que você acha que nunca vai passar. Eu tive vários e vários desses dias.! Esse é meu compromisso. Quero que você possa aproveitar tudo que aprendeu aqui e aplicar **nesse** e nos demais cursos.

Você vai DECOLAR!

E aí, acha que que com todas essas técnicas e ferramentas ainda terá dificuldades em memorizar o conteúdo de nosso curso? Tenho certeza que não! Confie em mim e vamos juntos nessa missão!

Com já sabe, estive aí, do outro lado da tela (ou do papel, rs), da mesmíssima forma que você. Sei as "agonias" pelas quais passamos durante os estudos. Falta de tempo, de dinheiro, de paciência, de memória...rs. Parece que falta tudo, não é verdade?

Por essa razão e sem perder de vista minha experiência como candidato, estou buscando construir um material de qualidade e que tenha **ferramentas adicionais para auxiliar seus estudos**.

Você deve saber que todos devemos ter algo que nos motive à ação. Vou contar para vocês qual era a minha todos os dias ao acordar. Meu sonho era ser aprovado em um concurso da Área Fiscal.

Porém, todo dia antes de começar a estudar pensava na minha **motivação**. E sabe qual era? Era ser aprovado? Sim! Mas era muito mais do que isso. Eu já tinha um segundo sonho. E esse sonho era o meu verdadeiro propósito. E sabe qual era?

Poder ser professor! Isso mesmo. E aqui estou eu, junto com você, trazendo ferramentas (várias, não é?) para você realizar o **SEU SONHO.** Assim como eu realizei os meus.

Faço o convite para que leia essa aula e já perceba um pouco do projeto que estamos iniciando.

Pronto para ver como será o funcionamento desse curso?

Você está **investindo** em um curso **voltado para ANALISTA TRIBUTÁRIO DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL! Um cargo para poucos. Parabéns pela escolha!**

É um curso que está direcionado para a banca **ESAF, mas, você terá questões de outras bancas também, para praticar ainda mais.**

O foco será no conteúdo, não interessa a banca. Esse curso não depende de nenhum tipo de conhecimento prévio. Irei explicar tudo detalhadamente, desde o começo.

Vejamos como será o cronograma do nosso curso:

DISPONÍVEL	CONTEÚDO
Aula demo Disponível em 02/04/2018	Motivação.
Aula 01 Disponível em 16/04/2018	Comunicação organizacional: habilidades e elementos da comunicação;
Aula 02 Disponível em 23/04/2018	Gestão da Informação e do Conhecimento.
Aula 03 Disponível em 14/05/2018	Gestão de pessoas: estilos de liderança; liderança situacional; Empoderamento.
Aula 04 Disponível em 28/05/2018	Gestão das Mudanças.
Aula 05 Disponível em 11/06/2018	Processo decisório: técnicas de análise e solução de problemas; fatores que afetam a decisão; tipos de decisões.
Aula 06 Disponível em 25/06/2018	Planejamento: planejamento estratégico; planejamento baseado em cenários.
Aula 07 Disponível em 09/07/2018	Gerenciamento de Projetos.
Aula 08 Disponível em 23/07/2018	Controle administrativo: indicadores de desempenho; conceitos de eficiência, eficácia e efetividade;
Aula 09 Disponível em 13/08/2018	Trabalho em equipe.
Aula 10 Disponível em 27/08/2018	Gestão por Competências.
Aula 11 Disponível em 03/09/2018	Gestão do Desempenho
Aula 12 Disponível em 17/09/2018	Governança corporativa.
Aula 13 Disponível em 22/10/2018	Gerenciamento de Processos.

Antes de começarmos, um aviso importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (copyright), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos ;-)

Dito tudo isso, já podemos partir para a nossa aula 00! Vamos nessa!

Um grande abraço,

Ronaldo Fonseca

2. Dica do dia

FICA A DICA

Nunca use marcações definitivas ao ler o seu material pela primeira vez. Nesse momento, tudo pode parecer difícil e a vontade de passar o marca texto, definitivo, será enorme. Mas se resistir e usar lápis, sublinhando e fazendo setas ou quaisquer outras sinalizações, você poderá apagar as marcações excessivas nas revisões futuras. Deixe para usar o marca texto depois de umas duas ou três revisões, quando você terá mais conhecimento da matéria e saberá distinguir os pontos em que teve mais dificuldades realmente. Na primeira leitura, tudo pode parecer difícil e a vontade usar o marca texto é incontrolável ☺.

3. Panorama Inicial da Aula

O sonho de MILHÕES DE PESSOAS é poder trabalhar na Receita Federal. Mas só "algumas" dezenas de milhares têm coragem de se arriscar nessa missão. E muito menos ainda são aqueles que estudam com ESTRATÉGIA e aparecerão na LISTA DE APROVADOS E NOMEADOS do próximo concurso. Quero você **MOTIVADO (a)** para chegar lá! E não à toa, nossa aula de hoje trará dois temas bacanas, simples e muito cobrados. Não cochile nessa aula! Ela vale pontos importantes em sua caminhada.

Certamente você já entrou em uma loja em que os funcionários atendem mal, não se preocupam em vender nada e falam mal abertamente da empresa. Isso impacta ou não no resultado dessa empresa? Certamente que sim. O indivíduo é cada vez mais pressionado por resultados na organização (seja pública ou privada). Veja algumas dessas influências impostas ao indivíduo.

Muitos pensam assim: quando eu passar no concurso ou quando eu ganhar na Mega Sena ou no Jogo do bicho (rs) vou me aposentar e vou viver viajando. Pois bem, essa é uma mentalidade comum, mas nem sempre pode ser replicada para todos.

O que, por exemplo, levaria pessoas **bilionárias a levantar cedo e trabalhar todos os dias**, abdicando de sua vida pessoal, família e lazer? Esse exemplo tem tudo a ver com Teorias Motivacionais, o tema de nossa aula de hoje. Vamos lá?

4. O que é Motivação?

Não, definitivamente motivação não tem nada a ver com essa tirinha do Dilbert ☺.

A palavra Motivação deriva do latim *motivus, movere* e significa **mover**. Ela, em seu sentido original, indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano sempre é motivado por algo, como por exemplo, o trabalho. Esse tema é importante para nós, em nossa vida pessoal (afinal, você precisa ter uma motivação para estar aqui lendo esse material, certo?). E também é relevante para a administração, pois esse tema influencia o desempenho das organizações.

De um modo geral, motivo é aquilo que leva a pessoa a agir de determinada forma ou que gera a ignição, ou seja, dá origem a uma propensão, a um comportamento específico. E isso pode ser provocado por um estímulo externo (que venha do ambiente), como pode ser gerado

internamente nos processos mentais do indivíduo. E nesse caso, a motivação está relacionada ao sistema de cognição[1] da pessoa.

De acordo com Krech, Crutchfiel e Ballachey (apud, Chiavento) ***"os atos do ser humano são guiados por sua cognição – pelo que ele pensa, acredita e prevê".*** E continua: "ao perguntar-se porque ele age daquela forma, estamos entrando na questão da motivação. A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa **deseja** poder e deseja status, **receia** o ostracismo social e as ameaças à sua autoestima. Além disso, a motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias"

Trazendo para sua realidade atual de concurseiro, isso faz muito sentido, certo? O que te impulsiona? A nomeação em um cargo público de altíssimo nível. É o seu **desejo**. E qual o seu **receio**? Não ser aprovado. E o que você faz para mitigar e diminuir esse **receio?** Você estuda - e MUITO - assim espero ;).

E como sabemos, as pessoas são diferentes (óbvio). Inclusive, quando estamos falando de motivação as necessidades variam de acordo com a realidade e comportamento de cada pessoa. Os valores sociais e as capacidades para se atingir os objetivos são distintos. Para complicar ainda mais nossa complicada vida, as **necessidades, valores sociais e capacidades** variam no mesmo indivíduo com o avançar do tempo.

Isso é bem fácil de entender, pois faz parte de nosso dia a dia.

Mas apesar de toda essa "complexidade" do ser humano, o processo que dinamiza o comportamento é bem semelhante em todas as pessoas, embora haja variações nos padrões de comportamento.

Partindo disso, vejamos as três premissas que explicam o comportamento humano, listadas por Chiavenato (2015).

1. ***O comportamento é causado*** por estímulos internos e externos: há uma causalidade de comportamento. A hereditariedade e o meio ambiente influenciam o comportamento das pessoas.

2. ***O comportamento é motivado:*** há uma finalidade em todo comportamento humano, que não é casual e nem aleatório, mas sempre orientado para algum objetivo. E pode ser um objetivo, pessoal ou profissional.

3. ***O comportamento é orientado para objetivos***: há um impulso, desejo, necessidade ou tendência em todo comportamento. Essas são expressões que designam os motivos do comportamento.

E se as três suposições acima estão certas, chegamos à conclusão de que **sempre há um objetivo implícito ou explícito para explicar o comportamento**, já que ele não seria nem espontâneo e nem isento de finalidade.

[1] Cognição representa aquilo que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. O Sistema cognitivo de cada pessoa envolve seus valores pessoais e é influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, por seus processos fisiológicos, por suas necessidades e por suas experiências anteriores (Chiavenato, Recursos Humanos – 2015)

Esse modelo básico de motivação apresentado na ***figura 1*** é o mesmo para todas as pessoas, mas o resultado pode ser totalmente diferente para cada uma delas. Há sempre uma variação da **percepção do estímulo, das necessidades e da cognição de cada pessoa**. Exemplificarei os 3.

O que te **estimula** a estudar? Isso varia conforme a pessoa e de acordo com a época. O que me estimulava a estudar era passar em um concurso de Auditor Fiscal. Hoje o que me estimula é escrever e dar aulas melhores. Eu sou o mesmo, mas houve uma variação do meu estímulo no tempo.

As minhas **necessidades** também mudaram. Antes, por ter largado o emprego, precisava voltar a trabalhar para sobreviver. Hoje, quero me realizar profissionalmente.

E a **cognição**? Varia de pessoa para pessoa. Cada um enxerga o mundo de uma maneira. Cada um faz uma leitura do mundo ao seu redor. Se dentro de casa é assim, imagina em uma empresa ou órgão público ;).

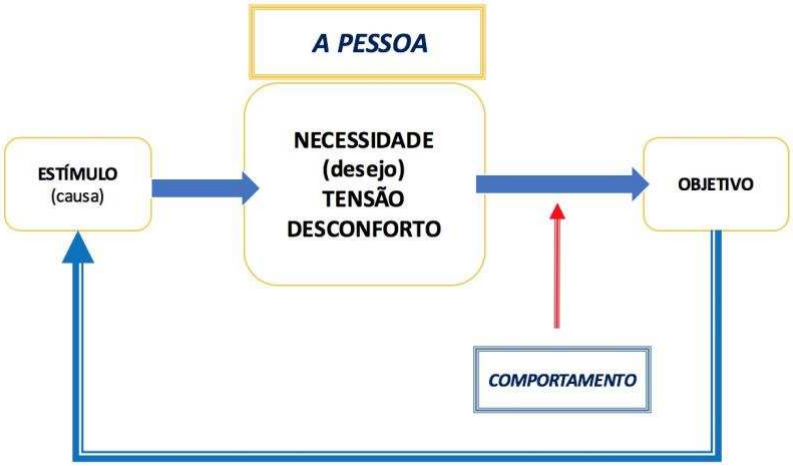


Figura 1 Modelo básico de motivação (inspirado em Chiavenato)

5. Ciclo Motivacional

O ciclo motivacional é iniciado com o aparecimento de uma **necessidade**. E é a <u>necessidade que provoca o **comportamento**</u>. Imagine que seu organismo está em estado de equilíbrio, bem tranquilo. Aí surge uma **necessidade**. Toda vez que surgir uma necessidade o equilíbrio vai pelos ares e você passa por um estado de tensão, insatisfação e desconforto, além do desequilíbrio. **E é isso que leva o indivíduo à ação**! É isso que o leva a um comportamento que fará com que você resolva a situação e se livre da tensão e desconforto. Lembre-se: estamos falando de um ciclo, ok? Vimos o que dá início a ele (necessidade) e como é a reação (comportamento). Mas como voltar à normalidade?

Bom, se o **comportamento for eficaz**, você terá a necessidade satisfeita e o organismo voltará ao estado de **equilíbrio anterior**!

Nesse modelo de **ciclo motivacional**, a necessidade foi satisfeita, concorda?

Bom, na medida em que o ciclo motivacional se repete, com a aprendizagem e o reforço (repetição), os comportamentos (que foram gerados pela necessidade) vão se tornando mais eficazes na satisfação das necessidades.

Entendeu? Você vai se aperfeiçoando e agindo por meio de comportamentos que vão se tornando mais eficazes e que conseguem satisfazer as necessidades com mais facilidade.

E quando a necessidade passa a ser satisfeita, deixa de ser uma motivadora de comportamento, pois já não causa mais o desconforto e tensão. Faz sentido, não?

Mesmo assim, ficou subjetivo demais? Então vamos trazer para a realidade dos concursos? Vamos lá!

Digamos que hoje você trabalhe na empresa ***ODEIOESSELUGAR*** e tenha um salário razoável. Mas aí, descobriu que ser AFRFB paga muito bem e que é um cargo muito respeitado. Ora, você nunca pensou em ser Analista Tributário! Mas agora, criou uma **necessidade!** Necessidade de se tornar Tributarista! Pronto, seu emprego que era até legalzinho passa a ser o "pior do mundo" e você quer sair de lá de qualquer jeito.
Viu? O ciclo motivacional foi iniciado!! Reparou? Com a necessidade, você criou um desconforto e tensão que não existiam.

Qual o próximo passo? O desconforto gerou um **comportamento** em você: é necessário agir! Aí você sai do marasmo e começa a pesquisar cursos para se preparar para a prova. Bom, se o seu comportamento foi eficaz, você encontrou o curso mais completo para ser AFRFB. Achou o Curso do Estratégia, claro ;). Aí, você compra o curso e começa a estudar. Bom, agora que você percebe que tem o material adequado e suficiente, sabe que "basta" estudar bastante. Você volta a ficar mais tranquilo e se equilibra novamente. A tensão é reduzida. Esse **ciclo motivacional** vai se fechando e você terá menos tensão em função da preocupação em escolher um bom curso.

Mas se notar, com o passar do tempo outras **necessidades** vão surgir e você vai querer saber como aprender melhor Direito Administrativo, pois essa matéria é mais difícil do que parece. Pronto. Outro ciclo motivacional será iniciado e pela **necessidade** de aprender contabilidade você mudará seu **comportamento** e estudará a disciplina todos os dias para vencê-la. Aos poucos, com a repetição (reforço) você vai evoluir e a satisfação virá, trazendo mais e mais tranquilidade e menos tensão.

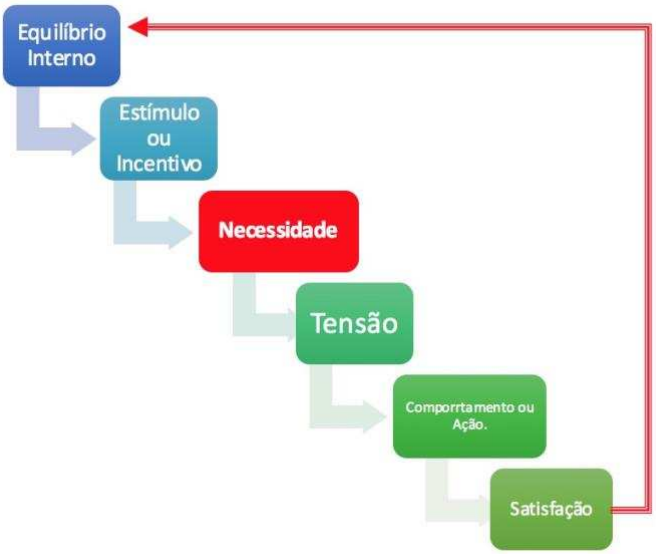


Figura 2Etapas do Ciclo Motivacional envolvendo a satisfação da necessidade

Creio que agora tenha ficado bem claro. E o que acho importante nessa parte da matéria é que se bem compreendida, pode ajudar em muitas etapas de nossa vida. Bem-vindos à administração!

Bom, acima contei uma história feliz, com o ciclo motivacional sendo satisfeito.

Mas quando a necessidade não é satisfeita?

De acordo com Chiavenato, no ciclo motivacional a necessidade nem sempre pode ser satisfeita. Ela pode ser frustrada, ou ainda, pode ser **compensada**, ou seja, **transferida** para outra pessoa, objeto ou situação. Ou seja, a necessidade pode ser ***satisfeita, frustrada ou compensada***.

Quando há **frustração** da necessidade, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída que pode ser por via psicológica (apatia, indiferença, agressividade, etc) ou fisiológica (insônia, problemas digestivos...).

Quando há **transferência ou compensação**, a satisfação de outra necessidade reduz a intensidade da necessidade que não pode ser satisfeita.

Digamos que você sempre sonhou em ser gari. Mas não há mais concursos de gari. Essa necessidade poderá ser suprida pela vaga de Servidor Federal da Recieta. Uma boa troca, não?

Na sua realidade atual, caso trabalhe, poderia haver a expectativa de uma promoção, mas o cargo foi extinto e você acabou recebendo um bom aumento salarial. É isso que podemos ver na figura.

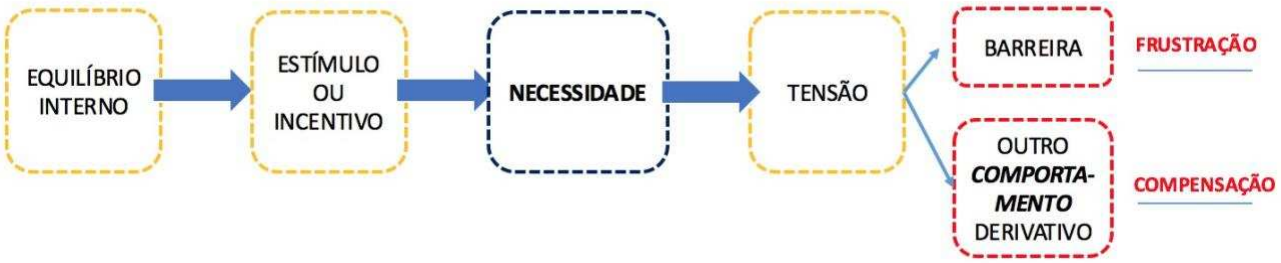


Figura 3 Ciclo motivacional com Frustração ou compensação – adaptado de Chiavenato

Agora vamos estudar as principais teorias de conteúdo da Motivação.

6. A Hierarquia das Necessidades - "A Pirâmide de MASLOW"

Chegamos ao ponto mais conhecido dessa parte da matéria. As teorias das necessidades entendem que os motivos do comportamento humano estão no próprio indivíduo. Algumas das necessidades seriam conscientes e outras, não.

A teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow e toma como base sua hierarquia das necessidades humanas.

Para ele, as necessidades humanas estão dispostas em uma pirâmide. Na base estão as necessidades mais básicas, mais recorrentes, ou seja, as necessidades primárias. No topo estão as necessidades mais sofisticadas e intelectualizadas, que são chamadas de necessidades secundárias.

Maslow enfatiza que apenas quando uma necessidade inferior é substancialmente satisfeita, o individuo pode sentir o estímulo advindo de uma necessidade de ordem superior. [2]

Veja a pirâmide de Maslow.

[2] Peci, Alketa

Vejamos a explicação da **hierarquia das necessidades**, de acordo com Maslow (Chiavenato, 2015)

a) Necessidades fisiológicas: é o nível mais baixo da necessidade humana. Engloba a alimentação, sono e repouso, abrigo, desejo sexual (reprodução da espécie). São as necessidades biológicas e que exigem satisfação contínua para que a sobrevivência seja garantida. É bem básico que você precisa comer, dormir, fazer sexo e se proteger (não necessariamente nessa ordem). Uma caraterística importante é a premência, ou seja, quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, acaba dominando e pressionando o comportamento da pessoa.

b) **Necessidades de segurança**: é o segundo nível das necessidades humanas. A pessoa busca se proteger contra ameaças reais ou imaginárias. A busca de um mundo ordenado e previsível é uma das características. Se você mora em um bairro perigoso, vai querer se mudar, assim que for possível. As necessidades de segurança surgem quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Você também pode aplicar ao mundo do trabalho. Como seu chefe tem um relativo poder sobre sua vida profissional, se ele for autoritário e incoerente pode gerar insegurança em relação a sua permanência no emprego.

c) Necessidades Sociais: estão relacionadas à vida da pessoa junto a outros indivíduos. São necessidades de associação, participação, aceitação por parte de colegas, afeto, amizade e amor. As necessidades sociais surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança (as necessidades primárias) estão relativamente saciadas. Por outro lado, a frustração dessas necessidades pode levar à solidão e à falta de adaptação social. Para a administração participativa, a necessidade social é muito importante.

d) Necessidades de Estima: relacionadas a como a pessoa se vê e se avalia, ou seja: a autoestima e autoavaliação. E a autoapreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social, reconhecimento social, status, prestígio, reputação e consideração. "A satisfação dessas necessidades leva a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade". Já a frustração dessas necessidades pode gerar sentimentos de fraqueza, inferioridade, dependência e desamparo, os quais podem levar ao desânimo ou atividades compensatórias.

e) Necessidades de Autorrealização: são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no ponto mais alto da hierarquia, no vértice da pirâmide. São necessidades que relacionadas ao desejo das pessoas de tentarem realizar o seu melhor, o seu potencial máximo e permanecer em contínuo desenvolvimento. Isso pode ser percebido pelo impulso de a pessoa querer ser mais do que já conseguiu. São necessidades relacionadas a autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização que cada pessoa tem como potencial e da utilização plena dos talentos individuais.
Enquanto as quatro primeiras necessidades (fisiológica, segurança, social e estima) podem ser satisfeitas por recompensas externas (extrínsecas) à pessoa e têm uma realidade, de certa forma, sólida e palpável (dinheiro, amizades, comida, elogios de outras pessoas), as necessidades de **autorrealização** somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas pelas pessoas a si próprias e não são controláveis ou observáveis por outras pessoas. O controle é só dela!

MASLOW

Além disso, as demais 4 necessidades, quando satisfeitas, não motivam o comportamento adicional, mas a **necessidade de autorrealização pode ser insaciável**, pois quanto mais a pessoa consegue retorno que a satisfaça, mais importância ela obtém e isso fará com que ela busque ainda mais para se manter autorrealizada.

É importante saber as características de cada uma das Necessidades, de acordo com a Hierarquia das Necessidades de Maslow.
Há questões que vão a esse nível de detalhe. Não vacile e procure entender tudo.

Agora, para fecharmos, o estudo de Maslow e sua Hierarquia das Necessidades, vejamos aspectos importante elencados por (Chiavenato, 2015). Observe a sequência para que as relações entre as necessidades fiquem mais claras.

1) Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais. Esse item é muito importante. Não se esqueça da primeira frase! "**Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento.**" Lembre-se: estamos falando de uma hierarquia representada pela pirâmide. Não é porque uma necessidade foi satisfeita que vai haver a motivação para um determinado comportamento. Porém, uma necessidade que não foi satisfeita, influenciará o comportamento. Imagine ficar sem dormir por dois dias. Seu comportamento será completamente modificado (como esganar alguém que pergunte: "já passou no concurso?").

Mas dormir religiosamente 8 horas por dia não motiva um outro comportamento qualquer. Entendeu?

2) Toda pessoa nasce com algumas **necessidades fisiológicas**, que são inatas ou hereditárias. No começo seu comportamento é totalmente voltado para essas necessidades como saciar a fome, sono, sede, sexo (sim) e etc.

3) A partir de determinada idade a pessoa adentra em uma trajetória de aprendizado mais longa e com novos padrões de necessidades. Lembra das necessidades primárias? Pois é. As necessidades fisiológicas e de segurança estão relacionadas a sua "preservação" pessoal. É o momento em que surgem as necessidades de segurança que são voltadas para a proteção contra o perigo, ameaças e privações.

4) Conforme a pessoa consegue controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança surgem, lentamente, as necessidades mais elevadas: ***sociais, de estima e de autorrealização***. Entretanto, quando a pessoa alcança a satisfação das necessidades sociais, surgem as necessidades de autorrealização (note que pulamos um degrau da pirâmide). *Isto significa que as necessidades de estima são complementares às necessidades sociais, enquanto as de autorrealização são complementares às necessidades de estima*. Os níveis mais altos de necessidades só surgem quando os níveis mais baixos estão relativamente controlados e alcançados pelo indivíduo. Naturalmente, nem todas as pessoas conseguem chegar aos níveis de estima ou de autorrealização.

5) O comportamento do indivíduo é influenciado por um grande número de necessidades simultâneas. Entretanto, as necessidades mais elevadas, de acordo com Chiavenato (2015), são predominadas pelas necessidades mais baixas.

6) Há diferenças de tempo entre as necessidades mais baixas e as mais altas. O ciclo motivacional de cada uma delas é diferente. Nas necessidades mais baixas, o ciclo motivacional tende a ser mais curto (comer, dormir e etc). Já as necessidades elevadas (as secundárias) demandam muito mais tempo do indivíduo. Mas como já vimos, uma necessidade mais baixa abandonada ou não satisfeita pode gerar uma "crise" e ela passa a ser prioritária. Vou repetir o exemplo do sono: se você ficar dois dias sem dormir, por mais que já esteja em uma etapa bem elevada como a ***estima***, terá que suprir essa necessidade básica e seu organismo vai lhe empurrar para isso. Agora veja a Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow de outra forma, com exemplos.

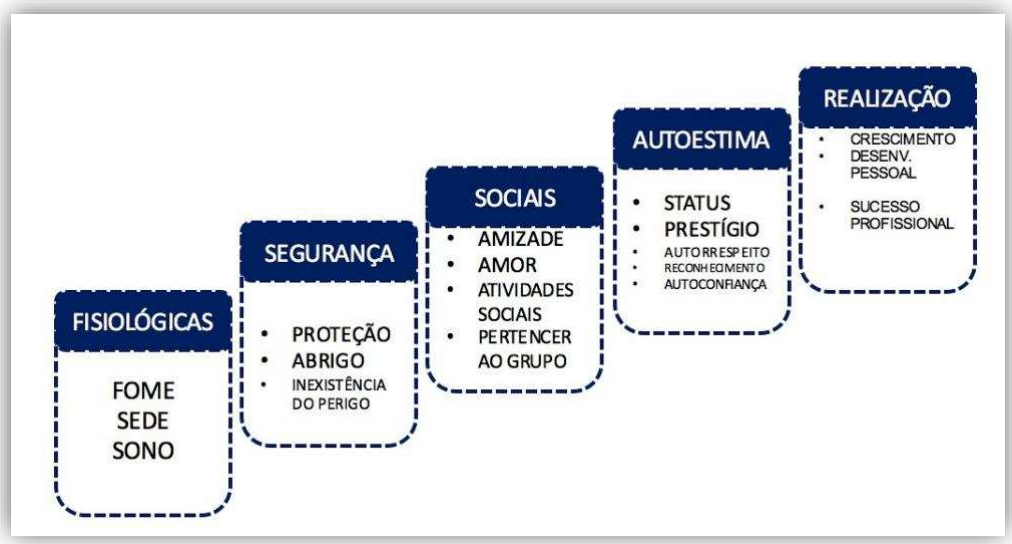


Figura 4 Outro ângulo da Teoria das Necessidades Humanas (adaptado de Chiavenato)

7. Teoria dos 2 Fatores de Herzberg (Bifatorial)

2 FATORES DE

A teoria de Herzberg divide os **fatores** que influenciam o desempenho em dois grupos: os que se relacionam ao **conteúdo** e os que se relacionam ao **contexto** do trabalho. Já vai ficar mais claro ;).

Para ele, a motivação depende de dois fatores:

→ **Fatores Higiênicos (Insatisfacientes ou fatores H).** São aqueles fatores relacionados ao ***contexto ou condições*** de trabalho. Também conhecidos como ***fatores extrínsecos***. De acordo com Chiavenato, a expressão **higiene** serve para demonstrar seu caráter preventivo e profilático e e para mostrar que **os fatores higiênicos** servem apenas para evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças ao seu equilíbrio. Ficou confuso? Vai melhorar!

Bom, as condições de trabalho estão ligadas ao seu **salário**, sua relação com a chefia, ambiente físico (iluminação temperatura móveis), instalações, benefícios, oportunidades internas, políticas da organização e outras.
Na SEFAZ SP eu comecei a trabalhar em um prédio caindo aos pedaços, com uma cadeira dos anos 1970 totalmente fora dos padrões atuais e com apenas um banheiro apenas para mais de 50 pessoas. Os **fatores higiênicos, fatores ligados ao contexto e condições**, eram péssimos, concorda? Sim, esses fatores **extrínsecos** eram péssimos! **E essa precariedade gera ausência de satisfação.**

(*Não precisa ficar com pena. Já mudamos para um prédio novinho...rs.*)

Agora podemos retomar o primeiro parágrafo. Vejam que agora estou trabalhando em um prédio novo, já não estou mais em um pulgueiro. Fiquei bem feliz quando cheguei ao prédio novo, mas foi algo passageiro. Hoje é só um prédio como qualquer outro e ele ***não eleva minha satisfação de forma duradoura***. Ele apenas evita que eu fique insatisfeito. É sutil, mas é diferente.

Ou seja: no prédio velho as condições me geravam insatisfação. No prédio novo, impedem a insatisfação, mas não geram satisfação. Ficou claro agora?

Mais um exemplo clássico: aumento salarial! Se você já recebeu um, deve ter ficado bem feliz. É comum que as empresas tentem reanimar funcionários desmotivados ou que estejam para pedir demissão com uma proposta de aumento salarial.

FATORES HIGIÊNICOS - HEZBERG

EXEMPLOS:

1) Salário

2) Colegas

3) relação com o chefe

4) Políticas da organização

5) Ambiente físico (iluminação, temperatura, espaço e conforto dos móveis)

Imagine que você esteja trabalhando e que **não seja feliz** onde está (por isso está estudando, certo?). Você odeia o lugar. Bom, aí seu chefe descobre que você quer trabalhar na Receita Federal e decide te dar um aumento que vai deixar seu salário perto do que você receberia na Receita. Você ficaria muito feliz. Mas seria algo passageiro, pois as causas que geravam sua infelicidade no trabalho não foram sanadas. E aí, passado algum tempo você estaria infeliz novamente e recomeçaria a estudar seus PDFs. De novo, o aumento impediria a insatisfação, mas não geraria satisfação, não o motivaria.

→ **Fatores Motivacionais** (ou fatores M).[3]

São os fatores relacionados ao próprio trabalho e, por isso, são chamados de fatores ***intrínsecos ou Fatores M*** (de motivação). São ligados aos deveres relacionados com o cargo, com aquilo que é sua obrigação, mas que geram satisfação quando estiverem de acordo com suas expectativas. Os Fatores Motivacionais só serão atendidos se houver sentimento de realização, desafio na atividade realizada e atividades que signifiquem algo de valor para o profissional. São fatores ligados ao conteúdo do cargo. O que te motiva mais? Um trabalho em que você vai apenas carimbar papel ou um que vai demandar muitas análises e pesquisas? Qual o **conteúdo** do trabalho mais interessante? Associe o conteúdo a fator motivacional. Veja exemplos no quadro.

FATORES MOTIVACIONAIS - HEZBERG

1) Oportunidades de promoção;

2) Oportunidades de desenvolvimento;

3) O reconhecimento que se recebe pela realização de uma tarefa complexa ou por um trabalho bem executado

4) ampliação ou **enriquecimento** do cargo (horizontal ou verticalmente)

5) autonomia para decidir o melhor caminho para realizar o trabalho

6) delegação de responsabilidade

[3] A FCC já chamou os Fatores Higiênicos de Fatores de Manutenção e a CESPE já usou o termo Satisfação associado à fatores Higiênicos, mas explicitando que se tratava da Teoria dos Dois Fatores.

(FCC – ADAPTADA - 2015 – TRE-AP) Herzberg e seus associados desenvolveram um modelo de motivação baseado em fatores motivacionais e de ***MANUTENÇÃO***.

ATENÇÃO

Quando os **fatores motivacionais** são ótimos, a satisfação é aumentada. Mas quando eles são ruins, **precários,** provocam **ausência de satisfação.**

Concluindo!

Herzberg crê que para haver maior motivação no trabalho é necessário o enriquecimento de tarefas ***(job enrichment),*** ou seja, deve-se ampliar os desafios das tarefas do cargo, dos objetivos e da responsabilidade.
Herzberg concluiu que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desconectados e diferentes dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. Como diz Chiavenato, o **oposto de satisfação profissional** não **seria** a insatisfação, mas sim **nenhuma satisfação profissional**. E da mesma forma, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.

8. Teoria ERC ou ERG (Alderfer)

O psicólogo Clayton Alderfer[4] concordava com a teoria de Maslow, mas a modificou sutilmente. Alderfer também achava que as pessoas se motivavam em função de uma hierarquia de necessidades e se ***movimentavam*** nessa hierarquia. Por isso, propôs três categorias de necessidades:

[4] Você também pode encontrar a teoria de Alderfer com a sigla ERG, em que G, significa Growht, ou seja, Crescimento. Nada mais é do que o nome, em inglês, da Teoria ERC de Alderfer.

TEORIA ERC ou ERG)

→ **Necessidades Existenciais (de existência)**
Como o nome indica, estão relacionadas com o bem-estar físico e estão relacionadas aos níveis mais baixos da *Pirâmide de Maslow*.

→ **Necessidades Relacionais (de relacionamento)**
Correspondem à satisfação nas relações interpessoais.

→ **Necessidades de Crescimento**
Estão ligadas ao crescimento pessoal e elevação da competência do indivíduo, ou seja, estão relacionadas ao desenvolvimento do potencial de cada um.

Alderfer foi um passo além em relação à Maslow. Ele enfatizava que quando as necessidades de níveis hierárquicos mais altos são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo se tiverem sido satisfeitas anteriormente. Isso define o o princípio **da frustração-regressão.**

Ou seja, Maslow via as pessoas em um movimento crescente e progressivo na hierarquia das necessidades. Já Alderfer via as pessoas "subindo e descendo" em um movimento mais complexo de possível regressão.

9. Teoria das (3) Necessidades Adquiridas (McClelland) ou Teoria da Contingência da Motivação

É uma teoria que se propõe a explicar a motivação a partir de três necessidades que todas as pessoas possuem em diferentes intensidades: **R**ealização, **A**filiação e **P**oder.

→ **Necessidades de Realização**
É o desejo inconsciente do indivíduo de atingir um nível de excelência técnica ou profissional em que consiga obter o reconhecimento de seus pares.
São necessidades ligadas ao desejo alcançar metas difíceis, realizar tarefas desafiadoras e complexas e de superar outras pessoas.

→ **Necessidades de Afiliação**
É o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor em que aconteçam e se desenvolvam relações interpessoais positivas. São necessidades ligadas ao desejo de associação, de fazer amigos e evitar conflitos. Esse indivíduo tende a preferir o trabalho em grupo, com ambientes colaborativos e menos competitivos.

TEORIA DAS NECESSIDADES

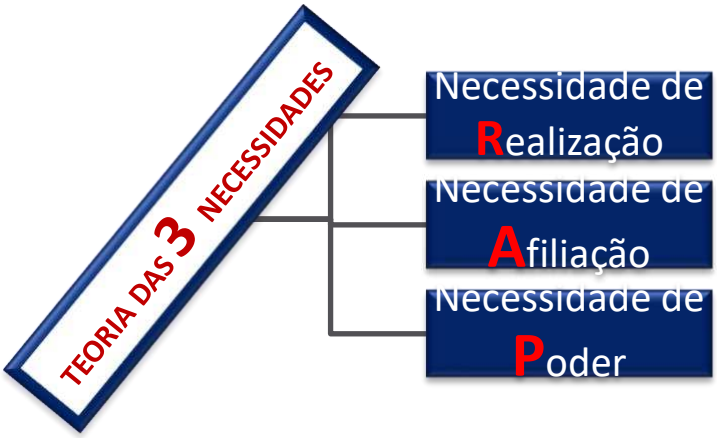
→ **Necessidades de Poder**
É o desejo inconsciente de ter e tomar decisões que possam influenciar outras pessoas e de ter poder e autoridade sobre elas. São pessoas que buscam posições de liderança. De acordo com Schermerhorn (2014) há duas classificações para a necessidade de poder: a **necessidade de poder positiva e a necessidade de poder negativa.**
A negativa é quando é quando explora as pessoas e envolve manipulação apenas por motivos de satisfação pessoal. É o gerente que gosta de mandar, custe o que custar e apenas pelo prazer de sentir que é que ele é o "dono do pedaço".

A **necessidade de poder positiva** é quando o poder é usado de forma socialmente responsável e tem como objetivo a melhoria e fortalecimento do grupo. Justamente o oposto da negativa.

McClelland diverge de Maslow, pois não há uma hierarquia a ser seguida para as necessidades. McCleland notou que as pessoas podem mudar seu perfil se desejarem, após tomarem consciência dele. Mas apenas a própria pessoa pode tentar mudar suas características. Isso é bem intuitivo, pois se assemelha a nossa vida real e à fase em que nos encontramos na vida. Eu não tenho dúvidas de que ao longo de minha vida profissional flutuei bem entre as 3 necessidades.

Portanto, nada de síndrome de Gabriela, pessoal! Não conhece? É aquela da música: "eu nasci assim, eu cresci assim, serei sempre assim, Gabrieeeeeela" ☺ .

Ronaldo, por que você marcou as iniciais em vermelho no texto e no esqueminha? Porque quero que note que a Teoria do McClelland tem as iniciais do **RAP**. Logo, se você lembrou do MC McClelland, lembrou da Teorias das Três Necessidades!



10. Teorias X e Y (McGregor)

Tema queridinho em qualquer prova de Administração! E é um assunto tranquilo. Preste atenção e garanta aqueles pontos extras na classificação.

McGregor descreve a teoria gerencial convencional como **Teoria X**[5]. Essa teoria, que corresponde às propostas da Escola de Administração Científica, diz que o **ser humano é avesso ao trabalho e, sempre que puder, o evitará**. E por essa razão, a administração necessita atuar para aumentar a produtividade. Os gerentes e administradores, segundo essa teoria, são os únicos responsáveis pelos fatores de produção. E eles acabam tornando-se mais centralizadores e autoritários. Sem ser controlado, segundo essa teoria, o ser humano tende a ser passivo e resistente a contribuir para os atingimentos organizacionais.

De acordo com McGregor, os pressupostos básicos da Teoria X estavam centrados na base das necessidades humanas descritas por Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança). E por ser baseada em práticas restritivas de gerência (excesso de controles), acabava por ignorar as necessidades mais complexas do ser humano. Uma palavra chave para a Teoria X é **autoridade**.

Já a **Teoria Y**, um contraponto à Teoria X, diz que a motivação, dedicação ao trabalho e capacidade para assumir responsabilidades **são elementos presentes em todas as pessoas**. E esses fatores devem ser estimulados pela Administração, pois ela é a responsável para que que as pessoas identifiquem e desenvolvam essas características, de forma a orientar seus objetivos em direção aos objetivos da organização.
O gerente deve ouvir seus subordinados, ser um bom comunicador e ter facilidade em relações interpessoais.

A teoria Y abriu o caminho para uma descentralização da autoridade, maior autonomia para os funcionários e estudos sobre Liderança.
Veja o quadro e memorize as principais diferenças. Muitas questões podem ser resolvidas com seu entendimento.

[5] Essa teoria se baseia no conceito de homo economicus e na visão utilitarista do ser humano, predominante no século XiX (Vasconcellos, Isabela)

Quadro comparativo das teorias X e Y de McGregor (Vasconcelos, Isabela).

10.1 Teoria Z

Essa teoria não é tão conhecida, pois não é muito cobrada em concursos. Mas como já vi banca pequena pedindo, preferi incluir no seu material.

A Teoria Z foi idealizada por William Ouchi com a escolha da letra Z de forma intencional para que fosse gerada uma comparação com as teorias X e Y.

Sua grande lição é que a ***confiança, produtividade e sutileza*** estão de mãos dadas com o incremento de **produtividade** e andam juntas. A sutileza do estilo japonês também é uma característica exportada do Japão para as empresas americanas.

Para o japonês, não faz sentido alguém ser tratado com desconfiança no trabalho e ainda assim ser produtivo.

Os bons cargos eram reservados para promoções internas e o empregado costumava ter estabilidade até a aposentadoria compulsória. Essa tradição de segurança no emprego criava um forte vinculo entre o funcionário e a empresa. O processo decisório era participativo, facilitado pelo clima criado.

Algumas gigantes norte-americanas se aproximavam desse estilo. Por isso a teoria Z , ou seja, ela já não era, de certa forma, uma exclusividade do Japão.

Depois dos anos 1990, tanto as empresas americanas quanto as japonesas foram se distanciando desse modelo, na busca por mais adequação à era pós-industrial.

FIXANDO...

QUESTÃO PARA FIXAÇÃO

A Teoria ERG, desenvolvida por Clayton Alderfer, sustenta que as pessoas são motivadas por três tipos de necessidades hierarquicamente dispostas, que são necessidades de

a) segurança, de afiliação e sociais.
b) existência, de relacionamento e de crescimento.
c) equidade, de realização e de grandeza.
d) pertencer, de poder e de autorrealização.
e) promoção, de valência e de contrapartida.

Comentários:
A Teoria ERG ou ERC de Alderfer é uma teoria motivacional de conteúdo e que não nega a Teoria de Maslow (a da pirâmide), mas crê que as pessoas se motivam em função de uma hierarquia de necessidades e que essas necessidades se movimentam nessa hierarquia. As 3 categorias de necessidades, de acordo com Alderfer, são:
Necessidades Existenciais (de existência); Necessidades Relacionais (de relacionamento) e Necessidades de Crescimento (ou G de Growth, que significa Crescimento). Por isso a questão pode usar o termo ERC ou ERG. Alderfer diz que quando as necessidades de níveis hierárquicos mais altos são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo se tiverem sido satisfeitas anteriormente. Isso define o o princípio **da frustração-regressão.**

QUESTÃO PARA FIXAÇÃO

Segundo Herzberg, a motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias principais. As relações pessoais com os colegas e o estilo de supervisão do chefe são fatores

a) higiênicos ou motivacionais.
b) extrínsecos ou motivacionais.
c) intrínsecos ou higiênicos.
d) intrínsecos ou motivacionais.
e) extrínsecos ou higiênicos.

Comentários:

A teoria de Herzberg, dos Dois Fatores, também chamada de Bifatorial prega que há dois fatores motivacionais: **os higiênicos (extrínsecos) e os motivacionais (intrínsecos).** Como já vimos, o atendimento de fatores higiênicos não leva a um estado motivacional. Os fatores higiênicos, quando satisfeitos, apenas impedem que haja insatisfação. Conforme vemos no esquema, a supervisão do chefe e as relações interpessoais são fatores higiênicos (extrínsecos).

Gabarito: E

QUESTÃO PARA FIXAÇÃO

No dia-a-dia organizacional, as relações humanas trazem vários desafios. Marque CERTO ou errado.

A remuneração é um fator motivacional.

Comentários:

Essa é uma questão clássica em Administração. O examinador sabe que todos desejamos ganhar cada vez mais pelo nosso trabalho e ter o maior salário possível. Mas não é isso que pregam as Teorias da Administração, de maneira geral. Como já vimos ao estudar a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, o salário não é considerado um fator motivacional e sim um fator higiênico – e **fator higiênico não gera motivação** quando suprido.
Gabarito: Errada

QUESTÃO PARA FIXAÇÃO

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

Comentários:
Com o que já vimos sobre Teoria de Dois Fatores de Herzberg você já sabe que há dois grandes fatores: higiênicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos). Não há relação alguma com a Teoria X e Y de McGregor. A teoria X e Y. A Teoria X diz que o ser humano é avesso ao trabalho e, sempre que puder, o evitará. E por essa razão, a administração necessita atuar para aumentar a produtividade. Sem ser controlado, segundo essa teoria, o ser humano tende a ser passivo e resistente a contribuir para os atingimentos organizacionais. Uma palavra chave para a Teoria X é **autoridade**.
Já a **Teoria Y,** um contraponto à Teoria X, diz que a motivação, dedicação ao trabalho e capacidade para assumir responsabilidades **são elementos**

presentes em todas as pessoas. E esses fatores devem ser estimulados pela Administração.
Gabarito: Errada

QUESTÃO PARA FIXAÇÃO

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

Comentários:

Segundo a teoria de Maslow, para que a pessoa sinta necessidades de nível mais avançado, as necessidades de nível mais baixo deverão estar completamente satisfeitas e na seguinte ordem: **fisiológica, segurança, social, estima, realização.**

Gabarito: Certa

QUESTÃO PARA FIXAÇÃO

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

Comentários:
Mclelland e a Teoria das (3) Necessidades diz que devem ser atendidas três necessidades. Lembre-se do "rapper" MClelland com a sigla RAP, que são abreviações para Realização, Afiliação e Poder. McClelland diverge de Maslow, pois não considera que não há hierarquia a ser seguida para as necessidades. Ele notou que as pessoas podem mudar seu perfil se desejarem, após tomarem consciência dele.
Gabarito: Certa

QUESTÃO PARA FIXAÇÃO

Assinale a alternativa que apresenta as variáveis do ciclo motivacional, que proporciona o equilíbrio do indivíduo a partir do atendimento das suas necessidades.

a) Equilíbrio, estímulo ou incentivo, necessidade, tensão, comportamento e barreira.
b) Realização, força ou incentivo, necessidade, tranquilidade, comportamento e obstáculo.
c) Equilíbrio, estímulo ou realização, prioridade, tensão, esforço e barreira.
d) Realização, força ou estímulo, necessidade, tranquilidade, comportamento e barreira.
e) Equilíbrio, força ou incentivo, prioridade, tensão, esforço e obstáculo.

Para resolver essa questão você precisa lembrar do ciclo motivacional em cada uma de suas etapas. Esse esquema ajuda ;)

Gabarito: A

11. Teoria da Expectativa (VROOM) – O modelo contingencial de motivação

De acordo com a Teoria da Expectativa o esforço de uma pessoa para atingir um certo nível de desempenho depende da sua expectativa em relação ao resultado que esse desempenho trará. Em suma, ela vai se esforçar de acordo com a sua avaliação em relação à recompensa. É uma teoria de motivação associada à Victor H. Vroom[6] e as provas costumam citar seu nome.

A teoria da Expectativa parte dos seguintes pressupostos:

→ fatores individuais e ambientais influenciam o comportamento
→ os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento no local de trabalho.
→ Os indivíduos apresentam objetivos e necessidades diferentes
→ As expectativas sobre o resultado de um determinado desempenho influenciam as decisões individuais, estabelecendo alternativas de ação.

Para entender bem a teoria, é sempre bom ter em **mente as relações** entre **esforço individual**, o **desempenho** e os **resultados associados a um bom desempenho** são a base para o modelo de **Expectativa**.

Segundo Vroom há três fatores que determinam a motivação de produzir pelo indivíduo. Quando as condições surgem a pessoa pode desejar aumentar a produtividade. Vejamos:

1) Expectativa de esforço-desempenho (***esforço leva ao desempenho***):
As expectativas de uma pessoa sobre o grau de dificuldade de um desempenho bem-sucedido influenciam suas decisões sobre o comportamento desejado. Em regra, as pessoas tendem a escolher um nível de **desempenho** que pareça ter a máxima probabilidade de obter um **resultado** que elas valorizem. Se a pessoa achar que não tem chances de chegar a um **resultado** vantajoso para ela, terá uma expectativa baixa, assim como sua motivação também será pequena.

2) Expectativa de *desempenho-resultado* (desempenho leva a resultado):
A expectativa dos indivíduos é que o **desempenho** bem-sucedido leve ao **resultado** desejado.

[6] A teoria da Expectativa está associada à Victor Vroom, mas David Nadler e Edward Lawler também contribuíram para ela.

Exemplo: você estuda por bons materiais para ter um bom **desempenho** que possa te levar à **aprovação** (resultado), certo?

3) Valência (atratividade do resultado)
O resultado do comportamento apresenta um poder de motivar, **uma valência específica**, que varia de indivíduo para indivíduo. Se o profissional valoriza um ambiente agradável e com baixo nível de conflito, receber uma proposta transferência para um país com pessoas mais fechadas pode ter uma **baixa valência**, mesmo que ele um aumento salarial. Ou seja, para **essa** pessoa a proposta de transferência possui uma **valência baixa.** Uma proposta idêntica para um outro profissional que valorize a sua realização e reconhecimento dos superiores terá uma **valência alta**. Note que a proposta é a mesma! Mas a valência varia de pessoa para pessoa.

Agora que você já entendeu a Teoria da Expectativa fica mais fácil compreender que para as instituições é importante buscar a compatibilização
entre os objetivos individuais dos funcionários e as metas organizacionais. Se elas forem diferentes, os resultados organizacionais podem ser dificultados.

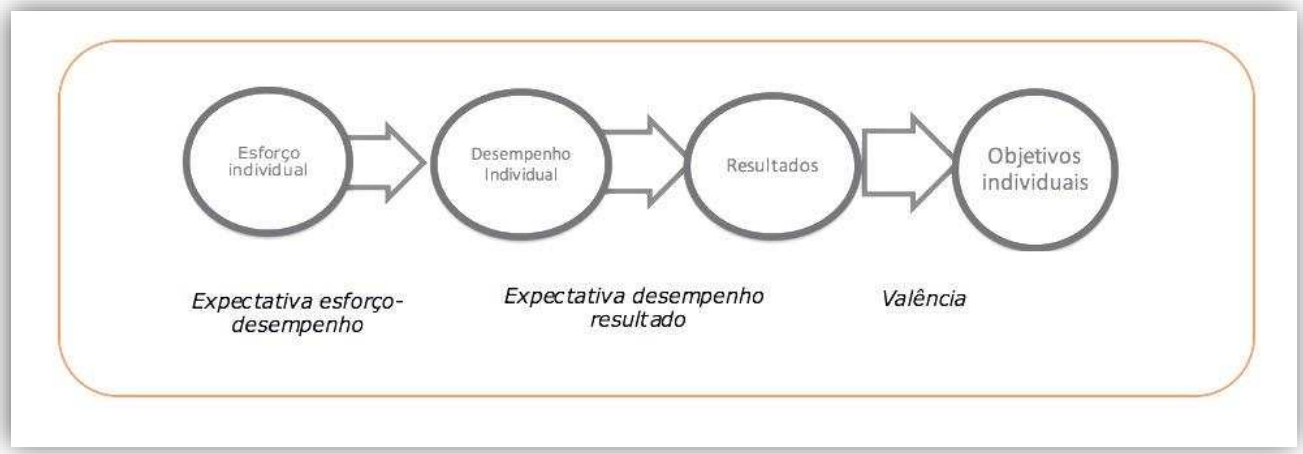


Figura 5 Adaptado de Pelci, Alketa

12. Teoria do Reforço - Skinner

Segundo a teoria do reforço de Skinner (1969), **o comportamento é determinado pelas suas consequências.** Se um comportamento leva a consequências positivas, tende a ser repetido e um comportamento que traz consequências negativas, tende a ser inibido, suprimido. É como se o comportamento fosse "aprendido" de fora para dentro (a partir das consequências).
Mal comparando: se aquela criança que se joga no chão pedindo um brinquedo e que grita a 300 decibéis para conseguir o que quer, for atendida, tenderá a repetir esse comportamento. Mas se levar uma boa bronca dos pais, vai ter o seu (mau) comportamento inibido no futuro. Isso é a base da Teoria do Reforço, que é uma teoria Comportamental.

Essa Teoria se opõe à Teoria do Estabelecimento de Objetivos[7].

[7] Veremos essa Teoria no momento adequado, mas é importante você saber que elas se opõem.

Segundo Skinner[8], o ambiente é a causa do comportamento humano e o que controla o comportamento são os reforços. Dessa forma, acaba desconsiderando as condições internas das pessoas e considera unicamente o que acontece quando realizam uma ação qualquer.

Trazendo para a realidade da Administração, a Teoria do Reforço fornece aos gerentes (líderes, em geral) os seguintes métodos para controlar o comportamento dos funcionários:

→ **Reforço positivo** – é fornecida uma resposta positiva quando o funcionário demonstra um comportamento adequado. Quanto mais espontânea for a recompensa, maior será o valor do reforço.

→ **Reforço Negativo** – Significa **reforçar** o comportamento de um funcionário por meio da retirada de consequências negativas. Por exemplo: se você demonstra um comportamento adequado, seu chefe pode eliminar alguma tarefa que seja considerada entediante por você. A ideia é que o reforço estimule o seu bom comportamento em busca de retirada de mais trabalhos dos quais você não gosta.

→ **Punição** – Essa é bem conhecida de quem já trabalhou. O líder pode promover consequências negativas para tentar diminuir a chance de repetição do comportamento indesejável. Um exemplo clássico: punir o funcionário por atrasos constantes ou por ficar estudando para concurso no meio do expediente ☹.

→ **Extinção** – Significa extinguir a recompensa para um tipo de comportamento indesejável, visando diminuir a probabilidade de sua ocorrência.

13. Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Autoeficácia) – Edwin *LOCKE*

A teoria do Estabelecimento de Objetivos de Edwin Locke (ou autoeficácia) defende que os funcionários com objetivos específicos e desafiadores (mas alcançáveis) e com feedback sobre o seu desempenho, conseguem melhor desempenho. É uma teoria cognitiva e que se baseia no pressuposto de que os indivíduos são serem pensantes e irão batalhar por seus **objetivos desafiadores e realizáveis**. Essa teoria é importante por destacar os objetivos como ferramenta de motivação dos trabalhadores. Há inclusive a recomendação para que os gerentes envolvam a equipe na definição destes objetivos, facilitando a motivação e comprometimento.

14. Teoria da Equidade – Stacy Adams

Essa teoria A teoria da **Equidade**, desenvolvida por Adams, defende que os indivíduos comparam **esforços realizados e recompensas** de seu trabalho com aqueles de outros

[8] Como não trata essencialmente dos elementos que dão origem ao comporemento, de forma mais rigororosa, não é uma teoria da motivação, mas é recohecida como relevante nos estudos sobre motivação (e cai na prova!)

funcionários, reagindo de forma a eliminar as injustiças percebidas. Para que haja motivação, é considerada a percepção do funcionário em relação à justiça (equidade) da recompensa que ele recebeu comparado com seus colegas.

Vamos lá: Imagine a situação. Dois funcionários com a mesma remuneração e bônus por produtividade.

O Lineu é um trabalhador exemplar e entrega excelentes resultados para seu empregador. Consegue fazer 10 relatórios por dia. Já Mendonça é um grande inútil: fica o dia inteiro vendo Chaves no Youtube e entrega apenas 2 relatórios sempre cheios de erros.
Pois bem, chega o fim do terceiro trimestre e Lineu (o dedicado) percebe que ele e Mendonça (o vagabundo) receberam o mesmo salário e o MESMO BÔNUS!
Ora, Lineu entregou muito mais de si (seu tempo, dedicação, qualidade na execução) do que Mendonça.

Nessa hora, Lineu percebeu que não houve justiça (equidade). Ele se **esforçou** muito mais e obteve a mesma **recompensa**. Note que houve uma comparação que permitiu à Lineu chegar a essa conclusão. Repare que não houve **proporcionalidade** entre o **esforço** e a **recompensa** de Lineu quando ele compara as mesmas variáveis à Mendonça (vagabundo). E isso gera **insatisfação**. A insatisfação que vem dessa percepção negativa gera um estado de tensão. E quando estão em estado de tensão, as pessoas tentam ajustar seu comportamento. No caso do Lineu, é possível que ele passe a trabalhar menos para "equilibrar a balança".

Por outro lado, pode ocorrer o oposto. O Mendonça poderia notar que, comparativamente à Lineu, está recebendo mais do que devia. E com medo de uma demissão ou punição, poderia ajustar seu comportamento para entregar mais resultados, afim de justificar sua remuneração (maior do que ele merece).
Outro exemplo: também pode acontecer de você ter um trabalho pouco desafiador e com baixa remuneração. O padrão, né? Muito trabalho e pouco dinheiro. Pois bem. Se TODOS trabalham muito, mas TODOS ganham pouco, não haverá sensação de injustiça (inequidade), pois comparativamente, você vê que TODOS estão na mesma lama que você. **Ou seja, de acordo com Adams você só percebe a justiça ou injustiça perante a comparação com outros indivíduos.**

FIXANDO...

QUESTÃO PARA FIXAÇÃO

O valor que um indivíduo atribui ao alcance de um resultado - por exemplo, uma promoção - é fator determinante do seu nível de motivação em relação a determinada atividade.

Comentários:
De acordo com a Teoria da Expectativa o esforço de uma pessoa para atingir um certo nível de desempenho depende da sua expectativa em relação ao resultado que esse desempenho trará. Em suma, ela vai se esforçar de acordo com a sua avaliação em relação à recompensa, ou seja, vai se esforçar, mais ou menos, em função do valor atribuído ao alcance de determinada atividade.

As **relações** entre **esforço individual**, o **desempenho** e os **resultados associados a um bom desempenho** são a base para o modelo de **Expectativa**.

Gabarito: Certa

QUESTÃO PARA FIXAÇÃO

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

Comentários:
A teoria da **Equidade** (Adams) diz que os indivíduos comparam **esforços realizados e recompensas** de seu trabalho com aqueles de outros funcionários. Para que haja motivação, é considerada a **percepção do funcionário em relação à justiça (equidade) da recompensa que ele recebeu comparado com seus colegas.** E se o funcionário achar que não está ocorrendo a equidade, irá se movimentar no sentido de tentar buscar esse equilíbrio. Se o colega ao lado trabalha menos que eu e ganha o mesmo, logo, tendo a trabalhar menos para me "igualar" a ele.
Outro exemplo: se eu trabalho pouco, mas ganho o mesmo salário que o coleguinha e estamos em período de crise, posso perceber que, comparativamente, estou ganhando mais do que deveria. Nesse caso, eu tenderia a aumentar minha carga de trabalho com a finalidade de estabelecer a equidade (justiça) e correr menos riscos.

Gabarito: Certa

QUESTÃO PARA FIXAÇÃO

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

Comentários:
A teoria de Locke se baseia no pressuposto de que os indivíduos são serem pensantes e irão batalhar por seus **objetivos desafiadores e realizáveis.** Essa teoria é importante por destacar os objetivos como ferramenta de motivação dos trabalhadores. E boas formas de se medir se os objetivos estão sendo alcançados é por meio de avaliações de desempenho de cada funcionário e pela medição de produtividade.
Gabarito: Certa

15. Teorias Motivacionais de CONTEÚDO x PROCESSO

CONTEÚDO

PROCESSO

Bom, agora que você já estudou as Teorias Motivacionais mais importantes, creio que já possa entender melhor as diferenças entre as Teorias Motivacionais de Conteúdo e a Teorias Motivacionais de Processo.
Resumidamente, as ***teorias motivacionais de conteúdo*** focam nas necessidades internas que motivam o comportamento. Ou seja foca naquilo, no **"QUE"** motiva as pessoas.

As ***teorias motivacionais de processo*** buscam compreender o "**como**" da motivação, enfatizando, além das necessidades, os processos de pensamento por meio dos quais as pessoas decidem como agir e estão ligadas à tomada de decisão.
Não se preocupe em ficar classificando outras teorias que venhamos a estudar. As que vimos nessa aula são as mais importantes. Nem todo autor faz essa separação entre **conteúdo e processo.** Mas caiu nas graças das bancas e vira e mexe aparece uma questão sobre o assunto.

Note que ao fazer a revisão do seu estudo, preparei uma maneira de facilitar a associação e memorização. Volte nas páginas anteriores e note que há, no lado esquerdo de algumas páginas, o nome da teoria. Algumas tem o retângulo preenchido na cor laranja e outros possuem apenas as bordas do retângulo preenchidas. Pois bem, a partir de agora, sempre que você revisar o material vai perceber e lembrar que as Teorias Motivacionais de Conteúdo, possuem o "conteúdo" do retângulo preenchido. Duvido que isso não irá facilitar seu aprendizado (desde que você revise a matéria sistematicamente).

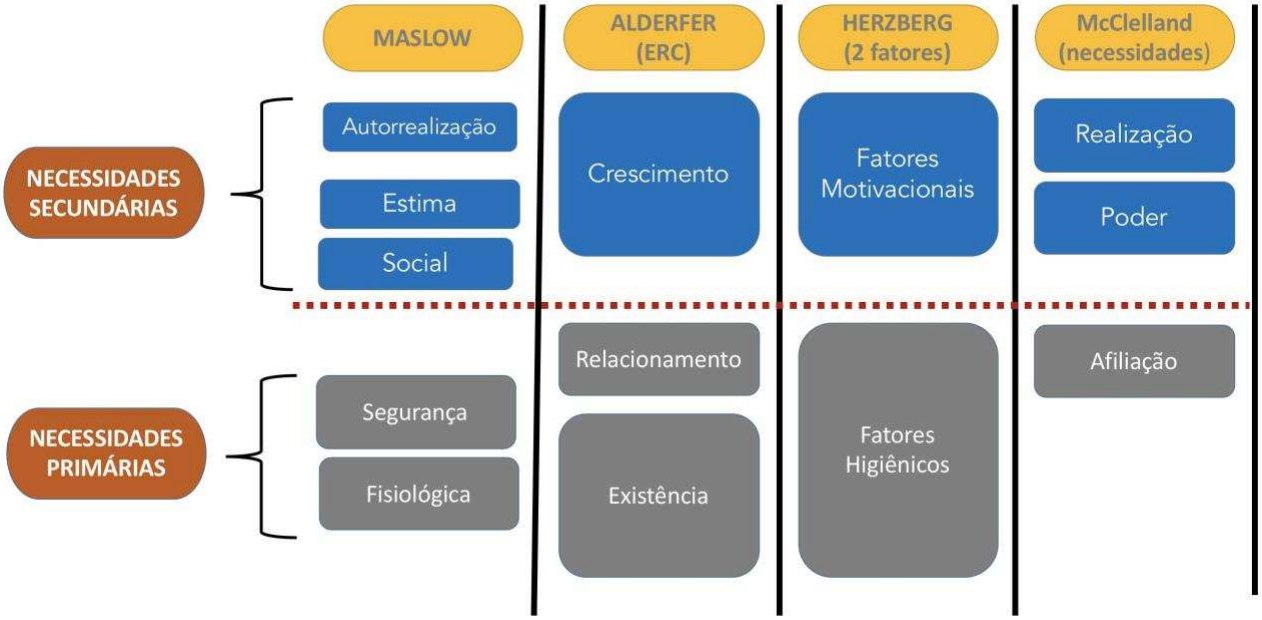
A Teoria do Reforço de Skinner não é unanimidade na no tipo de Teoria. Mas se aparecer na prova, marque como Teoria de Processo.

16. Comparativo entre as principais Teorias Motivacionais

A ideia desse comparativo é mostrar como estariam posicionadas as Teorias de Alderfer (ERC), Herzberg (2 fatores) e McClelland (necessidades adquiridas) em comparação à Teoria

da Hierarquia das necessidades de Maslow. Lembre-se que apenas a Teoria de Maslow dá real importância à hierarquia. Todas as demais falam em necessidades, mas com enfoque diferente ao dado por Maslow.

No gráfico abaixo (adaptado), inspirado em Schermehorn (2014)[9] fica fácil observar, dentre outras coisas, que:



- As necessidades primárias de Maslow (fisiológicas, segurança) equivalem às necessidades de existência e Relacionamento de Alderfer e aos Fatores Higiênicos de Herzberg. E também equivalem à Afiliação de McClelland.
- Por falar em McClelland é interessante notar que não há necessidades primárias de McClelland que sejam correspondentes às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Note que o espaço está em branco.

[9] Em seu livro, na página 316 ele inclui, na tabela, as necessidades sociais, de Maslow, como se fossem necessidades primárias. Mas como isso diverge da maior parte dos autores, vamos manter o que Chiavenato diz, ou seja, apenas as necessidades de segurança e fisiológicas são necessidades primárias (ou inferiores). Na tabela apresentada aqui, fiz a adequação ao que as bancas costumam pedir atualmente.

Por fim, há várias comparações que podem ser feitas e creio que essa tabela pode facilitar a memorização do conteúdo.

17. Questões Comentadas

1. (ESAF – 2016 – ANAC – TÉCNICO ADMINISTRATIVO)

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

Comentários:

Que tal começarmos por uma questão que já resume várias Teorias Motivacionais? Vejam. Na hora da prova você pode não lembrar de todos os detalhes. Se isso acontecer, marque os itens em que possui absoluta certeza e corra para as alternativas. Não se assuste com questões grandes e que possam trazer conceitos novos ou pouco explorados até então.
Vamos começar a analisar as teorias apresentadas no enunciado:

1 – Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg
Herzberg separa a motivação em dois fatores: higiênicos ou motivacionais.
Os **HIGIÊNICOS** são fatores relacionados ao contexto ou condições de trabalho. Também conhecidos como **fatores extrínsecos**. Os fatores higiênicos servem apenas para evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças ao seu equilíbrio. Exemplos: salário, relação com a chefia, políticas da organização, ambiente físico (temperatura, iluminação, espaço para trabalhar...).

Os Fatores **MOTIVACIONAIS** são relacionados ao próprio trabalho e, por isso, são chamados de fatores ***intrínsecos.*** São ligados aos deveres relacionados com o cargo, mas que geram satisfação quando estiverem de acordo com suas expectativas. São fatores ligados ao conteúdo do cargo. Eles são atendidos se houver sentimento de realização, desafio na atividade realizada e atividades que signifiquem algo de valor para o profissional. Alguns exemplos: oportunidades de promoção e desenvolvimento, ser reconhecido por um trabalho bem feito, autonomia para realizar seu trabalho e ampliação ou enriquecimento do cargo. <u>Logo, a segunda coluna responde deve ser preenchida com esse item. Se você notar, já dava para matar a questão se você conhecesse essa teoria.</u>

2 – Teoria do Condicionamento e Reforço Operantes.
A ESAF está tratando da Teoria do Reforço de Skinner. É assim que ela é mais conhecida.
O comportamento é determinado pelas suas consequências. Se um comportamento leva a consequências positivas, tende a ser repetido e um comportamento que traz consequências negativas, tende a ser inibido, suprimido. É como se o comportamento fosse "aprendido" de fora para dentro (a partir das consequências). E naturalmente, tende a haver uma repetição de comportamentos de acordo com as consequências. O ambiente é

a causa do comportamento humano e o que controla o comportamento são os **reforços**. Logo, a quarta coluna responde deve ser preenchida com esse item.

3 – Hierarquia das Necessidades de Maslow.

As teorias das necessidades entendem que os motivos do comportamento humano estão no próprio indivíduo. A mais conhecida é a de Maslow e toma como base sua hierarquia das necessidades humanas. Para ele, as necessidades humanas estão dispostas em uma pirâmide. Na base estão as necessidades mais básicas. No topo estão as necessidades mais sofisticadas. Relembre, de baixo para cima, a ordem das necessidades, em ordem crescente, dispostas na pirâmide de Maslow: **fisiologia**, **segurança** (ambas necessidades primárias); **sociais**, **estima e autorrealização** (necessidades secundárias). Logo, a primeira coluna responde deve ser preenchida com esse item.

4 – Teoria da Equidade

Desenvolvida por StacyAdams, defende que os indivíduos comparam **esforços realizados e recompensas** de seu trabalho com aqueles de **outros funcionários**, reagindo de forma a eliminar as injustiças percebidas. Para que haja motivação, é considerada a percepção do funcionário em relação à justiça (equidade) da recompensa que ele recebeu comparado com seus colegas. Se ele perceber que há igualdade (condições ruins ou boas para todos de forma justa) tenderá a se motivar. Havendo desigualdade, tende a se desmotivar. Logo, a sexta coluna responde deve ser preenchida com esse item.

5 – Teoria das Expectativas

A teoria das expectativas afirma que a **motivação** para agir de determinada maneira **depende da força da expectativa** de que essa ação **trará certo resultado** e da **atração** que esse resultado exerce sobre o indivíduo.

Segundo Vroom há três fatores que determinam a motivação de produzir pelo indivíduo. Quando as condições surgem a pessoa pode desejar aumentar a produtividade.

1) Expectativa de esforço-desempenho (esforço leva ao desempenho):

2) Expectativa de *desempenho-resultado* (desempenho leva a resultado):

3) Valência (atratividade do resultado)

6 – Teoria do Caminho-Meta

Essa teoria deriva dos estudos da teoria das Expectativas e foi desenvolvida por Martin Evans e Robert House. A teoria caminho-meta propõe que o trabalho do líder consiste em ajudar os funcionários a obter recompensas individuais, esclarecendo o "caminho" que deverão percorrer para atingir o elevado nível de desempenho que lhes permita alcançar, simultaneamente, as recompensas individuais e as metas organizacionais. Esse é um assunto mais ligado à Liderança do que aula sobre Teorias da Motivação.

Gabarito: B

2. (ESAF – ANAC – 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.

Comentários:
Reparou no "exceto"? Então vamos lá.
Vejamos os itens que podem motivar pessoas no ambiente de trabalho: reconhecimento e recompensa pelo bom trabalho (a), perspectivas de crescimento profissional (c), investimento no desenvolvimento dos indivíduos e equipes (d) e benefícios que assegurem o bem-estar físico e psicológico dos funcionários (e). A letra (b) fala em remuneração como fator único. Note que o salário está listado na Teoria Bifatorial de Herzberg. Ela se divide em fatores motivacionais e higiênicos. O salário é considerado por Herzberg como um fator higiênico e não motivacional. Ou seja, o salário, se bom e adequado, pode impedir a insatisfação, mas não gera motivação. Isso vai um pouco contra o que imaginamos no dia a dia, não é? Lembre-se que a motivação está ligada a fatores intrínsecos e os fatores higiênicos a fatores extrínsecos. Logo, a única alternativa errada é a letra B.

3. (ESAF – 2012 – RFB – ANALISTA TRIBUTÁRIO)

Na questão, 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

Comentários:
I. Os fatores motivacionais, mesmo que mantidos, não são os responsáveis pela retenção das pessoas nas organizações.
Errada. Os fatores motivacionais são importantes para a manutenção das pessoas nas organizações. A assertiva estava se referindo aos fatores higiênicos. Esses sim, caso mantidos não garantem a permanência das pessoas. **Quando os fatores higiênicos estão saciados, apenas evitam a insatisfação, mas não geram motivação.**

II. É um pressuposto do processo de motivação humana que o comportamento humano é orientado para objetivos pessoais.
Está correta. A motivação funciona por meio de forças ativas e impulsionadoras, como o desejo e receio. Desejo de poder, status, sucesso e receio de não ser bem-sucedido ou não alcançar suas metas pessoais. O comportamento humano, de acordo com Chiavenato, não é nem casual

nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo. E, naturalmente, pode ser dirigido para **objetivos pessoais**, como lista a questão. Sempre **há um objetivo implícito ou explícito para explicar o comportamento**, já que ele não é nem espontâneo e nem isento de finalidade.

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

Errada. De acordo com Chiavenato, no ciclo motivacional a necessidade nem sempre pode ser satisfeita. Ela pode ser frustrada, ou ainda, pode ser **compensada**, ou seja, **transferida** para outra pessoa, objeto ou situação. Ou seja, a necessidade pode ser satisfeita, frustrada ou compensada.

Gabarito: E

4. ESAF – 2013 - AFC - STN- Desenvolvimento Institucional

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.

Comentários:

Excelente questão para ver um pouquinho das principais teorias motivacionais.

a) Resumo correto da Teoria dos Dois Fatores, ou Bifatorial de Herzberg. Lembrando que os fatores higiênicos (salário, condições físicas do local de trabalho...) quando satisfeitos não trazem motivação, apenas impedem a não satisfação. Imagine assim: se tem papel higiênico no seu trabalho você vai ficar motivado a trabalhar mais e melhor? Claro que não! Mas e você for ao banheiro depois do almoço e descobre, depois dos "finalmentes", que o papel acabou? Aí você vai ficar uma fera! É assim que funcionam os fatores higiênicos ou extrínsecos.

Já os fatores motivacionais são os relacionados ao próprio trabalho e, por isso, são chamados de fatores ***intrínsecos.*** Os fatores Motivacionais só serão atendidos se houver sentimento de realização, desafio na atividade realizada e atividades que signifiquem algo de valor para o profissional.

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. (ERRADA)

Por mais que a teoria de McClelland seja uma teoria de Conteúdo (enfoca as necessidades internas que motivam o comportamento) assim como é a de Maslow não se pode dizer que essas necessidades, no caso dele, estão organizadas hierarquicamente como ocorre na

pirâmide de Maslow. O "rapper" MC Clelland relaciona o comportamento a três (3) impulsos básicos (RAP): i) necessidades de Realização; ii) necessidades de Afiliação; iii) necessidades de Poder. Note as iniciais que formam o termo "RAP" para facilitar sua memorização.

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

A teoria que relaciona desempenho com recompensa é a de Vroom.
i)Expectativa de esforço-desempenho (esforço leva ao desempenho):
ii)Expectativa de desempenho-resultado (desempenho leva a resultado):
ii)Valência (atratividade do resultado)
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. (ERRADA)
Houve uma inversão de conceitos. Para Maslow os motivos do comportamento residem dentro do indivíduo. Já Mclelland diz que as necessidades são aprendidas e socialmente adquiridas com a interação com o ambiente.

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. (ERRADA).*
Essa explicação refere-se à Teoria da Equidade e sua explicação está correta, entretanto, ela não foi desenvolvida por Vroom e sim por Stacy Adams. Já Vroom foi responsável pela teoria da Expectativa. *(ERRADA).*

GABARITO: A

5. (ESAF – 2012 ATPS -MPOG – Educação)

A respeito do conceito de Motivação, assinale a opção incorreta.

a) As teorias da motivação podem ser classificadas em dois grupos: teorias de conteúdo e teorias de processo. No primeiro caso, a motivação se dá em função da satisfação de necessidades; no segundo, a motivação se relaciona a um processo de tomada de decisão.
b) Maslow cria uma hierarquia das necessidades, agrupando-as em dois grupos, necessidades inferiores e necessidades superiores. No primeiro grupo estão as necessidades fisiológicas e de segurança; no segundo, as sociais, de estima e de autorrealização.
c) Alderfer redefiniu as cinco necessidades hierarquizadas e as agrupou em três. Denominadas de ERC, significam Existência, Relacionamento e Crescimento. Afirmou, ainda, ao contrário de Maslow, que não existe somente um sentido progressivo nas necessidades, mas também regressivo.
d) As Teorias X e Y de McGregor partiram do estudo da prática administrativa norte-americana, sendo X aquela que se apoia na concepção do homem motivado e que quer se desenvolver, tendo sua ênfase no controle.
e) A Teoria Bifatorial foi construída afirmando haver dois conjuntos de fatores que variavam em dois contínuos interdependentes: o primeiro seria de fatores higiênicos, externos; o segundo, seria o de motivadores, internos.
Comentários:
a)Perfeita explicação sobre teorias de conteúdo e de processo. As ***teorias motivacionais de conteúdo*** focam nas necessidades internas que motivam o comportamento. *(CORRETA)*

As ***teorias motivacionais de processo*** buscam compreender o "como" da motivação, enfatizando, além das necessidades, os processos de pensamento por meio dos quais as pessoas decidem como agir e estão ligadas à tomada de decisão. Item certo.
b)Correta a descrição da hierarquia das necessidades de Maslow. No primeiro grupo estão as necessidades fisiológicas e de segurança (conhecidas como necessidades primárias); *no segundo, as sociais, de estima e de autorrealização (necessidades secundárias)*. *(CORRETA)*
c) *É isso mesmo*. Alderfer diz que quando as necessidades de níveis hierárquicos mais altos são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo se tiverem sido satisfeitas anteriormente. Isso define o o princípio **da frustração-regressão.** Enquanto Maslow via as pessoas em um movimento crescente e progressivo na hierarquia das necessidades, Alderfer via as pessoas "subindo e descendo" em um movimento mais complexo de possível regressão. *(CORRETA)*
d) As teorias X e Y foram desenvolvidas pro McGregor. Na X, o indíviduo é considerado um verdadeiro vagabundo, preguiçoso e indolente. E para extrair mais desse funcionário, é preciso impor a autoridade (palavra chave). Segundo Teoria Y, a motivação, dedicação ao trabalho e capacidade para assumir responsabilidades **são elementos presentes em todas as pessoas**. E esses fatores devem ser estimulados pela Administração. A assertiva mistura tudo, pois é a Y que se apoia na concepção do homem motivado e a X é que dá mais enfoque ao controle (ligado ao exercício da autoridade). Por essa razão, esse é o item incorreto que buscamos.
e) É isso aí. Teoria Bifatorial é o mesmo que Teoria dos dois Fatores de Herzberg. O primeiro seria de fatores higiênicos, externos ou extrínsecos; o segundo, seria o de motivadores, internos ou intrínsecos. *(CORRETA)*
Gabarito: D

6. (2016 – FCC – TRF – 3° REGIÃO – ANALISTA JUDICIÁRIO – ÁREA ADMINISTRATIVA)

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

a) Bifatorial, preconizada por Herzberg, na qual tais fatores são insatisfacentes, ou seja, previnem a insatisfação.
b) X e Y, de Macgregor, que sustenta a concepção negativa da natureza humana, segundo a qual o homem precisa ser forçado a trabalhar.
c) da Hierarquia das Necessidades Humanas, criada por Maslow, que aloca tais fatores no topo da pirâmide.
d) ERC, defendida por Clayton Alderfer, fundada no reforço positivo e negativo dos comportamentos padrão.
e) das Necessidades Adquiridas, defendida por Mcclelland, na qual o principal fator a ser considerado é a recompensa envolvida em determinada ação.

Comentários:

Questão excelente para fazer uma boa revisão e gravar os conceitos básicos de 5 das teorias motivacionais mais importantes para concursos. O enunciado fala em fator de "**h**igiene". Esse termo deve lhe remeter diretamente a **H**ezberg. Mas na prova pode aparecer o termo Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial. Vamos às alternativas:
a) Bifatorial, preconizada por Herzberg, na qual tais fatores são insatisfacentes, ou seja, previnem a insatisfação. ***[CORRETA]***

Você não vai ficar motivado em trabalhar em um local só porque existe ar condicionado, certo? Isso apenas prevenirá sua insatisfação. É o que Herzberg chama de prevenção à insatisfação).
b) X e Y, de Macgregor, que sustenta a concepção negativa da natureza humana, segundo a qual o homem precisa ser forçado a trabalhar. [ERRADA]
Não responde ao enunciado e apenas a Teoria X de McGregor indica que o homem é indolente e não tem predisposição ao trabalho.
c) da Hierarquia das Necessidades Humanas, criada por Maslow, que aloca tais fatores no topo da pirâmide. [ERRADA]. Os fatores higiênicos não estão relacionados à Maslow.
d) ERC, defendida por Clayton Alderfer, fundada no reforço positivo e negativo dos comportamentos padrão. [ERRADA]
A Teoria ERG ou ERC de Alderfer é uma teoria motivacional de conteúdo que prega que as pessoas se motivam em função de uma hierarquia de necessidades e que essas necessidades se movimentam nessa hierarquia. Essas necessidades são as de **E**xistência, **R**elacionamento e **C**rescimento. A Teoria de Skinner é que fala que o comportamento é determinado pelas suas consequências. Se um comportamento leva a consequências positivas, tende a ser repetido e um comportamento que traz consequências negativas, tende a ser inibido, suprimido.
e) das Necessidades Adquiridas, defendida por Mcclelland, na qual o principal fator a ser considerado é a recompensa envolvida em determinada ação. [ERRADA]
As 3 categorias de necessidades, de acordo com Alderfer, são: Necessidades Existenciais (de existência); Necessidades Relacionais (de relacionamento) e Necessidades de Crescimento (ou G de Growth, que significa Crescimento). É a Teoria de Skinner (Teoria do Reforço) que aborda a relação entre a motivação e recompensas.
Gabarito: A

7. (ESAF – 2013 – DNIT –TÉCNICO ADMINISTRATIVO) 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 indivíduo 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.
Comentários:

a) Como o próprio nome diz, a motivação intrínseca é que está no "interior" e não exterior de cada pessoa e normalmente está associada a um desejo. [ERRADA]
b) A motivação extrínseca está ligada a fatores externos. E certamente que as pessoas podem e devem se motivar sozinhas. O ***comportamento*** *é causado por estímulos internos e externos. [ERRADA]*
c) Cognição representa aquilo que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. O Sistema cognitivo de cada pessoa envolve seus valores pessoais e é influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, por seus processos fisiológicos, por suas necessidades e por suas experiências anteriores. [CORRETA]

d) Maslow e sua hierarquia das necessidades lista cinco necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, e autorrealização. A assertiva fala em conhecimento e poder. Esse é o erro. Viu como precisa decorar as cinco necessidades básicas de Maslow? Segue novamente: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, e autorrealização. [ERRADA]
e) A questão tenta nos ludibriar com o que sabemos do nosso dia a dia. De acordo com Schermerhorn (2014) há mesmo duas classificações para a necessidade de poder: a positiva e a negativa. A negativa é quando é quando se explora as pessoas e envolve manipulação apenas por motivos de satisfação pessoal. É o cara que gosta de mandar, custe o que custar. A necessidade de poder positiva é quando o poder é usado de forma socialmente responsável e tem como objetivo a melhoria e fortalecimento do grupo. [ERRADA]
Gabarito: C

8. ESAF – 2002 - AFC (STN) - Desenvolvimento Institucional)

Julgue os itens sobre motivação:

A. Motivação é uma função mais da expectativa de satisfação de uma necessidade do que de sua satisfação propriamente dita.
B. A teoria das necessidades humanas de Maslow é hierárquica porque prevê diferentes tratamentos motivacionais para diferentes escalões hierárquicos.
C. Abordagens contemporâneas de motivação enfatizam o fator sensibilidade dos gerentes motivadores para perceber necessidades específicas.
D. Fatores higiênicos e motivacionais, na nomenclatura de Herzberg, estão relacionados à segurança do trabalho.
E. A teoria da expectância baseia-se na relação desempenho-recompensa.
Estão corretos os itens:
a) A, B e C
b) A, B e D
c) A, C e E
d) B, D e E
e) C, D e E

Comentários:
a) a motivação é movida por um desejo. Quanto maior esse desejo, maior será a motivação. Você não se motiva quando já está aprovado em um concurso público. Você precisa se motivar antes, para conseguir os meios para ser aprovado no concurso. Por isso, é correto dizer que a motivação é uma função da expectativa da satisfação de uma necessidade. Pense em você e ficará bem claro. Tem a expectativa de melhorar de vida, de ganhar bem, de não ter problemas financeiros. Isso tudo deve motivá-lo(a).
[CORRETO]
b) A teoria de Maslow não é hierárquica por isso. Para ele, as necessidades humanas estão dispostas em uma pirâmide. Na base estão as necessidades mais básicas, as necessidades primárias. No topo estão as necessidades mais sofisticadas e intelectualizadas, que são chamadas de necessidades secundárias. Maslow enfatiza que apenas quando uma necessidade inferior é substancialmente satisfeita, o individuo pode sentir o estímulo advindo de uma necessidade de ordem superior.
Se reparar, a questão fala assim: "A teoria das necessidades humanas de Maslow ***É*** hierárquica porque prevê diferentes tratamentos motivacionais para diferentes escalões hierárquicos."

Mas ela **NÃO É** hierárquica por essa razão ("porque prevê diferentes tratamentos motivacionais para diferentes escalões hierárquicos"). Ela é hierárquica porque você vai

subindo das necessidades mais básicas até as mais elevadas, de acordo com a satisfação de cada "degrau" anterior. [ERRADA]

c) Os gerentes precisam ter sensibilidade para perceber, notar, as necessidades específicas de seus funcionários e o que os motivam de verdade. Sabendo isso, é possível extrair o máximo de cada um. A Teoria Y de McGregor prega isso e, não à toa, foi uma das precursoras dos estudos sobre Liderança. De acordo com ele, na teoria Y (contraponto à teoria X) a dedicação ao trabalho e capacidade para assumir responsabilidades são elementos presentes em todas as pessoas. Esses fatores devem ser estimulados pela Administração e seu gerente deve ouvir seus subordinados. [CERTA]
d) De acordo com a teoria dos Dois Fatores de Herzberg, há fatores motivacionais e higiênicos. Os higiênicos estão relacionados à segurança do trabalho, como diz a questão, mas não os motivacionais. É só usar o raciocínio: se tiver segurança no meu trabalho (capacete, EPI e etc) eu ficarei motivado por isso? Não! Mas se NÃO tiver capacete para trabalhar em uma obra, isso vai me gerar uma insatisfação. Fatores higiênicos não nos motivam, apenas impedem que fiquemos insatisfeitos quando eles são atendidos (receber um capacete do pessoal de Segurança do Trabalho). Já os fatores motivacionais são os fatores relacionados ao próprio trabalho e, por isso, são chamados de fatores intrínsecos ou Fatores M (de motivação). São ligados aos deveres relacionados com o cargo, com aquilo que é sua obrigação, mas que geram satisfação quando estão de acordo com suas expectativas. [ERRADA]
e) A relação esforço-desempenho, o mesmo que desempenho – recompensa está exposto na Teoria de Vroom sobre Expectância (Expectativas). As relações entre esforço individual, o desempenho e os resultados associados a um bom desempenho são a base para o modelo de Expectativa. Segundo Vroom, quando as condições surgem a pessoa pode desejar aumentar a produtividade. A primeira delas é a **Expectativa de esforço-desempenho** (o esforço leva ao desempenho): as pessoas tendem a escolher um nível de **desempenho** que pareça ter a máxima probabilidade de obter um **resultado** que elas valorizem. Se a pessoa achar que não tem chances de chegar a um **resultado** vantajoso para ela, terá uma expectativa baixa, assim como sua motivação também será pequena. [CERTA]
Logo, os itens a, c, e estão corretos.
Gabarito: ALTERNATIVA C

9. (ESAF – ATPS/MPOG/2012) Na facilitação de projetos, o gerente deve conhecer e aplicar teorias motivacionais. Segundo a Teoria de Maslow, os três mais baixos níveis de necessidade humana são:

a) estima, social e segurança.
b) estima, social e crescimento.
c) filosófico, segurança e social.
d) social, fisiológico e segurança.
e) segurança, realização e biológico.
Comentários:
É uma questão simples, cujo tema você precisa dominar! Note que eles pedem três níveis de necessidade. Basta irmos olhando alternativa a alternativa caso a memória falhe ;).

a) estima é uma das necessidades mais altas
b) estima é uma das necessidades mais altas e "crescimento" não está na pirâmide de Maslow.
c) filosófico, segurança e social → veja a maldade da banca! Quem olha rápido pode marcar essa opção por confundir fisiológico com filosófico!
d) Perfeita! Ele elenca as 3 necessidades mais básicas. Duas são necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e uma é necessidade secundária (sociais).
e) Só a necessidade de segurança está OK nessa alternativa.
Gabarito: D

10. **(ESAF 2009 – MPOG – EPPGG) 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.
Comentários:
Alguns dos itens expostos nessa questão não tratam diretamente do tema dessa aula, mas vale o comentário.
a)Lembre-se que estar satisfeito não significa motivação! Você pode ter uma necessidade "higiênica" satisfeita (lembra da teoria de Herzberg) e não estar motivado. Não há relação obrigatória entre satisfação e motivação. Cuidado. Isso é muito explorado pelas bancas. [ERRADA]
b) Análises de Clima servem para saber como anda o grau de motivação e engajamento dos funcionários O gestor precisa saber o que motiva sua equipe para definir as melhores políticas de Recursos Humanos [ERRADA]
c) cultura e clima organizacional se relacionam SIM. Se a empresa tem uma cultura organizacional com elevados níveis de cobrança, isso vai se refletir no clima organizacional. Principalmente se a política de seleção de funcionários não levar em consideração esse aspecto na hora da contratação. [ERRADA]
d) Mudar a cultura pode levar anos. Não é uma transição simples mudar um conjunto de hábitos e crenças. Até porque, eles são estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados pelos membros de uma organização.
e) Finalmente! O salário, considerando, por exemplo, a Teoria dos 2 Fatores de Herzberg, é um fator higiênico! Ou seja, ele não gera motivação, apenas impede a insatisfação. Relembrando: se você recebe seu (bom) salário em dia, isso vai impedir que você fique insatisfeito. Mas não quer dizer que vai motivá-lo. Mas se o salário (mesmo que baixo) atrasar um dia, isso vai gerar uma insatisfação tremenda. Veja que em momento algum falamos em motivação.
Gabarito: E

11. **(CESPE – 2014 –TEM - Agente Administrativo)**

Os salários são determinantes na motivação para o trabalho, de forma que indivíduos com vencimentos reduzidos não são sensíveis a intervenções das práticas de gestão de pessoas de uma organização.

Comentários:
Os salários não são determinantes para a motivação no trabalho. Pode até mesmo situações em que o salário é relativamente baixo, mas outras práticas do gestor com seu funcionário mantenham-no motivado. Se formos ver pela Teoria dos 2 Fatores de Herzberg, o salário não é um fator motivacional. É um fator higiênico.
Gabarito: Errada

12. **(CESPE – 2014 – TEM - Agente Administrativo)**

A motivação para o trabalho, por vincular-se a um aspecto intrínseco ao indivíduo, de difícil observação, não pode ser influenciada por práticas de gestão de pessoas.

Comentários:
Por partes. A motivação para o trabalho é um aspecto intrínseco ao indivíduo. Sim. Perfeito. Mas a BOA prática de gestão de pessoas influencia diretamente na motivação para o trabalho. Pode não ser o principal, claro, mas influencia e esse é o erro da questão. Quem trabalha ou já trabalhou sabe a diferença que pode fazer um "chefe" em nossa motivação. Aliás, um mau chefe é a motivação de muitos para estudar para concursos ☺.
Gabarito: Errada

13. **(FCC – 2014 - TRT13 - Analista Judiciário - Psicologia)**

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

a) intrínseca ao indivíduo.
b) extrínseca ao indivíduo.
c) dependente, exclusivamente, de fatores sociais.
d) independente, totalmente, de fatores ambientais.
e) dependente, exclusivamente, do ambiente organizacional.

Comentários:
Essa questão é mais sutil e tem a cara da banca ESAF, apesar de ser da FCC. A afirmação indica que é necessário que a motivação parta da própria pessoa, por sua vida pessoal e não por fatores relativos ao trabalho. E quando se chega a essa conclusão, associamos a nossa matéria e marcamos a letra A, pois sabemos que a motivação é intrínseca ao indivíduo. Você poderia até ficar em dúvida na letra B, mas não há dúvidas de que os fatores intrínsecos são muito mais fortes que os extrínsecos no que tange à motivação. Autores afirmam que "ninguém motiva ninguém". Extrapolando um pouco, isso é uma verdade. É uma questão para concurso de psicólogo, talvez por isso seja mais "viajandona" que a média.
Gabarito: A

14. **(FCC – 2013 - TRT15 – TÉCNICO JUDICIÁRIO ADMINISTRATIVO)**

Motivação indica um estado psicológico caracterizado por um elevado grau de disposição ou vontade de realizar uma tarefa ou perseguir uma meta. Existem diversas teorias motivacionais, que podem ser divididas em duas linhas teóricas básicas:

a) Teorias unifatoriais e Teorias multifatoriais.

b) Teorias de conteúdo e Teorias de processo.
c) Teorias da expectativa e Teorias comportamentais.
d) Teorias da motivação pelo êxito e Teorias da motivação pelo medo.
e) Teorias de autoeficácia e Teorias de reforço.

Comentários:

As bancas gostam de classificar as teorias motivacionais em dois grandes grupos: teorias motivacionais e de conteúdo. Nem todos os autores se preocupam com isso, mas é importante você saber as mais importantes para fins de prova.

As ***teorias motivacionais de conteúdo*** focam nas necessidades internas que motivam o comportamento.

As ***teorias motivacionais de processo*** buscam compreender o "**como**" da motivação, enfatizando, além das necessidades, os processos de pensamento por meio dos quais as pessoas decidem como agir e estão ligadas à tomada de decisão

Gabarito: B

15. **(FCC – 2015 – TER AP – ANALISTA)**

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

(A) credibilidade.
(B) confiança.
(C) consciência do eu.
(D) consciência do outro.
(E) crescimento.

Comentários:

A Teoria ERG ou ERC de Alderfer é uma teoria **motivacional de conteúdo** e que não nega a Teoria de Maslow, mas crê que as pessoas se motivam em função de uma hierarquia de necessidades e que essas necessidades **se movimentam** nessa hierarquia. As 3 categorias de necessidades, de acordo com Alderfer, são:

Necessidades Existenciais (de existência); Necessidades Relacionais (de relacionamento) e Necessidades de Crescimento. Questão bem direta.

Gabarito: E

16. **(2016 – CESPE – FUNDPRESP-JUD - ASSISTENTE)**

De acordo com a teoria dos dois fatores — os motivacionais e os higiênicos —, classificação proposta por Herzberg, as condições ambientais estão diretamente relacionadas ao trabalho e constituem elemento motivacional para o indivíduo.

Comentários:

De acordo com a teoria dos Dois Fatores de Herzberg, há **fatores motivacionais e higiênicos**. Fatores higiênicos não nos motivam, apenas impedem que fiquemos insatisfeitos quando eles são atendidos. Já os fatores **motivacionais** são os fatores relacionados ao próprio trabalho e, por isso, são chamados de fatores intrínsecos. São ligados aos deveres relacionados com o cargo, com aquilo que é sua obrigação, mas que geram satisfação quando estão de acordo com suas expectativas.

Gabarito: Errada

17. (CESPE – 2016 - TCE-PA – AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO – PLANEJAMENTO)

Com relação a liderança, motivação e comunicação, julgue o item seguinte.
Conforme a teoria da hierarquia das necessidades, os indivíduos se motivam para alcançar a sua realização pessoal imediatamente após suas necessidades sociais, como amizade, relacionamentos e trabalho em equipe, terem sido satisfeitas.

Comentários:
De cara, já sabemos que a questão está tratando da Teoria das Necessidades de acordo com Maslow. São 5 as hierarquias e elas seguem uma ordem.

Note que, debaixo para cima, de acordo com a questão, o indivíduo realizou suas necessidades SOCIAIS. De acordo com Maslow, é necessário satisfazer um "degrau" na hierarquia de necessidades antes de avançar. Pois bem, qual a próxima necessidade (indo de baixo para cima)? Sim, necessidades de estma. Mas a questão diz que iria para a mais alta, a de realização pessoal (autorrealização). Esse é o erro. Não pode haver esse salto na hierarquia das necessidades.

Gabarito: E

18. (CESPE – 2016 – TCE-PA – AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO – ADMINISTRAÇÃO)

No que se refere aos fundamentos de motivação, comunicação e controle, julgue o próximo item.
No âmbito do processo de motivação, a teoria do reforço estabelece que as estratégias de extinção e punição contribuem para que a vontade de repetir o comportamento seja reduzida.

Comentários:
O comportamento, de acordo com Skinner e sua Teoria do Reforço, é determinado por suas consequências.
fornece aos gerentes (líderes, em geral) os seguintes métodos para controlar o comportamento dos funcionários: O reforço positivo, o reforço negativo, a Punição e a Extinção. Falemos dos dois últimos.
Pela **Punição** o líder pode promover consequências negativas para tentar diminuir a chance de repetição do comportamento indesejável. Um exemplo clássico: punir o funcionário por atrasos constantes ou por ficar estudando para concurso no meio do expediente ☹.
Na Extinção o líder pode extinguir a recompensa para um tipo de comportamento indesejável, visando diminuir a probabilidade de sua ocorrência no futuro.

Essas duas estratégias fazem, ou buscam fazer, com que a vontade de repetir o comportamento (mau comportamento) seja reduzida.

Gabarito: Certa

19. **(2016 – FCC – COPERGÁS – ANALISTA ADMINISTRADOR)**

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

a) punição e recompensa.
b) fatores de higiene (extrínsecos) e fatores de motivação (intrínsecos).
c) financeiros e sociais.
d) reforço positivo e desestímulo a práticas indesejadas.
e) compensação (fator de indução) e reconhecimento (fator de reforço).

Comentários:
Herzberg e sua Teoria dos 2 fatores (Bifatorial) prega que há dois fatores motivacionais:
Os **higiênicos**, conhecidos também com fatores H, insatisfacientes ou extrínsecos.
E os fatores **motivacionais**, conhecidos também como fatores M, ou intrínsecos.
Gabarito: B

20. **(CESPE – 2015 – FUB – TECNÓLOGO DE RH)**

Acerca de comprometimento no trabalho, tipologias de comprometimento, motivação e envolvimento no trabalho, julgue o item subsequente.

De acordo com a teoria dos dois fatores (satisfação e motivação), a motivação vem do trabalho e não do ambiente.

Comentários:
A questão seria fácil se não usasse um termo pouco usual para a teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Como sabemos, os fatores são denominados pelo autor como Higiênicos e Motivacionais. E a motivação do indivíduo vem do trabalho e não do ambiente (que representa fatores higiênicos que não motivam, apenas impedem, se satisfeitos, que haja falta de satisfação, o que é diferente de motivação. Pois bem: a dificuldade da assertiva estava em identificar que o fator satisfação estava se referindo a fator higiênico.
Gabarito: Certa

21. **(PEDRO II – 2016 – ADMINISTRAÇÃO)**

As Teorias "X" e "Y" de McGregor distinguem duas concepções opostas da administração baseadas em pressuposições a respeito da natureza humana. Já a Teoria "Z" de Ouchi é a concepção japonesa de administração.

Foram feitas as seguintes afirmações acerca das três teorias:

I. Teoria X – potencialidades intelectuais utilizadas parcialmente;
II. Teoria Y – a produtividade é questão de organização social;
III. Teoria Z – o processo de decisão é participativo;
IV. Teoria X – trabalho é fonte de satisfação para o trabalhador;
V. Teoria Y – o trabalhador não é passivo aos objetivos da organização;
VI. Teoria Z – o trabalhador é ativo mas precisa ser administrado;
VII. Teoria X – o trabalhador é motivado por incentivos econômicos;

VIII. Teoria Y – há ampliação do cargo e maior significação do trabalho;
IX. Teoria Z – é necessário modificar o comportamento das pessoas.

a) I – IV – VI – VIII
b) II – IV – VI – IX
c) II – V – VII – IX
d) III – V – VII – VIII

Comentários:

A teoria Z, concebida por Ouchi é bem distinta da Teoria X de McGregor. Preza a confiança, confiança e sutileza. Nesse modelo o processo de decisão é participativo (III).

Na Teoria Y, aprendemos que o o trabalhador não é passivo aos objetivos da organização (V) e é necessário o enriquecimento de tarefas (job enrichment), ou seja, deve-se ampliar os desafios das tarefas do cargo, dos objetivos e da responsabilidade (VIII)

Na Teoria X, vimos que o trabalhador, aos olhos do empregador, é um "prostituto". Só visa grana e tem baixo comprometimento.

Gabarito: D

18. Lista das Questões

1. **(ESAF – 2016 – ANAC – TÉCNICO ADMINISTRATIVO)**

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 atravésde 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

2. (ESAF – ANAC – 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.

3. (ESAF – 2012 – RFB – ANALISTA TRIBUTÁRIO)

Na questão, 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

4. ESAF – 2013 - AFC - STN- Desenvolvimento Institucional

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.

5. (ESAF – 2012 ATPS -MPOG – Educação)

A respeito do conceito de Motivação, assinale a opção incorreta.

a) As teorias da motivação podem ser classificadas em dois grupos: teorias de conteúdo e teorias de processo. No primeiro caso, a motivação se dá em função da satisfação de necessidades; no segundo, a motivação se relaciona a um processo de tomada de decisão.

b) Maslow cria uma hierarquia das necessidades, agrupando-as em dois grupos, necessidades inferiores e necessidades superiores. No primeiro grupo estão as necessidades fisiológicas e de segurança; no segundo, as sociais, de estima e de autorrealização.

c) Alderfer redefiniu as cinco necessidades hierarquizadas e as agrupou em três. Denominadas de ERC, significam Existência, Relacionamento e Crescimento. Afirmou, ainda, ao contrário de Maslow, que não existe somente um sentido progressivo nas necessidades, mas também regressivo.

d) As Teorias X e Y de McGregor partiram do estudo da prática administrativa norte-americana, sendo X aquela que se apoia na concepção do homem motivado e que quer se desenvolver, tendo sua ênfase no controle.

e) A Teoria Bifatorial foi construída afirmando haver dois conjuntos de fatores que variavam em dois contínuos interdependentes: o primeiro seria de fatores higiênicos, externos; o segundo, seria o de motivadores, internos.

6. (2016 – FCC – TRF – 3° REGIÃO – ANALISTA JUDICIÁRIO – ÁREA ADMINISTRATIVA)

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

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

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

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

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

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

7. (ESAF – 2013 – DNIT –TÉCNICO ADMINISTRATIVO) 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 indivíduo 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.

8. ESAF – 2002 - AFC (STN) - Desenvolvimento Institucional)

Julgue os itens sobre motivação:

A. Motivação é uma função mais da expectativa de satisfação de uma necessidade do que de sua satisfação propriamente dita.

B. A teoria das necessidades humanas de Maslow é hierárquica porque prevê diferentes tratamentos motivacionais para diferentes escalões hierárquicos.

C. Abordagens contemporâneas de motivação enfatizam o fator sensibilidade dos gerentes motivadores para perceber necessidades específicas.

D. Fatores higiênicos e motivacionais, na nomenclatura de Herzberg, estão relacionados à segurança do trabalho.

E. A teoria da expectância baseia-se na relação desempenho-recompensa.

Estão corretos os itens:

a) A, B e C

b) A, B e D

c) A, C e E

d) B, D e E

e) C, D e E

9. (ESAF – ATPS/MPOG/2012) Na facilitação de projetos, o gerente deve conhecer e aplicar teorias motivacionais. Segundo a Teoria de Maslow, os três mais baixos níveis de necessidade humana são:

a) estima, social e segurança.

b) estima, social e crescimento.

c) filosófico, segurança e social.

d) social, fisiológico e segurança.

e) segurança, realização e biológico.

10. (ESAF 2009 – MPOG – EPPGG) 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.

11. **(CESPE – 2014 –TEM - Agente Administrativo)**

Os salários são determinantes na motivação para o trabalho, de forma que indivíduos com vencimentos reduzidos não são sensíveis a intervenções das práticas de gestão de pessoas de uma organização.

12. **(CESPE – 2014 – TEM - Agente Administrativo)**

A motivação para o trabalho, por vincular-se a um aspecto intrínseco ao indivíduo, de difícil observação, não pode ser influenciada por práticas de gestão de pessoas.

13. **(FCC – 2014 - TRT13 - Analista Judiciário - Psicologia)**

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

a) intrínseca ao indivíduo.

b) extrínseca ao indivíduo.

c) dependente, exclusivamente, de fatores sociais.

d) independente, totalmente, de fatores ambientais.

e) dependente, exclusivamente, do ambiente organizacional.

14. **(FCC – 2013 - TRT15 – TÉCNICO JUDICIÁRIO ADMINISTRATIVO)**

Motivação indica um estado psicológico caracterizado por um elevado grau de disposição ou vontade de realizar uma tarefa ou perseguir uma meta. Existem diversas teorias motivacionais, que podem ser divididas em duas linhas teóricas básicas:

a) Teorias unifatoriais e Teorias multifatoriais.

b) Teorias de conteúdo e Teorias de processo.

c) Teorias da expectativa e Teorias comportamentais.

d) Teorias da motivação pelo êxito e Teorias da motivação pelo medo.

e) Teorias de autoeficácia e Teorias de reforço.

15. **(FCC – 2015 – TER AP – ANALISTA)**

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

(A) credibilidade.

(B) confiança.

(C) consciência do eu.

(D) consciência do outro.

(E) crescimento.

16. **(2016 – CESPE – FUNDPRESP-JUD - ASSISTENTE)**

De acordo com a teoria dos dois fatores — os motivacionais e os higiênicos —, classificação proposta por Herzberg, as condições ambientais estão diretamente relacionadas ao trabalho e constituem elemento motivacional para o indivíduo.

17. **(CESPE – 2016 - TCE-PA – AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO – PLANEJAMENTO)**

Com relação a liderança, motivação e comunicação, julgue o item seguinte.
Conforme a teoria da hierarquia das necessidades, os indivíduos se motivam para alcançar a sua realização pessoal imediatamente após suas necessidades sociais, como amizade, relacionamentos e trabalho em equipe, terem sido satisfeitas.

18. **(CESPE – 2016 – TCE-PA – AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO – ADMINISTRAÇÃO)**

No que se refere aos fundamentos de motivação, comunicação e controle, julgue o próximo item.
No âmbito do processo de motivação, a teoria do reforço estabelece que as estratégias de extinção e punição contribuem para que a vontade de repetir o comportamento seja reduzida.

19. **(2016 – FCC – COPERGÁS – ANALISTA ADMINISTRADOR)**

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

a) punição e recompensa.

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

c) financeiros e sociais.

d) reforço positivo e desestímulo a práticas indesejadas.

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

20. **(CESPE – 2015 – FUB – TECNÓLOGO DE RH)**

Acerca de comprometimento no trabalho, tipologias de comprometimento, motivação e envolvimento no trabalho, julgue o item subsequente.

De acordo com a teoria dos dois fatores (satisfação e motivação), a motivação vem do trabalho e não do ambiente.

21. **(PEDRO II – 2016 – ADMINISTRAÇÃO)**

As Teorias "X" e "Y" de McGregor distinguem duas concepções opostas da administração baseadas em pressuposições a respeito da natureza humana. Já a Teoria "Z" de Ouchi é a concepção japonesa de administração.

Foram feitas as seguintes afirmações acerca das três teorias:

I. Teoria X – potencialidades intelectuais utilizadas parcialmente;
II. Teoria Y – a produtividade é questão de organização social;
III. Teoria Z – o processo de decisão é participativo;
IV. Teoria X – trabalho é fonte de satisfação para o trabalhador;
V. Teoria Y – o trabalhador não é passivo aos objetivos da organização;
VI. Teoria Z – o trabalhador é ativo mas precisa ser administrado;
VII. Teoria X – o trabalhador é motivado por incentivos econômicos;
VIII. Teoria Y – há ampliação do cargo e maior significação do trabalho;
IX. Teoria Z – é necessário modificar o comportamento das pessoas.

a) I – IV – VI – VIII
b) II – IV – VI – IX
c) II – V – VII – IX
d) III – V – VII – VIII

19. Gabarito

1.	*B*
2.	*B*
3.	*E*
4.	*A*
5.	*D*
6.	*A*
7.	*C*
8.	*C*
9.	*D*
10.	*E*
11.	*ERRADA*
12.	*ERRADA*
13.	*A*
14.	*B*
15.	*E*
16.	*ERRADA*

17.	*E*
18.	*CERTA*
19.	*B*
20.	*CERTA*
21.	*D*

20. Bibliografia

Chiavenato, (2014). Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações (4° edição – Ed. Manole)

Chiavenato, (2014). Teoria Geral da Administração (9° edição – Ed. Manole)

Maximiniano, Amaru (2015). Fundamentos da Administração (3° edição – Ed. LTC)

Schermerhorn, John (2014). Administração (8° edição – Ed. LTC)

Araujo, Luís e Garcia, Adriana (2014). Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional (3° edição – Ed. Atlas)

Chiavenato, (2015). Recursos Humanos p O capital humano das organizações (10° edição – Ed. Campus)

Peci, Alketa (2013) – Administração – Teoria e prática no contexto brasileiro (2° edição – Ed. Pearson)
Lacombe, Francisco (2011) – Recursos Humanos – Princípios e Tendências – (2° edição – Editora Saraiva)

Por hoje é só pessoal!

Espero vê-los na aula 1.

Se tiver alguma dúvida sobre o curso e quiser saná-la antes de efetuar a compra, entre em contato comigo:

e-mail: ronaldofonseca@estrategiaconcursos.com.br

Um forte abraço e ótimos estudos!!

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.