DIREÇÃO CONCURSOS

Aula 00

Gestão de Pessoas - Analista da RFB.

Profª. Camila Montenegro

2019

Sumário

SUMÁRIO **1**
APRESENTAÇÃO DO CURSO **2**
MOTIVAÇÃO **3**
CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA. 3
TEORIAS MOTIVACIONAIS 8
Teorias X e Y *11*
Teoria da Hierarquia das Necessidades *14*
Teoria Bifatorial ou dos dois fatores *17*
Teoria ERC ou ERG *20*
Teoria das Necessidades Adquiridas *23*
Teoria da equidade ou da comparação social ou da justiça organizacional *26*
Teoria da expectativa ou expectância *27*
Teoria da autoeficácia *31*
Teoria do estabelecimento de objetivos *32*
Teoria do campo de Lewin *36*
Teoria do reforço ou do ambiente *38*
TÓPICOS FINAIS SOBRE MOTIVAÇÃO 39
QUESTÕES COMENTADAS PELA PROFESSORA **41**
LISTA DE QUESTÕES **62**
GABARITO **72**
RESUMO DIRECIONADO **73**

Apresentação do curso

Oii, pessoal! Tudo bem? ☺

Vamos começar nosso curso de Gestão de Pessoas para o concurso de **Analista da RFB** com o pé direito. Esse assunto é muuuuuito importante, bastante explorado por todas as bancas, inclusive aquelas cotadas para possivelmente realizar o nosso concurso da Receita: **FCC**, **CESPE** ou **FGV**. A banca que costumava fazer as provas da área fiscal era a ESAF, mas ela deixou de atuar no mundo dos concursos. Assim, focaremos nessas 3 (três) principais bancas que já citamos, além de colocarmos algumas questões que a própria ESAF já cobrou sobre os assuntos.

As aulas se darão através de PDFs e vídeo-aulas. Eu ficarei na parte teórica dos PDFs e o professor Marco Ferrari brilhará com suas vídeo-aulas fantásticas. Aconselho que você dê um enfoque especial ao material escrito, ele foi feito com muito carinho, visando a sua aprovação. Além da teoria, vamos ter muitas questões, que irão crescendo no nível de dificuldade ao longo de todo o material. Pode ficar tranquilo, essas questões não foram escolhidas ao acaso: pegamos os pontos mais cobrados pelas nossas bancas e vamos bater em cada um deles, você vai chegar afiado para a sua prova, pode confiar!

Só mais um pontinho antes de começarmos: queria me apresentar! Meu nome é Camila Montenegro e de 2016 a 2018 fui aprovada nas primeiras colocações em 7 (sete) concursos públicos federais super concorridos, entre eles INSS, TRT, TRFs, entre outros. Sou formada em Engenharia Química pela Universidade Federal do Ceará e, atualmente, sou técnico administrativo e Chefe de Audiências do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região de Limoeiro do Norte/CE, aguardando a tão sonhada nomeação como Analista Administrativo em alguns Tribunais. Ah! Também já trabalhei quase 2 (dois) anos como Agente Administrativo e Chefe da Administração da Defensoria Pública da União em Sobral.

Mas não pense que tudo isso foi fácil. Durante os 3 (três) anos que estudei para concursos, passei por cada uma das dificuldades que você está vivendo. Sei a dor e a solidão que é ser concurseiro, mas só te digo que vale muito à pena. Sou plenamente realizada no serviço público. Ajudar as pessoas e servir ao país são coisas que fazem toda a diferença na minha vida.

Há aproximadamente 1 (um) ano, também me dedico a ajudar outros concurseiros a alcançar a tão sonhada aprovação, através do repasse das minhas técnicas de estudo, as quais eu percebi que funcionavam não somente para mim, mas para mais de 300 (trezentos) alunos de atendimento individual que eu conversei durante esse período. O retorno de tudo isso está sendo maravilhoso.

Mas não estou aqui hoje para falar sobre técnicas de estudo, fui convidada pela equipe do Direção Concursos para dividir com você esses dias de aprendizado sobre **Gestão de Pessoas**. Tenho certeza que essa leitura vai se dar da forma mais natural possível e vai te ajudar a dar mais um passo rumo ao dia da sua posse.

Vale lembrar que as aulas desse curso se encaixam super bem tanto para concurseiros iniciantes, quanto para aqueles que já estão voando no conteúdo, afinal são focadas nas últimas cobranças da banca, tendências em concurso. Se liga no cronograma:

AULA	CONTEÚDO	DATA
AULA 00	Motivação. Empoderamento	05/01/19
AULA 01	Estilos de Liderança	15/01/19
AULA 02	TESTE SUA DIREÇÃO	20/01/19
AULA 03	Gestão por competências	25/01/19
AULA 04	Trabalho em equipe	04/02/19
AULA 05	TESTE SUA DIREÇÃO	09/02/19
AULA 06	Gestão da mudança	14/02/19
AULA 07	Comunicação organizacional	24/02/19
AULA 08	TESTE SUA DIREÇÃO	28/02/19

Então, vamos lá?!

Motivação

Conceito, características e importância.

Se tem um assunto que não sai da boca dos concurseiros, esse assunto é motivação. Isso porque a motivação é uma força, um impulso, que te leva à ação. Essa força propulsora do comportamento, que te leva em direção aos seus objetivos, varia de indivíduo para indivíduo, mas também pode variar em períodos de tempo diferentes para uma mesma pessoa. Percebe que às vezes estamos muito motivados para estudar, mas em outros isso já é mais difícil?

Muitos autores defendem que só podemos encontrar a motivação dentro de nós mesmos, de forma intrínseca. Ai vem aquele velho ditado "Ninguém motiva ninguém". É isso mesmo, essa é a posição dominante, apesar de hoje sabermos que a liderança, entre outros fatores externos, como o reforço ou as punições, podem exercer um papel fundamental para que encontremos essa vontade de agir.

Bem, a liderança fica para as cenas dos próximos capítulos (AULA 01), mas preciso te falar das 3 (três) característica intrínsecas da motivação, muito cobradas pela banca CESPE. São elas:

- **Intensidade** – refere-se ao tamanho da força que o leva a agir, à amplitude da ação empregada;
- **Direção** – é a escolha de qual projeto realizar, o que se quer fazer, qual comportamento realizar;
- **Persistência ou Permanência** – duração de tempo em direção àquele objetivo;

Assim, no processo motivacional, possuímos um força que nos dá intensidade, direção e persistência para o alcance dos nossos objetivos. É sentir-se bem fazendo aquilo que deve ser feito no trabalho, sendo um

processo contínuo que nasce das necessidades de cada indivíduo e que se renova e se altera continuamente. A motivação pode ser definida como um alto grau de disposição para a realização das atividades.

Quero te alertar sobre algo, atenção! Não caia na pegadinha comum de ser cobrada em prova que afirma que a motivação é coletiva. A motivação é um processo INDIVIDUAL. Cada um deve encontrar a sua motivação, que o leve ao atingimento das suas metas. Soma-se a essa as seguintes características desse processo: a motivação é descrita geralmente como intencional, tendo o propósito de predizer o comportamento e possuindo múltiplas facetas.

Outro ponto importante é que nem sempre indivíduos motivados geram resultados positivos para a organização. Podemos citar por exemplo uma pessoa que esteja motivada, mas que empregue seus esforços na direção errada ou com estratégias ineficazes. Esse colaborador provavelmente não dará resultados satisfatórios à organização, apesar de estar motivado.

Mas como a motivação começa? Como ela se dá? Para responder isso vamos ao famoso ciclo motivacional! Observe a imagem abaixo:



Podemos perceber como a motivação acontece: parte-se normalmente de um estado de equilíbrio em que estamos satisfeitos com a situação em que nos encontramos. Por algum motivo, algo nos estimula ou incentiva a criarmos uma necessidade dentro de nós que antes não existia. A partir dessa necessidade, entramos em um estado de tensão que nos leva a agir na busca de sua satisfação.

Ao estabelecermos um comportamento, guiado pelo objetivo, obtemos um certo desempenho que, se satisfatório, trará a satisfação da necessidade, ou ainda, se insatisfatório, a frustração. Dessa forma, a tensão se esvai e voltamos ao estado de equilíbrio inicial.

No caso da compensação, a necessidade inicial não é satisfeita, mas acabamos por adquirir uma forma diversa de recompensa ou solução alternativa, a qual acaba sanando a tensão.

É importante notar que alguns autores defendem que a motivação está mais ligada ao desejo ou expectativa de satisfação da necessidade do que à própria satisfação. Pense naquele bem material que você desejou comprar há um tempo. Percebe que você estava todo animado na compra, ansioso, mas pouco tempo depois de comprá-lo já perdeu o interesse? Então entramos em equilíbrio e logo surgirão outras necessidades, reiniciando o ciclo. Por isso dissemos que o ser humano é insaciável.

Olha como isso tudo pode ser cobrado nas provas:

FGV – PROCEMPA – ANALISTA ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS - 2014) Com a abordagem das relações humanas, surgiram teorias ligadas ao que queremos da vida, como sentir-se bem com aquilo que é realizado, não sendo um produto acabado e sim um processo que se configura a cada momento, que nasce das necessidades interiores de cada um e que se renova e se altera continuamente.

Essa teoria se refere:

a) à motivação.

b) ao comportamento.

c) à liderança.

d) à liderança situacional.

e) à maturidade profissional.

Comentário:

Pessoal, a motivação é justamente a força que te leva à ação, uma força propulsora do comportamento. Como a questão aborda, é sentir-se bem fazendo aquilo que deve ser feito. É um processo contínuo voltado à busca da satisfação das necessidades de cada indivíduo no trabalho. Portanto, gabarito letra a).

Gabarito: A

CESPE – ANVISA – TÉCNICO ADMINISTRATIVO - 2016) No que se refere à gestão de pessoas, equilíbrio organizacional, motivação e liderança, julgue o item subsequente.

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

Comentário:

Pessoal, conforme vimos lá em cima, se a motivação é algo intrínseco (entendimento majoritário), que nasce dentro de cada indivíduo, de acordo com as necessidades que vão surgindo no âmago de cada um, como pode ela ser atendida de maneira coletiva e padronizada para todos? A organização deve avaliar individualmente as necessidades de cada colaborador, já que esses são motivados por diferentes fatores, ok?

Gabarito: E

FGV – TJ/RO – PEDAGOGO - 2015) A motivação dos funcionários é um elemento importante para o desempenho do negócio, uma vez que trabalhadores motivados costumam ser mais produtivos. Ciente disso, Renato, pedagogo de uma organização pública, decidiu contratar um curso com um renomado palestrante para motivar os empregados de sua organização. Antes de iniciar o curso, Renato aplicou uma pesquisa para aferir o grau de motivação dos empregados e um mês após o término do curso, aplicando novamente a pesquisa, os resultados da avaliação mostraram que o curso não tinha produzido melhorias nos níveis motivacionais. Uma explicação plausível para esse resultado seria:

a) cursos e outras ações de desenvolvimento pessoal são pouco indicados para aumentar a motivação;

b) palestrantes renomados em geral são rejeitados por funcionários de organizações públicas;

c) a motivação das pessoas depende, sobretudo, de variáveis contextuais;

d) o palestrante deve ter dado exemplos descontextualizados do setor público;

e) a motivação é algo individual e cada pessoa tem suas próprias razões para querer fazer determinada tarefa.

Comentário:

Meus amigos, conforme vimos na questão anterior, a motivação é fruto de um processo INDIVIDUAL. Daí vem aquela conhecida frase "Ninguém motiva ninguém". Cada pessoa tem necessidades únicas dentro de si e, além disso, a maior parte da doutrina acredita que é um fenômeno intrínseco, que vem de dentro. Apesar dos novos estudiosos já estarem relativizando essa ideia, sabemos que o que me motiva pode não te motivar e vice-versa. Cabe à administração encontrar meios para descobrir e fornecer aos trabalhadores estímulos que cada um valorize. Portanto, a afirmativa correta aqui é a letra e).

Gabarito: E

FCC – TRE/CE – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2002) É A motivação não é comportamento em si, nem é desempenho, mas, refere-se à ação e às forças internas e externas que influenciam a escolha de um indivíduo. As teorias de motivação:

a) são indefinidas na relação comportamental.

b) são definidas como um fenômeno social.

c) predizem comportamentos.

d) são descritas como não-intencionais.

e) não são multifacetadas.

Comentário:

Vamos resumir aqui as características da motivação para que possamos responder depois os itens. A motivação é um fenômeno intrínseco ao indivíduo (doutrina dominante, mas veja que há quem acredite que também pode

vir de fatores externos, como o enunciado da questão afirma), individual, geralmente intencional, multifacetado e que tem como resultado predizer o comportamento.

Agora é hora de checar as alternativas:

a) Errado, pois a motivação tem o papel de predizer o comportamento.

b) Errado, a motivação é um processo individual.

c) Correto, pois a motivação tem esse papel, conforme dito acima.

d) Errado, geralmente a motivação é descrita como um processo intencional.

e) Errado, a motivação é afetada por diversos fatores, sendo multifacetada.

Gabarito: C

CESPE – MJ – ADMINISTRADOR - 2013) Julgue os itens subsequentes, em relação à motivação e liderança.

A motivação, um processo coletivo que atinge a equipe de trabalho, envolve a intensidade, a direção e a persistência dos esforços das pessoas para o alcance de metas.

Comentário:

A motivação não é um processo coletivo e sim INDIVIDUAL! O resto está certinho.

Gabarito: E

CESPE – ANCINE – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2013) Acerca dos processos de motivação e liderança, julgue os itens 09 e 10.

A motivação é específica e tem como propriedades a direção, a intensidade e a permanência; consiste no estudo explicativo sobre as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho.

Comentário:

Mais correta que isso, impossível! Lembra das 3 (três) propriedades ou características da motivação? Direção (qual objetivo se busca), intensidade (amplitude dos esforços) e permanência ou persistência (duração)? Também podemos dizer que, com a motivação, o indivíduo adota um comportamento em direção às metas e obtém um certo desempenho, conforme o que foi visto no nosso ciclo motivacional. Então, taca um Czinho ai e corre para o abraço, rsrsrs.

Gabarito: C

FCC – INCA – TRE/PI – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2002) Observe o seguinte fluxo:

Necessidade não satisfeita → Tensão aumentada → Esforço→ Necessidade satisfeita→ Tensão diminuída

Esse fluxo refere-se a um processo de:

a) organização.

b) motivação.

c) demanda.

d) qualidade.

e) comunicação.

Comentário:

Povo lindo, essa questão trata do ciclo da motivação de forma simplificada. Nem sempre a assertiva trará o ciclo com todas as etapas, mas manterá a ideia geral de que uma necessidade leva a uma tensão que se traduz nas ações e esforços despendidos na busca da satisfação dessa necessidade que, se acontecer, reestabelece o equilíbrio. Portanto, o ciclo mencionado na questão é o ciclo motivacional. A resposta correta é o item b).

Gabarito: B

Teorias Motivacionais

Meus amigos, agora vamos falar um pouco sobre as teorias da motivação. Elas nada mais são do que os posicionamentos de importantes estudiosos que explicam como o fenômeno da motivação acontece. Sei que vocês estão se perguntando se precisam decorar todos os nomes dos criadores das teorias e, infelizmente, a resposta que eu tenho pra vocês é SIM. As bancas cobram demais os nomes desses carinhas, pelo menos nessa matéria de motivação, então fica de olho.

Vale ressaltar que as teorias preferidinhas das bancas são: Teorias X e Y, Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria Bifatorial e Teoria da Expectância.

Podemos classificar as teorias de 2 (duas) formas:

1 – Teorias de conteúdo:

As teorias que são classificadas como de conteúdo são aquelas que explicam **o que motiva o indivíduo**, ou seja, expõem as necessidades que o levam a agir em busca de seu objetivo. São elas:

- Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow;
- Teoria bifatorial ou dos dois fatores de Herzberg;
- Teoria ERC de Alderfer;
- Teoria das necessidades adquiridas de McClelland;

- Teorias X e Y de Douglas McGregor;

2 – Teorias de processo:

As teorias do processo explicam quais os fatores cognitivos, de **percepção da realidade**, que motivam o indivíduo a mudá-la. Ou seja, seu enfoque está em **como o processo de motivação se dá**, como o indivíduo percebe e tenta mudar a situação em que se encontra. São elas:

- Teoria da equidade de Adams;
- Teoria da definição de objetivos de Locke;
- Teoria da expectância de Vroom;
- Teoria do campo de Lewin;

Dá uma olhada nas questões sobre essa divisão:

CESPE – ANAC – TÉCNICO ADMINISTRATIVO - 2012) A respeito das variáveis do comportamento organizacional, julgue os itens a seguir:

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

Comentário:

Como nós dissemos, as teorias do conteúdo relatam que fatores ou necessidades são motivadores aos indivíduos nas organizações. Então, item correto.

Gabarito: C

FCC – TRT 6ª REGIÃO – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2018) O fenômeno da motivação tem sido estudado sob diferentes enfoques e, nesse sentido, uma das possíveis categorizações das denominadas teorias motivacionais apresenta a divisão entre teorias de conteúdo e teorias de processo, as quais abordam, respectivamente,

a) a motivação propriamente dita, entendida como uma qualidade inata; os estímulos motivacionais, entendidos como insumos necessários, porém não suficientes, para a motivação.

b) aquilo em que consiste a motivação para cada indivíduo, com ênfase nos valores e crenças; aquilo em que consiste a motivação para o grupo e como induzi-la, com ênfase nas dinâmicas.

c) as condições precedentes para a motivação do indivíduo, a exemplo dos aspectos psicológicos; os métodos aplicáveis para induzir ou fomentar a motivação, a exemplo do treinamento de sensitividade.

d) os fatores que motivam o indivíduo, a exemplo dos ligados à subsistência; os processos cognitivos que influenciam a motivação, a exemplo do reforço positivo.

e) os componentes estáticos da motivação, como valência e instrumentalidade; os componentes dinâmicos da motivação, como propósito e resiliência.

Comentário:

Gente, como falamos, as teorias do conteúdo retratam os aspectos e necessidades humanas que servem de motivação, enquanto as teorias do processo revelam como a situação em que o indivíduo se encontra é percebida por ele e usada para que se motive, baseando-se então nos processos cognitivos de percepção da realidade. Como exemplo, podemos citar exatamente os contidos no item d), que são a Teoria da Hierarquia das Necessidades como teoria do conteúdo e a Teoria do Reforço de Skinner como teoria de processo.

Gabarito: D

CESPE – POLÍCIA FEDERAL – ADMINISTRADOR - 2014) Acerca do comportamento organizacional, do gerenciamento de conflitos e da gestão da mudança, julgue os próximos itens.

Os estímulos ambientais, as ações e o comportamento das pessoas, a persistência no comportamento e as recompensas advindas das ações são considerados, pelas teorias de conteúdo, elementos essenciais da motivação, que a caracterizam como processo complexo e dinâmico.

Comentário:

Item errado, pois as teorias do conteúdo falam basicamente dos desejos ou necessidades que motivam o indivíduo, não tendo relação com a influência do ambiente externo (teoria do ambiente de Skinner – veremos mais a frente) e nem do comportamento e valores da pessoa (teorias de processo).

Gabarito: E

FCC – TRT 24ª REGIÃO – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2017) Uma das classificações feitas pela literatura para distinguir as diversas teorias sobre a motivação no ambiente organizacional, corresponde às Teorias de Conteúdo, que procuram explicar:

a) precipuamente o grau de correlação entre as recompensas oferecidas e a motivação para a sua consecução.

b) os processos cognitivos do indivíduo, que influenciam seu comportamento e geram motivação.

c) apenas os elementos objetivos que compõem a motivação, como salários e benefícios.

d) os componentes da motivação comuns aos diferentes grupos sociais, e não os fatores individuais.

e) quais fatores motivam as pessoas, dentro do indivíduo ou do ambiente que o envolve.

Comentário:

Eita, como a FCC adora cobrar a diferença entre essas duas classificações. As teorias do conteúdo envolvem as necessidades ou os fatores que motivam o indivíduo. Já as teorias do processo envolvem como as pessoas percebem a realidade em que vivem, e como isso pode afetar a motivação. Dito isso, analise comigo:

a) Errado, as teorias do conteúdo não se relacionam com as recompensas e sim com as necessidades humanas ou fatores internos.

b) Errado, pois os processo cognitivos são retrato das teorias do processo.

c) Não são só salários e benefícios que compõem as teorias do conteúdo, temos também grau de responsabilidade, relações sociais, etc.

d) Falso, pois entram também fatores sociais, como na teoria de Maslow da Hierarquia das Necessidades, por exemplo.

e) Exato! As teorias do conteúdo se relacionam aos fatores ou necessidades motivadores.

Gabarito: E

Vamos iniciar os estudos sobre cada uma das teorias?

Teorias X e Y

Essa teoriazinha é campeã em prova, mas é bem tranquila. Em seus estudos, Douglas McGregor relatou que os seres humanos, nas suas relações no trabalho, podem ser divididos em dois tipos **antagônicos**:

- **HOMEM X:** apático, indolente, trabalha forçado somente pela retribuição financeira, entende que o homem médio vê o trabalho como um grande esforço, necessitando de uma supervisão constante e autoritária para que possa realizar as suas atividades de forma satisfatória;
- **HOMEM Y:** para ele o trabalho é tão natural e prazeroso quanto o descanso, é autodirigido, autorresponsável, automotivado e criativo, necessitando de um líder participativo, que forneça os meios para que atinja os objetivos organizacionais;

DICA!

Para aprender de forma mais fácil, lembre-se que o homem X é tudo de ruim, enquanto o homem y é tudo de bom.

O que a gente faz quando algo está errado? Coloca um X né? Então lembre que o X é tudo de ruim.

FCC – ARTESP – ESPECIALISTA EM REGULAÇÃO DE TRANSPORTE - 2017) Entre as diferentes teorias desenvolvidas para explicar o fenômeno da motivação, existem as denominadas Teorias de Conteúdo, entre as quais emerge a Teoria "X" e "Y" de MacGregor, a qual:

a) preconiza que devem ser conjugados fatores intrínsecos, denominados "X" e extrínsecos, denominados "Y", para alcançar o grau ótimo de motivação.

b) divide os fatores motivacionais em fatores insatisfacentes, ditos de higiene, e fatores de motivação propriamente ditos.

c) elenca as necessidades humanas de acordo com uma hierarquia a ser satisfeita, situando na base da pirâmide as necessidades fisiológicas.

d) contempla dois extremos opostos de suposições: a de que o homem médio não gosta do trabalho e o evita e, no outro polo, que o dispêndio de esforço no trabalho é algo natural.

e) sustenta que a motivação decorre da adequada combinação de dois fatores em uma mesma equação: reforço positivo (recompensas) e reforço negativo (punições ou desincentivos).

Comentário:

Pessoal, esta teoria é, de longe, a mais queridinha da FCC, juntamente com a de Herzberg, a qual veremos mais adiante. Preste atenção que a banca sempre usa as mesmas expressões para diferenciar as duas teorias. Observe as afirmativas mais usadas:

A FCC adora dizer que as teorias X e Y são **opostas, contrastantes**. Também gosta de caracterizar a teoria X como a que descreve que **o homem médio não gosta de trabalhar**, evitando o trabalho e tendo que ser controlado de maneira rígida. Já para o homem Y, a banca afirma que **o trabalho é algo natural**, precisando este apenas de um líder.

HOMEM X: apático, trabalha forçado somente pela retribuição financeira, entende que o homem médio vê o trabalho como um grande esforço, necessitando de uma supervisão constante e autoritária para que possa realizar as suas atividades de forma satisfatória;

HOMEM Y: para ele o trabalho é tão natural e prazeroso quanto o descanso, é autodirigido, autorresponsável, automotivado e criativo, necessitando de um líder participativo;

Logo, a única alternativa que se encaixa nesse perfil de resposta é o item d).

Gabarito: D

FGV – PREFEITURA DE CUIABÁ – TÉCNICO DE NÍVEL SUPERIOR ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - 2015) As concepções que levaram à formulação das teorias "X" e "Y", com relação às tendências do ser humano, partiam de princípios bem estabelecidos sobre sua capacidade de motivação para o trabalho.

Nesse sentido, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) De acordo com a Teoria "X", o ser humano é indolente e precisa ser controlado para que produza a contento.

( ) De acordo com a Teoria "Y", é função da administração prover as condições para que o trabalhador se motive.

( ) De acordo com a Teoria "Y", o ser humano é incapaz de se automotivar e assumir responsabilidades na organização.

As afirmativas são, respectivamente,

a) F, V e F.

b) F, V e V.

c) V, F e F.

d) V, V e F.

e) F, F e V.

Comentário:

Douglas McGregor dividiu os trabalhadores em 2 (dois) tipos diferentes:

HOMEM X: apático, indolente, trabalha forçado somente pela retribuição financeira, entende que o homem médio vê o trabalho como um grande esforço, necessitando de uma supervisão constante e autoritária para que possa realizar as suas atividades de forma satisfatória;

HOMEM Y: para ele o trabalho é tão natural e prazeroso quanto o descanso, é autodirigido, autorresponsável, automotivado e criativo, necessitando de um líder participativo, que forneça os meios para que atinja os objetivos organizacionais;

A partir da explicação e dos grifos realizados acima, temos que a primeira afirmativa está correta, a segunda também está correta e a última está errada (já que o homem Y **é** automotivado). Então, gabarito letra d).

Gabarito: D

CESPE – MPU – ANALISTA DE GESTÃO PÚBLICA - 2013) Julgue os itens a seguir, relativos ao comportamento organizacional e à organização da função de gestão de pessoas.

O gerente que atua com base no modelo de liderança da Teoria X desenvolvida por McGregor acompanha seus trabalhadores de modo cerrado, pois não acredita que seus colaboradores estejam dispostos a trabalhar.

Comentário:

Questão correta, pois o homem X (que faz tudo errado) é apático e odeia trabalhar. Para que produza bem, o chefe deve ser autoritário e realizar sempre a supervisão do trabalho.

Gabarito: C

Teoria da Hierarquia das Necessidades

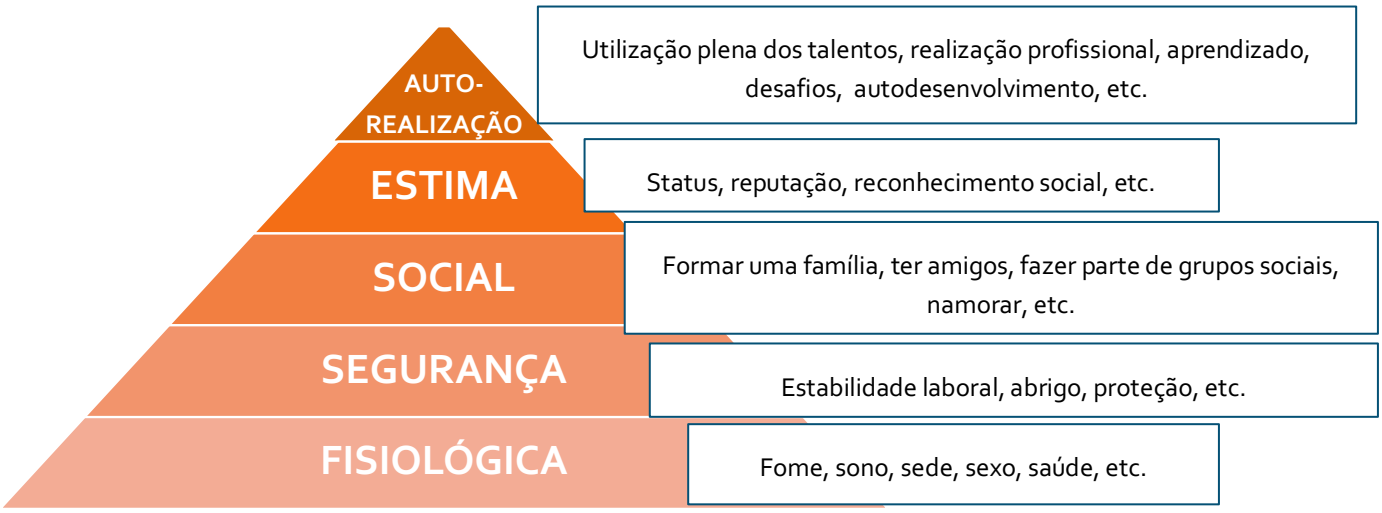
Atenção, amigo concurseiro! Essa teoria é a mais importante e mais cobrada em concursos públicos, apesar de estar cada vez mais perdendo forças. **Maslow**, o teórico criador dessa teoria, dividiu as necessidades que motivam o homem em 5 (cinco) categorias, defendendo que para subir na pirâmide, ou seja, para que as necessidades de nível superior se manifestem, as de nível inferior devem ser satisfeitas. Ou seja, a teoria defende que as **necessidades são hierárquicas**.

Desse modo, um indivíduo só adquiriria o desejo/necessidade social (de possuir amigos ou momentos de lazer, por exemplo) quando suas necessidades fisiológicas e de segurança fossem satisfeitas (como por exemplo a fome e a estabilidade laboral, respectivamente).

Percebe por que essas ideias já não são mais tão bem aceitas? Hoje em dia sabemos que várias necessidades podem se manifestar simultaneamente. Posso, ao mesmo tempo, desejar ter boas noites de sono (necessidade fisiológica) e formar uma família (necessidade social). Além disso, dependendo da personalidade de cada um, há a possibilidade de necessidades superiores surgirem antes das inferiores. Alguém pode desejar primeiro se realizar profissionalmente (necessidade de autorealização) e só depois formar uma família (necessidade social).

Podemos, através da pirâmide das necessidades de Maslow, classificar as necessidades humanas em **INFERIORES** (fisiológicas e de segurança) e **SUPERIORES** (social, de estima e de autorealização). Para lembrar, basta lembrar que aquelas mais "de sobrevivência" são as inferiores. Alguns autores relatam que as necessidades inferiores seriam satisfeitos por estímulos externos, enquanto as superiores se satisfariam dentro de cada indivíduo, internamente.

Assim, temos, em ordem, as necessidades fisiológicas (aquelas relativas à sobrevivência do ser humano), as necessidades de segurança (ajudam o indivíduo a se sentir seguro, estável), necessidades sociais (relativas às relações interpessoais), necessidades de estima (a qual pode ser dividida em autoestima interna – respeito próprio, realização, controle pessoal, autonomia – e autoestima externa – status, reconhecimento e atenção) e, por último, necessidades de autorrealização (desenvolvimento pessoal, desafios e busca do sucesso). Observe os exemplos abaixo:



Então, vamos praticar, já que essa é a teoria mais cobrada de todas!

CESPE – ICMBIO – TÉCNICO ADMINISTRATIVO - 2014) As teorias das organizações, além de contribuírem para o modelo brasileiro de administração pública, especialmente a teoria da burocracia, ajudaram a despertar novos enfoques sobre a motivação humana. A respeito desse assunto, julgue os itens subsecutivos:

Na hierarquia das necessidades de Maslow, o estágio final tem foco na continuidade do autodesenvolvimento e no atingimento da plenitude do potencial do indivíduo como ser humano.

Comentário:

Conforme se observa na pirâmide de Maslow, o último estágio é o das necessidades de autorealização, que são definidas como aquelas que focam na realização profissional, no autodesenvolvimento constante, na utilização plena dos talentos e no aprendizado. Portanto, questão correta.

Gabarito: C

FGV – IBGE – AGENTE CENSITÁRIO MUNICIPAL E SUPERVISOR - 2017) Uma administradora recém-formada decidiu prestar concurso para um importante órgão público. Ela declarou que o principal motivo de realizar o concurso era buscar a "estabilidade no emprego". Segundo a hierarquia das necessidades de Maslow, a motivação da administradora é satisfazer uma necessidade do tipo:

a) fisiológica;

b) de segurança;

c) social;

d) de estima;

e) de autorrealização.

Comentário:

Maslow descreveu 5 (cinco) tipos de necessidades humanas.

FISIOLÓGICAS: ligadas às necessidades básicas humanas, como fome, sede, sono, salário, etc.

DE SEGURANÇA: ligadas à vontade de estar seguro e/ou protegido, como ter abrigo, estabilidade laboral, etc.

SOCIAIS: ligadas à necessidade de relacionamento interpessoal, como namorar, ter amigos, etc.

DE ESTIMA: ligadas ao desejo de ser reconhecido e exercer poder sobre as pessoas.

DE AUTORREALIZAÇÃO: necessidades de realização pessoal, alcance de metas, realização de tarefas desafiadoras, ter sucesso, etc.

Assim, a necessidade de estabilidade no emprego nada mais é do que uma necessidade de segurança. Nossa resposta então é o item b).

Gabarito: B

FCC – SABESP – ANALISTA DE GESTÃO ADMINISTRAÇÃO - 2018) Entre as teorias mais divulgadas acerca da motivação, insere-se a desenvolvida por Abraham Maslow, conhecida como hierarquia das necessidades humanas, a qual, em linhas gerais, sustenta que:

a) o indivíduo somente vai se sentir estimulado a buscar a satisfação de necessidades mais elevadas, como de autorrealização, se outras básicas, como de subsistência, já estiverem satisfeitas.

b) o homem médio não gosta do trabalho e precisa ser forçado ao seu desempenho, havendo, contudo, uma hierarquia natural entre indivíduos que respondem mais prontamente a estímulos motivacionais.

c) a maioria das pessoas tem uma motivação intrínseca para o trabalho, sendo desnecessário o estabelecimento de recompensas, porém imprescindível o atendimento de necessidades básicas.

d) o que motiva o indivíduo para a realização de uma tarefa é a correlação entre o resultado obtido e o esforço empregado (valência), devendo as tarefas ser hierarquizadas em função dessa relação.

e) o reforço positivo é mais efetivo para a fixação de uma motivação permanente, porém o reforço negativo é necessário para induzir determinados grupos mais refratários.

Comentário:

Vamos relembrar um pouquinho da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, uma das mais cobradas em prova. Ela defende a categorização das necessidades humanas em 5 (cinco) divisões: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Além disso, afirma que há hierarquia entre esses patamares. Vamos aos itens:

a) Isso mesmo! Item correto, pois a teoria de Maslow retrata que as necessidades humanas estão dispostas de forma hierarquizada, em que as superiores só se manifestam quando as inferiores estão plenamente atendidas.

b) A primeira parte da afirmativa trata da Teoria X, de McGregor, que defende que o homem médio não gosta de trabalhar e deve ser controlado rigidamente. Mas a segunda parte sobre hierarquia natural não retrata essa teoria nem nenhuma outra.

c) Esse item está totalmente fora do prumo. Não retrata a teoria de Maslow e ainda afirma que não são necessárias recompensas pelo trabalho, pois a motivação vem de dentro do indivíduo. Isso não tem pé nem cabeça. Vamos trabalhar de graça agora?! Rsrsrs.

d) Essa assertiva retrata a Teoria de Vroom, e não e de Maslow, e mesmo assim não o faz corretamente, pois a correlação entre o resultado e o esforço é obtida pela expectância, e não pela valência (valorização que o indivíduo dá à recompensa).

e) Essa afirmativa é da Teoria do Reforço ou do Ambiente de Skinner. Portanto, item falso.

Gabarito: A

CESPE – TC/DF – ANALISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - 2014) No que se refere ao comportamento organizacional, julgue os itens de 05 a 12.

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

Comentário:

- Confraternizações com colegas de trabalho = necessidades sociais;

- Recompensas justas de desempenho = necessidades de estima;

- Oportunidades de trabalhar em projetos que articulem as habilidades e os interesses dos funcionários = necessidades de autorealização.

Então, todos os três tipos de necessidades são considerados superiores, conforme vimos na explicação teórica.

Gabarito: C

Teoria Bifatorial ou dos dois fatores

Antes de começarmos a explicação da teoria propriamente dita, queria desfazer na sua cabecinha um entendimento comum que normalmente temos, mas que, para fins de prova, não é verdadeiro. No dia-a-dia entendemos que o contrário de satisfeito é insatisfeito, certo? Mas para o mundo dos concursos isso não é válido. O correto seria:

Inverso de satisfeito = **não satisfeito**

Inverso de insatisfeito = **não insatisfeito**

Agora que você já entendeu essas primícias, saiba que Herzberg, criador da teoria bifatorial, desenvolveu uma divisão das necessidades humanas em dois tipos de fatores, os **insatisfacientes** (Fatores Higiênicos) e os **satisfacientes** (Fatores Motivadores). Essa nomenclatura é dada, porque os fatores higiênicos não motivam para o trabalho, apenas não desmotivam se presentes. Ou seja, se esses fatores estiverem presentes o indivíduo estará não insatisfeito, mas se ausentes, o colaborador passa a ficar insatisfeito. Já os fatores motivadores, como o próprio nome sugere, trazem motivação se presentes, mas se ausentes causam a não motivação. É como se fosse um ponto neutro, o trabalhador nem está motivado e nem desmotivado.

Observe quais fatores são higiênicos e quais são motivadores:

FATORES MOTIVADORES (satisfacientes) - **intrínsecos:** referem-se à qualidade do próprio trabalho, das tarefas desenvolvidas no labor. São a realização, o reconhecimento, metas desafiadoras, responsabilidade, desenvolvimento profissional, etc.

FATORES HIGIÊNICOS (insatisfacientes) - **extrínsecos:** referem-se ao ambiente do trabalho, ao retorno financeiro, boas relações interpessoais, benefícios sociais, etc.

Perceba a diferenciação entre extrínseco e intrínseco. Como os fatores motivadores têm maior relação com a realização do indivíduo e à realidade das atividades do trabalho, são chamados de internos (sinônimo de intrínsecos). Já os fatores higiênicos vêm do meio em que o trabalhador está inserido, portanto externos (extrínsecos).

Normalmente as bancas, principalmente o CESPE, afirmam que os fatores higiênicos não motivam e, por isso, não basta retribuir financeiramente um indivíduo para que ele se sinta motivado. É necessário que ele possua boas condições de trabalho (fatores higiênicos para que não fique desmotivado), mas que possua tarefas desafiadoras nas suas atividades laborais (fatores motivadores). Dessa forma, as empresas necessitam se utilizar de uma ferramenta muito cobrada em provas: o enriquecimento do trabalho ou enriquecimento de tarefas.

O enriquecimento de tarefas pode ser vertical ou horizontal, da forma que segue abaixo:

→ **ENRIQUECIMENTO DE TAREFAS HORIZONTAL** = agregar **mais atividades e tarefas** de mesmo nível de complexidade ao funcionário. Necessita de maior rapidez;

↓ **ENRIQUECIMENTO DE TAREFAS VERTICAL** = ir, aos poucos, **aumentando a complexidade** e responsabilidade das tarefas exercidas pelo colaborador. Necessita de maior experiência;

CESPE – MPE/PI – TÉCNICO MINISTERIAL ÁREA ADMINISTRATIVA - 2012) Acerca de objetivos, desafios e características da gestão de pessoas e de comportamento organizacional, julgue os próximos itens.

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

Comentário:

Você pensou que aquela dicazinha inicial era besteira, né? Cochilou, caiu na prova amigo! rsrsrs. Como eu falei, o inverso de satisfação é não satisfação, e o oposto de insatisfação é não insatisfação. Então, se eliminarmos os aspectos insatisfacientes, teremos a não insatisfação (o que não quer dizer satisfatório). Que coisa embolada, rsrsrsrs, mas acho que deu pra pegar.

Gabarito: C

FCC – PREFEITURA DE MACAPÁ – ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO ADMINISTRAÇÃO - 2018) Entre as técnicas de treinamento e desenvolvimento aplicadas no âmbito das organizações, pode-se citar aquela que implica a elevação das responsabilidades e desafios do cargo, que pode ser vertical, com a adição de responsabilidades de nível de complexidade mais elevado, ou horizontal. Trata-se de:

a) mentoring.

b) rotação de cargos.

c) coaching.

d) enriquecimento de cargos.

e) role playing

Comentário:

Questão fresquinha de 2018 para corroborar o que eu falei na teoria. Tá vendo como o enriquecimento de cargos pode ser vertical ou horizontal? A própria banca deu, na questão o conceito de enriquecimento de cargos:

> *"elevação das responsabilidades e desafios do cargo, que pode ser vertical, com a adição de responsabilidades de nível de complexidade mais elevado, ou horizontal"*

Perceba também, através dessa questão, que o enriquecimento de cargos pode ser utilizado como forma de treinar e desenvolver os trabalhadores, à medida que vão aprendendo a aprofundar a complexidade do seu trabalho (enriquecimento vertical) ou a incluir novas atividades (enriquecimento horizontal). Portanto, a resposta correta é o item d).

Gabarito: D

FGV – AL/RO – ANALISTA JUDICIÁRIO PSICOLOGIA – 2018) Emanuel, gerente operacional de uma fábrica de fechaduras, resolve colocar em prática os conhecimentos adquiridos em um MBA em gestão, recém-concluído. Assim, decide implementar, com os seus subordinados, um programa de motivação baseado na teoria dos dois fatores. De acordo com essa teoria, caso Emanuel visasse aumentar a satisfação dos subordinados, deveria

a) aumentar os salários.

b) delegar tarefas desafiadoras.

c) reduzir a carga de horas diárias.

d) aprimorar as condições físicas do local de trabalho.

e) promover atos de socialização entre os funcionários.

Comentário:

Conforme vimos na parte teórica, de acordo com a Teoria Bifatorial de Herzberg, somente os fatores motivacionais proporcionam a real motivação ao trabalhador. Fatores higiênicos como salário, benefícios, socialização, condições físicas do ambiente de trabalho, entre outros, não motivam o indivíduo, apenas previnem a insatisfação. Assim, a única alternativa que traz um fator motivacional, ou seja, aquele ligado ao trabalho propriamente dito é a letra b), a qual traz como opção delegar tarefas desafiadoras.

Gabarito: B

CESPE – FUB – ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO – 2016) Julgue o item a seguir, relativo a benefícios sociais, recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento de pessoas.

A implementação de um programa de benefícios sociais se justifica na medida em que os investimentos tendem a retornar para a organização mediante a maior motivação para o trabalho, o aumento da produtividade e a retenção de talentos.

Comentário:

Pessoal, benefícios sociais são fatores higiênicos, que não trazem motivação para o trabalho, apenas previnem a desmotivação. Então, item errado.

Gabarito: E

CESPE – DPU – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2016) A respeito de comportamento organizacional, julgue o item que se segue.

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

Comentário:

É uma honra resolver essa questão de novo, já que esse foi o primeiro concurso que passei na vida, e onde hoje eu trabalho. Muita emoção! Mas, deixando o sentimental de lado, o CESPE cobrou exatamente a classificação da boa relação com os chefes e colaterais, como eu avisei na dica lá em cima. Então, repetindo, esses são fatores higiênicos para Herzberg e sociais para Maslow, ok?

Gabarito: C

Teoria ERC ou ERG

Essa sigla estranha no nome da teoria não vem ao acaso, olha só:



Essa teoria pode ser considerada um **aperfeiçoamento da teoria de Maslow**, em que Alderfer condensou as necessidades humanas em 3 (três) grupos: Existência, Relacionamento e Crescimento. Na sua provinha também pode aparecer a sigla em inglês, ERG (Existence-Relatedness-Grow). Diferentemente de Maslow, Alderfer acreditava que as necessidades poderiam ser buscadas simultaneamente, **não havendo uma hierarquia** em que primeiro se tinha que satisfazer as necessidades inferiores para depois surgirem as superiores.

DICA!

Parece besteira, mas, para lembrar em qual teoria Alderfer se encaixava, eu fazia uma associação entre o R do seu nome e o R do nome da teoria, rsrsrs.

aldeRfer → teoria ERC

Dessa forma, podemos resumir a teoria ERC da seguinte forma:

NECESSIDADES DE EXISTÊNCIA: correspondem aos primeiros dois níveis da hierarquia de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança), podendo ser exemplificadas por fome, sede, sono, segurança, etc.;

NECESSIDADES DE RELACIONAMENTO: referem-se às necessidades de relações interpessoais, como fazer parte de uma comunidade, ter amigos, momentos de lazer, formar uma família, namorar, etc.;

NECESSIDADES DE CRESCIMENTO: são equivalentes ao níveis de estima e autorealização de Maslow, relacionando-se ao desenvolvimento pessoal de cada indivíduo;

A teoria ainda afirma que, quando o indivíduo tem suas necessidades supridas e sobe para um próximo nível, há o fenômeno da PROGRESSÃO, que causa satisfação. Já quando vai deixando de satisfazer suas necessidades, voltando a um nível inferior, temos a REGRESSÃO, que causa frustração. Então, para Alderfer, caso uma necessidade superior tenha sido reprimida, haverá o fenômeno da **frustração-regressão**, no qual o indivíduo irá desejar compensar em uma necessidade de nível inferior.



DICA!

As bancas adoram cobrar em quais categorias da teoria de Maslow e da teoria de Herzberg se encaixa a boa relação com o chefe e colaterais. Você sabe quais são?

Maslow → necessidades sociais (fatores superiores);
Herzberg → fatores higiênicos ou insatisfacientes;
Alderfer → necessidades de relacionamento;

CESPE – MDIC – AGENTE ADMINISTRATIVO - 2014) Com referência ao comportamento organizacional, julgue os itens que se seguem.

Boas relações com o chefe e com os colegas de trabalho podem ser entendidas como fatores motivacionais relacionados às necessidades sociais, segundo Maslow, ou às necessidades de crescimento, conforme Alderfer.

Comentário:

As boas relações com o chefe e os colaterais são necessidades sociais (Maslow), fatores higiênicos (Herzberg) e necessidades de relacionamento (Alderfer). Então, errada a questão por dizer que, para Alderfer, essa necessidade é de crescimento.

Gabarito: E

FCC – TST – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2017) Diversas teorias procuram explicar o fenômeno da motivação no ambiente de trabalho. Os estudos sobre o tema apontam que, aliada a outros fatores como habilidades individuais e suporte organizacional, a motivação é determinante para o desempenho almejado. Dada a importância do tema, vários autores passaram a estudar o fenômeno da motivação, entre os quais destaca-se Clayton Alderfer, que propôs a Teoria ERC, a qual, entre outros aspectos, sustenta que existe(m):

a) uma hierarquia clara entre as necessidades humanas, de forma que, enquanto não satisfeita uma necessidade primária não é possível ativar uma necessidade inferior.

b) 3 fatores essenciais para a motivação, consistentes nas seguintes necessidades: existencial; de relacionamento e de crescimento.

c) 3 principais fatores que evocam o processo motivacional: valência (valor da recompensa); instrumentalidade e expectativa.

d) apenas 2 aspectos que são determinantes na geração de motivação: reforço positivo (recompensa) e reforço negativo (punições e desincentivos).

e) 3 diferentes vetores que orientam a motivação: realização pessoal; afiliação (relacionamento) e poder (influência sobre o grupo).

Comentário:

a) A teoria de Alderfer, ao contrário da de Maslow, sustenta que não há hierarquia entre as necessidades de existência, relacionamento e crescimento. Os 3 (três) tipos de necessidades podem ser buscados concomitantemente. Esse é justamente o principal fator que difere entre as duas teorias. Gabarito errado.

b) Esse é o nosso gabarito, já que são essas as 3 (três) subdivisões das necessidades humanas descritas por Alderfer.

c) Essa é a teoria de Vroom, da Expectância, e não a teoria ERC de Alderfer.

d) O reforço nada tem a ver com a teoria ERC, de Alderfer, e sim com a Teoria do Reforço de Skinner. Mas não são apenas 2 (dois) vetores e sim 4 (quatro), além do que a explicação do que seria o reforço negativo está errada, punição e evitação são categorias à parte.

e) Essa é a teoria de McClelland das necessidades adquiridas, e não a teoria de Alderfer.

Então, a resposta correta é o item b).

Gabarito: B

Teoria das Necessidades Adquiridas

McClelland só trabalhou com as necessidades (ou motivos) superiores, dividindo-as em 3 (três) categorias: afiliação, poder e realização. O nome da teoria se dá pelo fato de o criador da teoria defender que as necessidades são desenvolvidas pelos indivíduos a partir de sua experiência de vida e das interações com outros indivíduos e com o ambiente. Então, para ele, não se nasce com essas necessidades, elas são adquiridas socialmente.



Para me lembrar do que se tratava a teoria das necessidades **ADQUIRIDAS** eu lembrava que eram necessidades **ADQUIRIDAS**, rsrsrs, ou seja, que não nasceram com o indivíduo, portanto somente necessidades secundárias: afiliação (sociais), poder (estima) e realização. Assim fica mais fácil distinguir!



CESPE – DETRAN/ES – ADMINISTRADOR - 2010) Julgue o item a seguir, referente à dinâmica das organizações.

De acordo com o modelo proposto por McClelland acerca do processo de motivação em organizações públicas, o impulso de exercer influência sobre pessoas e situações caracteriza necessidade de afiliação.

Comentário:

Em primeiro lugar, tá vendo como eles cobram o nome dos teóricos? Além disso, a questão encontra-se errada, porque quem tem impulso de exercer influência sobre pessoas é o indivíduo que tem necessidade de PODER, e não de AFILIAÇÃO.

Gabarito: E

FCC – TRT 8ª REGIÃO – ANALISTA ADMINISTRATIVO- 2010) Indivíduos cuja necessidade principal é a de buscar a excelência, de lutar pelo sucesso em suas atividades, e que buscam fazer as coisas melhores e situações onde possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas, são considerados, de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, como pessoas cujo motivo ou necessidade básica é a necessidade de:

a) poder.

b) afiliação.

c) realização.

d) autoestima.

e) segurança.

Comentário:

De acordo com McClelland, temos as necessidades de afiliação, poder e realização. As necessidades de afiliação se relacionam com as relações sociais, as de poder com a estima do indivíduo, da vontade de influenciar pessoas e do desejo por status, e as de realização com a excelência, responsabilidade e sucesso. Portanto, item correto é o que retrata as necessidades de realização.

Gabarito: C

FGV – TRT 12ª REGIÃO – TÉCNICO JUDICIÁRIO - 2017) Em uma reunião para definição de metas de desempenho individual para 2018, um funcionário declarou ao chefe: "Quero mostrar que dou conta de atribuições complexas; gosto de metas desafiadoras e quero ser o melhor membro da equipe". De acordo com as teorias de motivação, o funcionário apresenta, como necessidade predominante:

a) afiliação.

b) poder.

c) controle.

d) realização.

e) reforço.

Comentário:

Olha como a FGV adora esse tipo de questão!

De acordo com McClelland, temos as necessidades de afiliação, poder e realização. As necessidades de afiliação se relacionam com as relações sociais, as de poder com a estima do indivíduo, da vontade de influenciar pessoas e do desejo por status, e as de realização com a excelência, responsabilidade, metas desafiadoras e sucesso. Portanto, item correto é o que retrata as necessidades de realização, pois o trabalhador afirma que deseja mostrar que é capaz, ou seja, busca desafios. Gabarito letra d).

Gabarito: D

FGV – IBGE – AGENTE CENSITÁRIO ADMINISTRATIVO - 2017) Em uma pesquisa sobre motivação no trabalho, realizada na empresa Beta, uma funcionária declarou: "gosto de estar com as pessoas do meu grupo;

o que mais valorizo e me motiva no meu trabalho é pertencer à minha equipe e ser amiga de todos". De acordo com as teorias de motivação, a funcionária apresenta, como necessidade predominante:

a) afiliação.

b) poder.

c) controle.

d) realização.

e) reforço.

Comentário:

McClelland retratou 3 (três) tipos de necessidades superiores: as necessidades de **afiliação** se relacionam com as relações sociais, as necessidades de **poder** com a estima do indivíduo, da vontade de influenciar pessoas e do desejo por status, e as necessidades de **realização** com a excelência, responsabilidade, metas desafiadoras e sucesso. Assim, como a funcionária afirmou motivar-se por relações interpessoais, sua motivação vem da satisfação às necessidades de afiliação. Gabarito letra a).

Gabarito: A

CESPE – TRE/GO – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2015) Acerca de organização e motivação, julgue o item a seguir.

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

Comentário:

Corretíssima, pois as pessoas que desejam a realização preferem trabalhar sozinhas, pois conseguem controlar melhor suas ações e resultados.

Gabarito: C

Teoria da equidade ou da comparação social ou da justiça organizacional

Essa teoria é bem legal, pois explica como a relação de esforço-retribuição de nossos colaterais influenciam nossa motivação. Ela expõe que as pessoas estão sempre comparando o quanto de benefícios está sendo pago às outras pessoas pelos seus esforços, em relação aos seus próprios benefícios-esforços. Essa análise pode ser feita com pessoas que trabalham na mesma organização ou mesmo de outras organizações, tanto no mesmo nível hierárquico quanto de níveis diferentes. Pode haver, ainda, 2 (duas) formas de se perceber essa justiça organizacional. Observe:

- **JUSTIÇA DE DISTRIBUIÇÃO**: que se percebe na quantidade e na alocação de recompensas ao indivíduos.
- **JUSTIÇA DE PROCESSO**: que se percebe no processo utilizado para definir a distribuição das recompensas.

Ao realizar essa comparação, está implícita a busca por um tratamento justo, motivando os trabalhadores a agirem na direção da equidade quando há injustiça. Então as seguintes situações podem ocorrer:

a) ☹ **INIQUIDADE NEGATIVA:** As compensações pagas são injustas quando comparadas com outros indivíduos e em relação ao esforço despendido. O trabalhador tende a se esforçar menos ou até sair da organização em busca da equidade. Sentimento de insatisfação;

b) ok **EQUIDADE:** A relação retribuição-esforço é justa. Não necessariamente o indivíduo recebe exatamente os mesmo benefícios, mas, se recebe mais, trabalha mais, ou, se recebe menos, trabalha menos. Nesse caso o trabalhador tende a permanecer no estado atual de contribuição à organização;

c) ☺ **INIQUIDADE POSITIVA:** O indivíduo é mais bem compensado do que as pessoas com as quais se comparou. Tende a se motivar mais a aumentar seus esforços na busca pelos objetivos da organização;

CESPE – ABIN – AGENTE TÉCNICO DE INTELIGÊNCIA ADMINISTRAÇÃO - 2010) O comportamento organizacional pode ser entendido como um campo de estudos acerca do impacto da ação de indivíduos e de grupos e da própria estrutura organizacional sobre o comportamento das pessoas nas organizações. Os conhecimentos nessa área podem subsidiar a formulação de políticas de melhoria da eficácia organizacional. Tendo essas ideias como referência inicial, julgue os próximos itens, relativos à motivação nas organizações.

De acordo com a teoria da equidade, a motivação no ambiente de trabalho ocorre quando um funcionário reconhece que a organização lhe paga salário melhor que a média salarial de mercado.

Comentário:

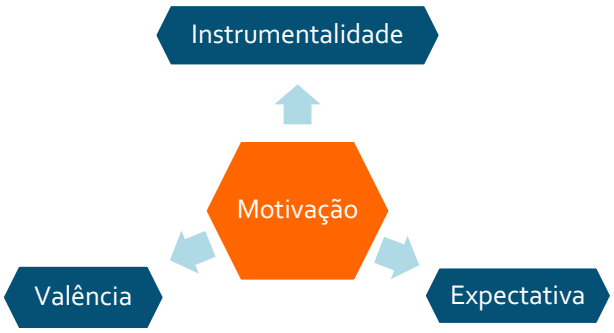
Questão que eu considero meio complicadinha de responder. Em primeiro lugar, a percepção de injustiça se dá na relação ESFORÇO-RETRIBUIÇÃO, e não comparando somente a retribuição entre os dois indivíduos. Se alguém for melhor retribuído, mas tiver maior nível de esforço e comprometimento, ainda temos uma situação de equidade. Ademais, essa compensação pelos esforços pode ser salário, mas também diversas outras como reconhecimento, benefícios, status, etc. Questão errada.

Gabarito: E

Teoria da expectativa ou expectância

Esse modelo é baseado nas ideias de Victor Vroom, cuja teoria defende que a motivação é diretamente afetada pelo valor que as pessoas dão à retribuição pelos seus esforços e resultados no trabalho. É levado em conta que cada pessoa reage de uma forma, mesmo tendo vivido a mesma experiência, enfatizando então as

diferenças individuais. Assim, essa teoria também é chamada em prova de "Abordagem Contingencial da Motivação". Segundo ele, existem 3 (três) fatores importantíssimos para a motivação:



a) **EXPECTATIVA (E)**: crença ou probabilidade subjetiva de que o esforço levará ao desempenho;

b) **INSTRUMENTALIDADE (I):** crença de que o desempenho levará à recompensa ou resultado;

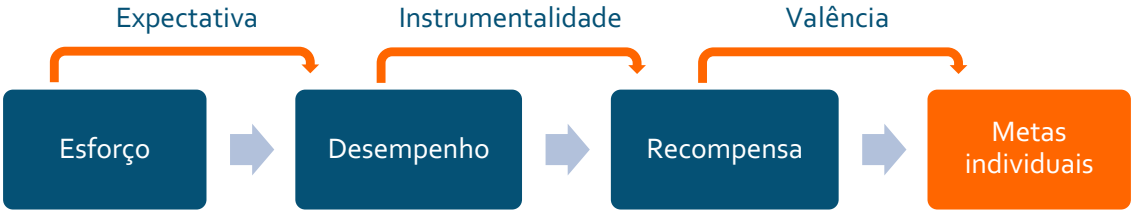
c) **VALÊNCIA (V):** grau de importância que o indivíduo dá àquela recompensa. Equivale ao quanto a recompensa se coaduna com suas metas pessoais;

Assim, podemos definir a motivação através da seguinte fórmula, onde M é motivação, E é expectativa e I é a instrumentalidade:

$$M = E \times I \times V$$

Atenção: Caso a banca afirme que a motivação é função da crença de que o esforço produz o resultado e do valor atribuído ao resultado, pode continuar validando como correta a assertiva, pois ela apenas fez uma simplificação da fórmula acima.

Sabe como eu decorei tudo isso? Com minha memória fotográfica do seguinte esquema:



Como você percebe, essa teoria tenta explicar que cadeia de causa e efeito liga o esforço individual à recompensa dada pela organização. Apoia-se na ideia de que a motivação surge a partir da antecipação que o

indivíduo faz de eventos futuros, já que a expectativa de um resultado positivo o leva a agir. Esse é um dos modelos mais aceitos na atualidade, pois é contingencial, dependendo da situação analisada.

É importante perceber que, a partir dessa teoria, não é suficiente apenas recompensar o colaborador, a organização deve buscar recompensá-lo com algo que lhe seja valoroso. Às vezes, por exemplo, não basta a retribuição financeira, o trabalhador pode dar mais valor ao reconhecimento e ao desenvolvimento profissional, por exemplo. Então, a empresa deve conhecer o que motiva seus trabalhadores.

Quer saber como isso tudo cai em prova? Bora lá!

CESPE – MS – ADMINISTRADOR - 2010) O comportamento organizacional refere-se às ações de indivíduos e grupos de uma organização. Com relação a esse assunto, julgue os itens que se seguem.

Considere a seguinte situação hipotética. Uma equipe de um posto de vacinação decidiu promover uma reformulação em seu processo de atendimento aos usuários. Criou-se, então, na maior parte dos seus integrantes, uma expectativa decorrente do desempenho a ser alcançado por essa reformulação. Nessa situação, é correto afirmar que a satisfação esperada por um indivíduo, associada a cada produto resultante do desempenho, é denominada valência.

Comentário:

A banca foi malvadinha aqui! Colocou a palavra expectativa ali no meio somente para te confundir, além de começar falando sobre a instrumentalidade (crença de que o desempenho trará a recompensa). Só que, ao final da questão, ele deixa bem claro qual a sua indagação: a satisfação (felicidade) que cada indivíduo sentirá a partir de uma recompensa recebida (produto resultante do desempenho) é denominada valência? Sim, já que essa é a importância dada àquela recompensa pelo trabalhador. Portanto, certinha essa questão.

Gabarito: C

CESPE – ANATEL – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2014) Julgue o próximo item, acerca das teorias de motivação e liderança.

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

Comentário:

Eita que fizeram aqui a dança do criolo doido. A banca trocou tudo. O correto seria:

"Um indivíduo deseja uma promoção (**VALÊNCIA** — grau de atração), passa a estender o seu horário de trabalho (**EXPECTÂNCIA** — antecipação dos resultados e probabilidade subjetiva), pois acredita que, assim, poderá ser promovido (**INSTRUMENTALIDADE** — visualização da relação entre a ação e a obtenção do resultado). "

Gabarito: E

FCC – DETRAN/MA – ANALISTA DE TRÂNSITO - 2018) Entre as teorias que buscam explicar o fenômeno da motivação, bem como as formas de ativá-la ou induzi-la no ambiente corporativo, pode-se citar a Teoria da Expectativa (ou Expectância) desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom. Um dos fatores constantes da equação apresentada pelo referido estudioso como determinante para motivar uma ação ou comportamento denomina-se valência, que corresponde:

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

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

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

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

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

Comentário:

Vamos fazer um resuminho aqui dos 3 (três) aspectos da motivação retratados por Victor Vroom?

- **EXPECTATIVA (E):** crença ou probabilidade subjetiva de que o esforço levará ao desempenho;
- **INSTRUMENTALIDADE (I):** crença de que o desempenho levará à recompensa ou resultado;
- **VALÊNCIA (V):** grau de importância que o indivíduo dá àquela recompensa. Equivale ao quanto a recompensa se coaduna com suas metas pessoais;

Como podemos ver, a valência é realmente uma medida de quanto aquela recompensa (ou resultado) atrai o indivíduo, ou seja, o quanto se coaduna com os seus objetivos. Portanto, o único item que retrata essa definição é o item e). Saliento, ainda, que o item b) retrata a instrumentalidade e o item c) a expectância. Os outros itens nada têm a ver com a teoria.

Gabarito: E

CESPE – STF – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2008) Com base nos conceitos gerais e aplicações específicas, e à luz da doutrina e da legislação relativas à administração de recursos humanos, julgue os itens de 104 a 118.

No enfoque comportamental na administração, de acordo com a teoria da expectativa, acredita-se que o esforço produz o desempenho e este, o resultado, ao qual as pessoas atribuem valores. Desse modo, a

motivação estaria assim representada: motivação = expectativa (de que o esforço produz o resultado) × valor atribuído ao resultado.

Comentário:

Vamos igual ao nosso amigo Jack Estripador, por partes! A primeira frase da assertiva está certíssima, pois ele resumiu toda a teoria apresentada por Vroom.

Esforço produz o desempenho (expectativa)

Desempenho produz resultados (instrumentalidade)

Valor dado ao resultado (valência)

Logo em seguida, ele fez um novo resumo da teoria, dessa vez através daquela fórmula simplificada que avisei a vocês que poderia aparecer. Vou repetir o aviso dado lá em cima:

"**Atenção**: Caso a banca afirme que a motivação é função da crença de que o esforço produz o resultado e do valor atribuído ao resultado, pode continuar validando como correta a assertiva, pois ele apenas fez uma simplificação da fórmula acima."

Portanto, correta a questão.

Gabarito: C

Teoria da autoeficácia



A autoeficácia é a convicção que uma pessoa tem de que é capaz de executar determinada tarefa ou de alcançar um resultado específico. De acordo com Bandura, um indivíduo autoeficaz introduz maior força de vontade, pois acredita nas suas potencialidades.

O fenômeno também está relacionado com a autorregulação do indivíduo. Pessoas com elevada convicção de que são capazes abordam tarefas difíceis como desafios a serem superados ao invés de ameaças a serem evitadas, dessa forma permanecem resilientes e motivados por mais tempo. Elas aumentam seus esforços nas situações de fracasso, abordando os insucessos com a confiança de que podem exercer o controle sobre eles e que vão superá-los através do aprendizado.

Para provas de concurso, basta nos aprofundarmos nesta teoria até aqui. As bancas exploram somente o conceito e o efeito que a autoeficácia tem na motivação.

CESPE – MJ – ADMINISTRADOR - 2013) A área de comportamento organizacional é um alicerce da função de gestão de pessoas, pois, por meio dela, intenta-se compreender as relações que os indivíduos estabelecem entre si e com o contexto de trabalho. Com relação a esse assunto, julgue os itens que se seguem.

Indivíduos com elevados níveis de autoeficácia, em razão da forte crença de que são capazes de obter sucesso em determinada atividade, tendem a reduzir seu empenho quando recebem feedbacks negativos.

Comentário:

Pelo contrário. Quando uma pessoa autoeficaz recebe um feedback negativo, ela toma aquilo como um **desafio**, como um **combustível para sua motivação** em provar que é capaz, pois já tem certeza disso. Já alguém com baixa autoeficácia tenderia a reduzir seus esforços e acabaria desistindo da execução da atividade, pois não acredita no seu potencial, tomando o feedback negativo apenas como uma confirmação do que já esperava. Portanto, questão errada.

Gabarito: E

CESPE – TRT/10ª REGIÃO – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2013) Com referência a comportamento organizacional, julgue os itens que se seguem.

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

Comentário:

A questão define bem o conceito de autoeficácia, mas o problema se dá, porque o fenômeno da autoeficácia não está relacionado ao enfoque de necessidades. O correto seria:

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

Gabarito: E

Teoria do estabelecimento de objetivos

Você já parou para pensar, amigo concurseiro, na importância que o estabelecimento de objetivos e metas tem para a sua motivação nos estudos? Vamos entender como isso funciona, através dos estudos de **Edwin Locke**.

Sob a perspectiva do estabelecimento de objetivos, o colaborador adquire direção e pode, a partir de então, traçar suas estratégias para o alcance das metas, além de obter, através do objetivos traçados, padrões de desempenho para o controle das ações.

Ao idealizar sua teoria, Edwin Locke chegou a algumas conclusões importantes:

- **Objetivos específicos** são mais eficazes que objetivos genéricos;
- **Metas difíceis**, porém alcançáveis, são mais motivadoras do comportamento (quando aceitas pelo funcionário);
- O **autofeedback** promove maior desempenho que o feedback externo;
- Objetivos **estabelecidos pela própria pessoa** funcionam muito melhor que quando ditado por um terceiro, pois aumenta o comprometimento com o resultado;
- A **publicidade** dos objetivos (torná-los de conhecimento de todos) e a **mensuração dos resultados** (controle) está diretamente relacionada com o grau de sucesso do método;
- As metas devem ser **claras** e **aceitas** para funcionarem;

Você percebe, pelas observações acima que, quanto mais ambiciosas as metas, mais motivados os colaboradores ficarão. Mas isso só ocorre se houver capacitação e aceitação, por parte da organização e do trabalhador, respectivamente.

Assim, de acordo com Locke, a motivação para o trabalho se dá pela relação de percepção entre o que o indivíduo espera do seu trabalho e o que percebe que está obtendo como resultado. É, ainda, a satisfação resultante da análise que faz se suas funções organizacionais atendem às suas metas individuais.

Uma aplicação prática desta teoria está na **Administração por Objetivos (APO)**, modelo que propõe a fixação de metas para o trabalho pelo superior hierárquico conjuntamente com os seus subordinados, incentivando a participação destes e facilitando a avaliação de desempenho. Sendo estabelecidas de forma participativa, as metas produzem muito mais resultado, pois o trabalhador as entende e as aceita, gerando mais comprometimento.

CESPE – MPU – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2010) Com relação às teorias de motivação no trabalho, julgue os itens a seguir.

A teoria da autoeficácia explica como as intenções e os objetivos pessoais podem resultar em determinado comportamento.

Comentário:

A teoria que explica como as intenções e os objetivos pessoais podem resultar em determinado comportamento é a teoria do estabelecimento de objetivos, e não a teoria da autoeficácia.

Gabarito: E

CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO - 2014) Acerca de comportamento organizacional, julgue:

De acordo com a teoria da fixação de objetivos, a motivação para o trabalho ocorre quando objetivos e metas são previamente estabelecidos e as respectivas recompensas são definidas pela organização com ou sem a participação das pessoas envolvidas.

Comentário:

De acordo com a teoria da fixação de objetivos, as metas (assim como também as recompensas, por analogia) devem ser definidas de forma participativa ou pelo menos aceitas pelos funcionários para que haja a motivação. Desconfie sempre de alternativas que digam que algo deve ser imposto pela organização, costumam estar erradas.

Gabarito: E

FCC – CNMP – TÉCNICO ADMINISTRAÇÃO - 2015) O líder que adota a Teoria da Fixação de Metas proporciona recursos importantes para melhorar a motivação e o desempenho dos funcionários. Sobre o assunto é correto afirmar:

a) O grau de dificuldade e a especificidade da meta são itens estruturais da teoria.

b) A administração por objetivos (APO) é uma maneira eficaz de reduzir a burocracia associada à fixação de metas entre o subordinado e o superior hierárquico.

c) O desempenho do funcionário aumentará na mesma proporção da sua motivação.

d) As melhores metas têm uma expectativa de desempenho que a quase totalidade dos funcionários não consegue atingir.

e) Segundo a teoria da fixação de metas, a maioria das metas advém de decisões impensadas.

Comentário:

Pessoal, a Teoria da Fixação de Metas ou Objetivos possui alguns aspectos muito relevantes para a teoria:

1) Quanto mais específica e desafiadora for a meta, mais eficaz ela será.

2) A meta deve ser difícil, mas não impossível de ser alcançada, pois isso desmotiva o trabalhador.

3) As metas devem ser claras e aceitas por todos, para que sejam realmente efetivas.

Dito isso, vamos aos itens da questão:

a) Correto, pois, como vimos, quanto mais desafiadora e específica for a meta, melhor.

b) Errado, pois a APO não diminui burocracias. Na verdade, ela é um modo de administrar se baseando em metas. Não há correlação entre as duas coisas. Aliás, na APO, as metas são discutidas e estabelecidas conjuntamente entre superior e subordinado, o que pode demandar mais tempo (relacionado à burocracia).

c) Errado, pois, na verdade, não há uma proporção exata em que o desempenho cresce com a motivação. Inclusive, uma afirmativa que é muito perguntada em prova é se necessariamente um funcionário motivado vai sempre ter um desempenho melhor, e isso não é verdade. A tendência é que alguém motivado tenha um desempenho maior, mas isso pode não acontecer (quando a pessoa está motivado para estudar, mas utiliza as estratégias erradas de estudo, por exemplo).

d) Errado, pois as metas devem ser difíceis, mas alcançáveis.

e) Errado, pois se alguém estabelece uma meta, esse alguém decidiu deliberadamente por isso, sendo então decisões deliberadas (planejadas).

Gabarito: A

CESPE – AL/CE – ANALISTA LEGISLATIVO - 2011) Apesar de alguns novos modelos de gestão de pessoas supervalorizarem o indivíduo como fonte geradora de desempenho, a literatura especializada considera que tal desempenho esteja relacionado também a questões de outra ordem que não as características humanas adquiridas. Com relação a essa temática da área de comportamento organizacional, julgue os itens a seguir.

É possível motivar por meio da delegação de metas desafiadoras, claras e factíveis com as quais as pessoas se identifiquem.

Comentário:

Quero que você perceba que não é estritamente necessário que o nome da teoria apareça na questão. Mas, pela teoria da fixação de objetivos de Locke, temos que, quanto mais as metas forem desafiadoras, claras, factíveis e aceitas pelos funcionários, mais motivados eles ficarão. Então, correta a assertiva.

Gabarito: C

FGV – COMPESA – ANALISTA DE GESTÃO/GESTÃO DE PESSOAS - 2014) Com relação à motivação nas empresas, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) Objetivos mais difíceis conduzem a um melhor desempenho.

( ) O comprometimento com os objetivos não motiva as pessoas a um melhor desempenho, mesmo quando eles são aceitos.

( ) O dinheiro não deve ser o único motivador, mas aplicado junto com o estabelecimento de objetivos, na tomada de decisões e no redesenho de cargos.

As afirmativas são, respectivamente,

a) V, V e F.

b) F, F e V.

c) V, F e V.

d) F, V e V.

e) V, F e F.

Comentário:

Como eu falei, essa teoria é a cara do concurseiro. Nós devemos, a todo momento, estarmos sendo motivados por nossos objetivos. Então, olha o que temos a dizer sobre a Teoria de Estabelecimento de Objetivos:

- **Objetivos específicos** são mais eficazes que objetivos genéricos;
- **Metas difíceis**, porém alcançáveis, são mais motivadoras do comportamento (quando aceitas pelo funcionário);
- O **autofeedback** promove maior desempenho que o feedback externo;
- Objetivos estabelecidos pela própria pessoa funcionam muito melhor que quando ditado por um terceiro, pois aumenta o comprometimento com o resultado;
- A publicidade dos objetivos (torná-los de conhecimento de todos) e a mensuração dos resultados (controle) está diretamente relacionada com o grau de sucesso do método;
- As metas devem ser **claras e aceitas** para funcionarem;

Assim, a primeira afirmativa está correta, pois objetivos difíceis, porém possíveis, motivam mais. A segunda afirmativa está errada, pois quanto mais comprometidos com os objetivos e, principalmente se estes forem aceitos, mais motivado o funcionário fica. Por último, temos que a terceira afirmativa está correta, pois o que mais motiva não é a retribuição financeira, e sim um trabalho desafiador, com objetivos desafiadores, metas claras e aceitas, em conjunto com uma retribuição justa.

Gabarito: C

CESPE – SUFRAMA – AGENTE ADMINISTRATIVO - 2014) Considerando aspectos do comportamento organizacional e da gestão de pessoas, julgue os próximos itens.

Feedbacks a respeito do desempenho profissional ao longo do tempo, ainda que as metas sejam extremamente difíceis e desafiadoras, elevam a motivação para o trabalho.

Comentário:

De acordo com Locke, as metas devem ser desafiadoras, mas precisam se mostrar factíveis, possíveis de serem realizadas. Caso sejam extremamente difíceis, os objetivos acabam por desmotivar o trabalhador.

Sobre o segundo ponto, o feedback realmente melhora a motivação, mas quando o funcionário já está desmotivado por nunca conseguir chegar nem perto da meta, ouvir a ratificação do seu insucesso só piora as coisas. Errada a questão.

Gabarito: E

Teoria do campo de Lewin

Eu me lembro que quando estudei motivação para os meus concursos, achei essa teoria uma viagem total, rsrsrs. Mas temos uma notícia boa: ela mal cai em prova (amém!). Então basta aprender as palavras-chave da teoria e a ideia geral dela.

Assim, **Kurt Lewin** descreveu em seus estudos a relação entre o comportamento social e a motivação humana, baseando-se nos seguintes fundamentos:

1) O comportamento humano é baseado na **totalidade dos fatos coexistentes**;
2) Os fatos coexistentes formam um **campo dinâmico (campo psicológico)** em que todas as partes são interdependentes das demais;
3) As ações humanas, na verdade, não dependem somente do passado, nem do futuro, mas **principalmente da realidade atual e presente**;

Conclui-se que, segundo esta teoria, as necessidades humanas estão relacionadas com a percepção e interpretação que o indivíduo faz do **ambiente** em que vive, o que o autor chama de **ambiente psicológico ou ambiente comportamental**. Podemos descrever essa conclusão a partir da fórmula abaixo:

C = f (P, M)

Onde C é o comportamento humano, que é função da interação entre a pessoa (P) e o meio (M).

FCC – TRT 11ª REGIÃO – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2017) Ao longo do tempo, diferentes teorias se sucederam para explicar, sob diferentes abordagens, o fenômeno da motivação. Entre elas, a Teoria de Campo, desenvolvida por Kurt Lewin, segundo a qual:

a) o comportamento é função ou resultado da interação entre a pessoa e o ambiente que a rodeia.

b) o reforço negativo é capaz de fortalecer uma reação quando remove um estímulo aversivo.

c) o comportamento humano é sempre orientado para resultados, o que se denomina instrumentalidade.

d) existe uma hierarquia de necessidades individuais a serem satisfeitas que pautam o comportamento dos indivíduos.

e)cabe diferenciar os fatores motivacionais intrínsecos, daqueles insatisfacientes, que são, em sua maioria, extrínsecos.

Comentário:

Temos que ter em mente, para especificamente a Teoria do Campo de Lewin, que é difícil entendê-la, mas que, para acertar as questões de prova, basta lembrar das suas frases típicas:

1) O comportamento humano é baseado **na totalidade dos fatos coexistentes**;
2) Os fatos coexistentes formam um **campo dinâmico (campo psicológico)** em que todas as partes são interdependentes das demais;
3) As ações humanas, na verdade, não dependem somente do passado, nem do futuro, mas **principalmente da realidade atual e presente**;
4) As necessidades humanas estão relacionadas com a percepção e interpretação que o indivíduo faz do **ambiente** em que vive, o que o autor chama de **ambiente psicológico ou ambiente comportamental**.

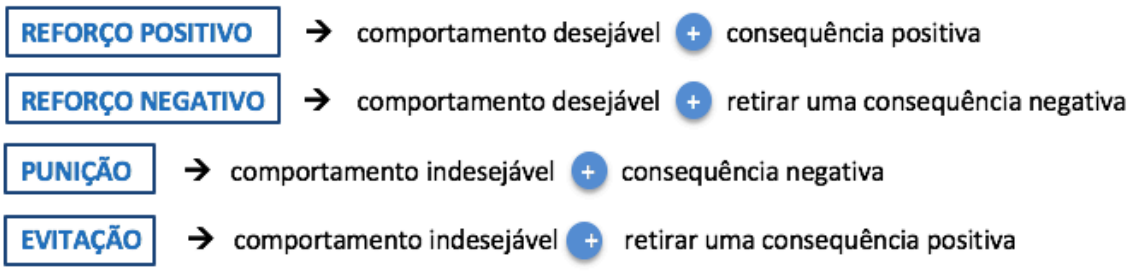
Portanto, pela afirmativa 4 típica da teoria, temos que o item a) é o correto.

Gabarito: A

Teoria do reforço ou do ambiente

Essa teoria se baseia no condicionamento operante, quase como um "adestramento", se você me permite essa analogia torpe, já que o criador da teoria, **Skinner**, retrata como consequências boas ou ruins podem condicionar o comportamento do indivíduo.

Diferentemente das demais teorias da motivação, essa é a única teoria que não diz respeito a aspectos internos do trabalhador, como necessidades e percepções, e sim a estímulos do meio ambiente. Assim, a teoria defende que um comportamento tende a desaparecer quando não é reforçado e, de modo inverso, tende a se repetir quando é reforçado. Dessa forma, temos as seguintes estratégias possíveis de serem adotadas:



Explicando melhor essas estratégias, temos possibilidades de reforçar comportamentos desejáveis ou evitar comportamentos indesejáveis através de consequências dadas pela organização. Por exemplo, podemos citar o elogio como um reforço positivo, já que estamos estabelecendo uma consequência boa para um comportamento desejável. Da mesma forma, com os nossos filhos, costumamos usar muito também a evitação, quando ameaçamos retirar o vídeo-game quando eles tiram nota baixa na escola. Em certas ocasiões até partimos para a punição, quando, por exemplo, os deixamos de castigo.

"Eita, Camila, agora você pegou pesado. Tenho certeza que vou confundir essas estratégias do condicionamento operante!". Calma, amigo concurseiro, vou te ajudar a decorar isso de uma forma bem simples, olha só:

DICA!

1) Tudo que precisa ser reforçado é algo bom, portanto todos os dois reforços tratam de comportamentos desejáveis;

2) Reforço POSITIVO possui uma consequência POSITIVA, já o reforço NEGATIVO possui uma consequência NEGATIVA;

3) Se os dois reforços tratam de comportamentos desejáveis, então as outras duas estratégias tratam de comportamentos indesejáveis;

4) É do senso comum que a punição traz uma consequência negativa, então a evitação deve tratar de consequências positivas;

FCC – TRF 5ª REGIÃO – TÉCNICO ADMINISTRATIVO - 2017) Suponha que determinada entidade integrante da Administração indireta tenha contratado uma consultoria para avaliar o nível de motivação da equipe e implementar técnicas para ampliar esse nível, com vistas à melhoria do desempenho corporativo. A consultoria optou por adotar os conceitos da Teoria do Reforço, baseada nos estudos de Skinner, o que significa, entre outros aspectos, que considera:

a) a punição somente deve ser utilizada, como reforço, na impossibilidade de aplicação de indutores positivos, como promoções e premiações.

b) o reforço positivo é a única intervenção capaz de motivar o funcionário, sendo o reforço negativo ineficaz para induzir uma reação.

c) o reforço negativo não tem caráter punitivo, mas, ao contrário, consiste na remoção de um estímulo aversivo.

d) o comportamento humano é pautado pela busca de satisfação de necessidades universais, entre as quais o reconhecimento ou reforço positivo.

e) a motivação decorre, em grande medida, o medo da perda de benefícios e pode ser induzida pelo reforço desse risco.

Comentário:

Questão super bacana para ficarmos atentos às palavras-chave dessa teoria, que também pode ser chamada de Teoria do Condicionamento Operante.

a) Errado. A punição não é estratégia de reforço, pois só comportamentos desejados são reforçados e a punição é uma consequência ruim dada a um comportamento indesejável.

b) Pessoal, todas as estratégias de Skinner motivam o indivíduo. Portanto, errado.

c) Verdadeiríssimo. Reforço comportamento positivo. Negativo Retirada de uma consequência negativa.

d) Pela teoria de Skinner, o reforço não é uma necessidade, e sim uma estratégia de motivação dos indivíduos.

e) Errado. O medo da perda de benefícios não é uma estratégia de reforço, e sim evitação.

Gabarito: C

Tópicos finais sobre motivação

Meu caro amigo concurseiro, note que o seu edital cita o assunto de motivação ligado à liderança e, mais à frente, fala da relação chefe-subordinado (que também está inserido dentro desses dois tópicos). Isso quer dizer que a sua banca poderá trazer questões interpretativas sobre o assunto, podendo até misturar com a administração do desempenho. Não se assuste, pois resolvi todas as questões anteriores da banca sobre motivação e não foram muitas as que misturaram os conteúdos, apenas estou te alertando que é sempre bom você entender os assuntos de forma integrativa.

Então, neste ponto é interessante notarmos que há uma premissa nas organizações de que a motivação é fator determinante no desempenho das pessoas e, portanto, constitui-se em um ponto-chave para o ganho de produtividade. Entretanto, não basta a motivação para que o desempenho do indivíduo melhore, mas, com certeza, há uma tendência a que ele melhore quando o trabalhador está motivado.

O desempenho do indivíduo no trabalho está principalmente ligado à **motivação, às habilidades e capacidades e às condições organizacionais favoráveis.**

Assim, Hackman e Holdham realizaram um estudo em 1975 sobre a relação entre motivação e desempenho no trabalho e chegaram à conclusão de que existem **fatores de mediação** entre motivação e desempenho, quais sejam:

1) O **significado que o trabalho** realizado possui para quem o realiza;

2) O sistema de **recompensas e punições** vigente nas organizações;

3) O **estilo gerencial** e a qualidade do **ambiente psicossocial** do trabalho;

4) A convergência entre os **valores pessoais e organizacionais**;

Esses mediadores são muito importantes para gerar motivação no indivíduo e, consequentemente, promover uma melhoria de desempenho.

Então não basta saber todas as teorias motivacionais de cor, você precisa também treinar questões interpretativas e que se relacionem com outros assuntos, como liderança. Vamos falar mais sobre liderança na próxima aula, além de tratarmos desses pontos também na gestão do desempenho, mas preciso te alertar.

A aula teórica acaba por aqui, mas vamos às questões comentadas para que possamos aprofundar o conteúdo estudado.

Questões comentadas pela professora

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

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

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

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

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

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

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

Comentário:

Pensou que não iríamos resolver questões da ESAF? Aqui estão! Principalmente essas que nos fazem revisar todas as teorias motivacionais são muito importantes para a fixação do nosso aprendizado. Analisemos:

1º parênteses – Quando se fala em necessidades crescentes, tem-se a hierarquia tratada por Maslow, em que pode ser organizada como uma pirâmide da base para o topo: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, sociais, de estima e autorrealização. Item equivalente ao número 3.

2º parênteses – O item fala sobre dois tipos opostos: um que impede a satisfação e outro que realmente motiva. Assim temos a Teoria Bifatorial de Herzberg que divide as necessidades em fatores higiênicos (insatisfacientes) e motivadores (satisfacientes). Item relacionado ao número 1.

3º parênteses – Esse foi fácil, pois a própria descrição falou em caminho para uma meta, então tem-se a Teoria do Caminho-Meta de House, em que as pessoas são motivadas por enxergar o caminho que devem seguir para alcançar o desempenho. Você poderia ficar com dúvida entre o item 5 e 6, então analisemos os demais.

4º parênteses – Falou em meio ambiente e em comportamentos reforçados, temos a Teoria do Ambiente de Skinner, ou Teoria do Condicionamento Operante, item 2.

5º parênteses – Pronto, matamos a dúvida do parênteses 3º, pois aqui temos claramente a Teoria da Expectativa, já que o enunciado demonstra seus 3 (três) elementos: expectativa, instrumentalidade e valência, respectivamente. Item relativo ao número 5.

6º parênteses – O que nos sobrou foi a Teoria da Equidade, a qual relata exatamente uma motivação pela comparação entre a sua relação esforço/recompensa pela relação esforço/recompensa de outras pessoas em situação semelhante. Assim, equivalência com o item 4.

Gabarito: B

---

2. **CESPE – TRT-7ª Região – ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2017 - ADAPTADA) A motivação depende do esforço despendido pelo empregado para atingir um resultado e do valor atribuído por ele a esse resultado.**

Essa premissa se refere à teoria motivacional denominada teoria da expectativa.

Comentário:

Ai que emoção resolver outra questãozinha dos concursos em que passei. Esse ai fui 1º lugar como Analista Administrativo. Chega logo, nomeação! Rsrsrs

Então, vamos lá... falou de valor atribuído ao resultado, de que lembramos? De valência! Ou seja, lembramos da teoria da expectância (ou expectativa) de Victor Vroom, que define que a motivação depende de um esforço despendido para atingir um resultado, da crença de que esse resultado trará uma recompensa e do valor dado por ele a esse resultado. Portanto, alternativa correta.

Gabarito: C

---

3. **CESPE – EBSERH – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO - 2018) Com referência à gestão de pessoas em uma organização, julgue o item seguinte.**

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

Comentário:

Podemos lembrar da teoria da autoeficácia para resolver essa assertiva. Por esse modelo, a crença que o indivíduo tem de si próprio de que consegue alcançar seus objetivos e realizar as tarefas que se propõe a fazer é uma fonte muito importante de motivação, e tende a trazer mais resiliência e força de vontade ao colaborador. Logo, questão correta.

Gabarito: C

---

4. **FCC – CNMP – ANALISTA GESTÃO PÚBLICA – 2015) O uso das teorias sobre Motivação é visto como saída para melhorar o desempenho e a satisfação dos trabalhadores. Tendo em vista essa temática, é correto:**

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

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

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

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

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

Comentário:

Essa questão é ótima, porque revisa um pouco de cada teoria da motivação, então vamos a cada item:

a) Item incorreto e completamente maluco, rsrsrs. Nada do que ele falou tem a ver com a Teoria Bifatorial de Herzberg, que divide as necessidades humanas em fatores motivadores (satisfacientes, os quais proporcionam motivação) e fatores higiênico (insatisfacientes, os quais previnem a insatisfação).

b) Item incorreto, pois a teoria que fala da relação esforço-recompensa percebida é a teoria da equidade de Adams, onde há a comparação social.

c) Item incorreto, pois a teoria que envolve o trinômio valência (grau de importância que o trabalhador dá à recompensa), expectativa (crença de que o esforço leva ao desempenho) e instrumentalizado (crença de que o desempenho leva ao recebimento da recompensa) é a Teoria da Expectância de Vroom.

d) Item incorreto, pois a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow afirma que uma necessidade de nível superior só se manifesta quando a necessidade de nível inferior já está satisfeita, ou seja, trata de um hierarquização das necessidades humanas.

e) Item correto, pois a teoria de Edwin Locke, a Teoria da Fixação de Metas, afirma que um indivíduo que age guiado por objetivos e metas possui uma motivação para o trabalho muito maior que os demais trabalhadores. A Administração por Objetivos (APO) realmente é uma aplicação prática dessa teoria, onde superior e subordinado discutem e estabelecem juntos metas de trabalho, incentivando a participação do trabalhar, o que é defendido pela Teoria da Fixação de Metas para que as metas sejam mais eficazes..

Gabarito: E

---

5. FGV – CÂMARA DE SALVADOR/BA – ANALISTA LEGISLATIVO MUNICIPAL – 2018) A motivação é um dos principais fatores a afetar a performance do empregado no seu trabalho. Acerca dos estudos de motivação no trabalho, é correto afirmar que:

a) Teoria X sustenta que os funcionários não gostam de trabalhar, evitam responsabilidades e são preguiçosos;

b) a hierarquia ou pirâmide das necessidades de Maslow consiste em cinco necessidades, sendo que a inferior é a fisiológica e a superior é a estima;

c) a Teoria da Equidade ou da Justiça Organizacional defende que os servidores do Executivo ou Legislativo procuram comparar sua remuneração com a dos servidores do Poder Judiciário;

d) a Teoria do Reforço foca nas condições internas do indivíduo, ou seja, na sua motivação intrínseca;

e) a Teoria da Expectativa ou da Expectância consiste em esperar de seus empregados uma performance abaixo da média, caso estejam desmotivados.

Comentário:

Questão fresquinha para treinarmos uma vasta gama das teorias motivacionais. Observe a avaliação dos itens:

a) Temos nosso gabarito. Lembra que eu disse que a Teoria X relata tudo de ruim para o trabalhador? Ele é preguiçoso, indolente, não gosta de trabalhar, evitam responsabilidades e só trabalham pela retorno financeiro. Necessitam de chefes que marquem colado, rsrs. Já a Teoria Y defende que o trabalhador gosta de trabalhar como se fosse um lazer. Adora assumir responsabilidades e é automotivado. Assim, necessita de líderes que deem apoio e orientação. Logo, alternativa correta.
b) Errado. A Hierarquia das necessidades traz 5 (cinco) necessidades humanas: fisiológicas, de segurança, sociais, estima e de autorrealização. Assim, a superior é a necessidade de autorrealização.
c) Errado. A Teoria da equidade defende que os seres humanos se motivam a partir da comparação da sua relação esforço-recompensa com a relação esforço-recompensa que outros trabalhadores em situação semelhante. Então a Teoria não tem nada a ver com os Poderes. Item falso.
d) A Teoria do Reforço dá enfoque justamente nas condições EXTERNAS do indivíduo, no ambiente. Item errado.
e) Esse item a questão viajou na maionese, hehehe. A Teoria da Expectância trabalha em cima da valorização que o trabalhador dá a certa recompensa, e como enxerga que o esforço leva ao resultado. Item incorreto também.

Gabarito: A

---

6. ESAF – CGU – ANALISTA DE FINANÇAS E CONTROLE – 2006) Escolha a opção incorreta:

a) O desempenho na realização de qualquer tipo de trabalho é influenciado por forças chamadas motivos.

b) Por motivação se entende o esforço intelectual ou físico aplicado por uma pessoa para obtenção de um resultado.

c) O desempenho depende de motivos internos, tais como necessidades, aptidões, interesses, valores, habilidades, frustações.

d) As tarefas a serem realizadas, o clima organizacional e as recompensas recebidas são identificadas como fatores externos de motivação.

e) O enriquecimento de cargos, autogestão e programa de incentivos estão relacionados a formas usadas para obter melhor desempenho.

Comentário:

Bora lá! Lembrando que o enunciado pede a resposta INCORRETA.

a) Verdade. Os motivos são as razões que levam alguém a agir de certa forma, levando a um determinado desempenho. É a resposta à pergunta: por que você faz o que faz?
b) Errado, pois a motivação não é esforço aplicado, o resultado disso é o verdadeiro comportamento e desempenho. Posso estar motivada e não me esforçar, não agir. A motivação é uma força que facilita a ação e o desempenho, mas não pode ser confundida com esses conceitos.
c) Verdade. Todos os exemplos citados são de motivos internos. Há também motivos externos, como oportunidades surgidas no ambiente de trabalho, liderança, clima organizacional, recompensas oferecidas, punições, entre outros.
d) Verdade, conforme explicado no item anterior.

e) Verdade, pois todos os fatores citados são relacionados ao trabalho em si, ao desafio, a assumir novas responsabilidade e à importância percebida do papel exercido, conforme defende a Teoria de Herzberg sobre os fatores motivadores. Quanto mais autonomia e incentivos (principalmente os relativos à estima e realização), maior o desempenho.

Gabarito: B

---

7. CESPE – EBSERH – PSICÓLOGO - 2018) Em relação à satisfação, à motivação e ao envolvimento no trabalho, julgue o seguinte item.

A formulação de políticas organizacionais para elevar o desempenho dos trabalhadores com base nas teorias motivacionais deve considerar os seguintes mediadores: significado do trabalho, sistema de recompensas, estilo gerencial e ambiente psicossocial de trabalho.

Comentário:

Essa questão trata sobre o assunto que abordamos "tópicos finais sobre motivação", em que contei para vocês que a banca poderia cobrar algo interpretativo, baseando-se no contexto organizacional ou atrelando a motivação à liderança.

Pois bem, Hackman e Holdham realizaram um estudo em 1975 sobre a relação entre motivação e desempenho no trabalho e chegaram à conclusão de que existem fatores de mediação entre motivação e desempenho, quais sejam:

1) O significado que o trabalho realizado possui para quem o realiza;

2) O sistema de recompensas e punições vigente nas organizações;

3) O estilo gerencial e a qualidade do ambiente psicossocial do trabalho; e

4) A convergência entre os valores pessoais e organizacionais.

Veja que os 3 (três) primeiros fatores são justamente os tratados na questão do CESPE. Portanto, correta a assertiva.

Gabarito: C

---

8. CESPE – TC DF – ANALISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - 2014) No que se refere ao comportamento organizacional, julgue os itens de 05 a 12.

O significado do trabalho, o sistema de recompensas da organização, o estilo gerencial e o ambiente psicossocial de trabalho são aspectos que interferem na relação entre motivação e desempenho humano.

Comentário:

Sei que você deve estar ai me julgando e achando que eu sou lesada o suficiente para repetir a mesma questão no material. Mas não, amigo, eu não repeti, quem fez isso foi o CESPE, rsrsrs. Ele cobrou exatamente a mesma assertiva que tínhamos tratado na questão anterior em 2014 na prova do TC-DF. Então, se liga que isso é importante! Questão correta pelos mesmos fundamentos da anterior.

Gabarito: C

---

9. FGV – SEPOG/RO – ANALISTA DE PLANEJAMENTO E FINANÇAS – 2017) A relação da motivação com o comportamento e com o desempenho é estabelecida espontaneamente tanto pelos cientistas como pelas pessoas leigas. A maioria dos autores considera a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos.

Sobre a motivação no trabalho, assinale a afirmativa incorreta.

a) Manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado.

b) Situa-se no desalinhamento dos interesses da organização com os do empregado, envolvidos em um conflito, no qual cada um deles apresenta, explicita e/ou implicitamente, suas exigências e demandas.

c) Refere-se às demandas do empregado no ambiente organizacional para encontrar oportunidades de satisfazer suas necessidades e atingir seus objetivos e expectativas, por meio da própria atividade do trabalho.

d) Explicita-se o interesse básico do empregado, que não é o de aumentar o lucro da organização ou empresa, mas satisfazer suas necessidades pessoais e suas expectativas de crescimento funcional.

e) Estabelece-se um equilíbrio entre o trabalho/empresa e a pessoa, graças à dinâmica fundamental que se estrutura por essas duas fontes para a obtenção dos objetivos tanto da organização quanto do empregado.

Comentário:

Aconselho que você sempre destaque, circule ou pinte o enunciado quando a questão pede a alternativa incorreta. É um risco de erro bobo se você não prestar bastante atenção. Vamos lá:

a) Correta. A motivação é a força que leva o trabalhador à ação em busca dos seus objetivos no trabalho. Assim, orienta o comportamento do empregado a que aja com presteza e diligência nas suas atribuições. Uma das dimensões da motivação é justamente a persistência, o fato de se permanecer na busca do objetivo até alcançá-lo.

b) Errado. A motivação no trabalho busca justamente alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, de forma a que o comportamento do indivíduo o leve tanto ao alcance das suas metas pessoais de realização, reconhecimento, crescimento e patamar financeiro quanto ao alcance das metas da empresa. Então não retrata desalinhamento de objetivos.

c) Correta. Essas são as necessidades humanas, retratadas por tantas teorias motivacionais. O indivíduo tenta satisfazê-las através do alcance dos objetivos organizacionais.

d) Correta. Na verdade, o trabalhador em si não busca o crescimento de lucros pela organização, ele busca satisfazer suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima ou de realização e, a partir daí, a empresa acaba também alcançando os seus objetivos organizacionais, com o trabalho bem executado pelo indivíduo.

e) Correta, pelas mesmas explicações acima. O indivíduo tenta satisfazer suas necessidades pessoais e, com isso, acaba executando um trabalho bem feito que conduz a organização a alcançar os seus objetivos organizacionais.

Logo, o item incorreto é o item b).

Gabarito: B

---

10. FCC – TCE/GO – ANALISTA DE CONTROLE EXTERNO - 2014) O nível de desempenho de uma pessoa é função tanto da capacidade, quanto da motivação. Sobre as teorias motivacionais é correto afirmar:

a) Os fatores motivacionais (ou motivadores), classificados na Teoria de Herzberg são: reconhecimento, oportunidade de progresso ou promoção, condições de trabalho e relações interpessoais.

b) A Teoria ERG difere da Teoria de Maslow pois define que as necessidades de existência de uma pessoa não necessariamente precisam estar satisfeitas antes que ela venha a se preocupar com seu relacionamento com outras pessoas e com o uso de suas capacidades pessoais

c) Na Teoria da Expectativa afirma-se que as pessoas consideram 3 fatores ao decidirem se devem exercer esforço em direção a ações: instrumentalidade, valência e equidade.

d) Segundo a Teoria de Fixação de Objetivos, de Edwin Locke, os objetivos não reforçam o desempenho do ser humano.

e) A Teoria da Realização de David McClelland postula que os gerentes que querem prevenir insatisfações devem manter as condições de trabalho apropriadas.

Comentário:

Outra questão que mistura várias teorias da motivação para que a gente possa revisar de uma forma geral. Vamos lá!

a) Errado, pois relações interpessoais e condições de trabalho são fatores higiênicos, ou insatisfacientes (aqueles que previnem a insatisfação).

b) Correto, pois a teoria de Alderfer, Teoria ERG, defende que, diferentemente da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, as necessidades humanas não possuem hierarquia, podendo ser buscadas simultaneamente.

c) Errado, pois os 3 (três) aspectos da Teoria da Expectância são Valência (grau de importância dado à recompensa), Expectância (crença de que o esforço leva ao desempenho) e Instrumentalidade (crença de que o desempenho levará ao recebimento da recompensa).

d) Errado, pois a teoria de Edwin Locke, da Fixação de Objetivos, defende que funcionários que se guiam por metas são mais motivados que os demais e, consequentemente, alcançam um desempenho melhor no trabalho.

e) Errado, pois a Teoria de McClelland é a Teoria das Necessidades Adquiridas, que aborda somente as necessidades humanas que vão sendo construídas com as experiências de vida do ser humano, sendo elas necessidades de Realização, Poder e Afiliação.

Gabarito: B

---

11. CESPE – TCE PA – AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO - 2016) A respeito de comportamento organizacional, julgue o item seguinte.

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

Comentário:

Podemos julgar esta afirmação utilizando a teoria motivacional de Herzberg (teoria bifatorial). De acordo com esse modelo, o indivíduo é motivado pelos fatores intrínsecos motivacionais (satisfacientes), que são aqueles que se referem à qualidade do próprio trabalho, das tarefas desenvolvidas no labor. São a realização, o reconhecimento, metas desafiadoras, responsabilidade, desenvolvimento profissional, etc. Então a afirmação da banca está equivocada, já que a organização tem sim muita influência nestes fatores, pois pode modificar ou criar metas desafiadoras, usar do enriquecimento de cargos, promover o reconhecimento e valorização do funcionário, etc.

Gabarito: E

---

12. FCC – TRF 5ª REGIÃO – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2017) Celso, gestor público que atua em uma autarquia encarregada da administração de benefícios previdenciários de servidores públicos, constatou baixa produtividade dos integrantes da equipe sob sua supervisão e decidiu introduzir técnicas motivacionais com o propósito de melhorar o desempenho da equipe. Para tanto optou por adotar a Teoria Bifatorial, desenvolvida por Herzberg, o que significa que deverá levar em conta:

a) fatores extrínsecos, ditos de higiene, que previnem a insatisfação, e fatores intrínsecos, associados a sentimentos positivos.

b) aspectos estritamente individuais, trabalhados a partir de dois processos encadeados sequencialmente: mapeamento e reforço.

c) análise fatorial do ambiente de trabalho, efetuada em dois quadrantes: perspectiva do empregado e perspectiva do grupo.

d) aspectos de conteúdo, que indicam o que motiva o indivíduo, e aspectos de processo, que explicam como se processa o fenômeno motivacional.

e) fatores individuais e fatores coletivos, sendo os primeiros objeto de indução por reforço positivo e os segundos objeto de confirmação pela meritocracia.

Comentário:

Ai meu Deus, que emoção resolver essa questão, do último concurso que fiz e que tive a graça de ser aprovada em 4º lugar. Deixando as emoções de lado, vamos à questão:

Se Celso deseja melhorar o desempenho da equipe, precisa motivar seu funcionários. Assim, pela Teoria Bifatorial de Herzeberg, conforme especificou o enunciado da questão, podemos dividir as necessidades humanas em fatores extrínsecos/insatisfacientes/higiênicos, responsáveis por prevenir a insatisfação, e em fatores intrínsecos/satisfacientes/motivadores, responsáveis por motivar os trabalhadores.

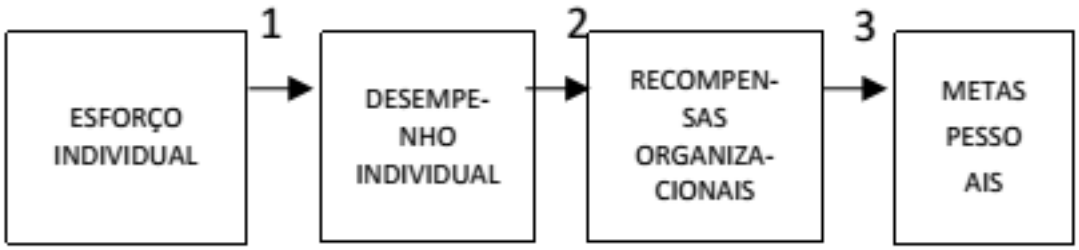
Portanto, o único item que correlaciona essa teoria a esses dois fatores motivacionais é o item a), nosso gabarito. Quero esclarecer que, quando a alternativa relaciona os fatores intrínsecos a sentimentos positivos, ela não incorre em erro, pois os fatores intrínsecos, ao motivarem as pessoas, geram esses sentimentos positivos de satisfação. Atenção, porque a nossa banca adora relacionar os fatores motivadores a esses sentimentos positivos!

Quero ressaltar, ainda, que a alternativa d) está incorreta, pois a Teoria Bifatorial de Herzberg é somente uma teoria de conteúdo. Portanto, Celso não precisaria levar em conta as teorias de processo. Os demais itens não têm correlação com a teoria.

Gabarito: A

---

13. FGV – IBGE – AGENTE CENSITÁRIO MUNICIPAL E SUPERVISOR – 2017) O esquema abaixo ilustra uma teoria de motivação bastante difundida na área de administração.



1 - relação esforço-desempenho;

2 - relação desempenho-recompensa;

3 - relação recompensa-metas pessoais.

Essa teoria é conhecida como:

a) do reforço;

b) do estabelecimento de objetivos;

c) da avaliação cognitiva;

d) da expectativa;

e) das necessidades de McClelland.

Comentário:

Pessoal, a teoria que fala da relação esforço-desempenho (EXPECTÂNCIA), desempenho-recompensa (INSTRUMENTALIDADE) e recompensa-metas pessoais (VALÊNCIA) é a Teoria da Expectativa de Victor Vroom. Assim, a nossa resposta correta é o item d).

Gabarito: D

---

14. CESPE – MTE – AGENTE ADMINISTRATIVO - 2014) No que se refere ao comportamento organizacional, julgue os itens subsecutivos.

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.

Comentário:

Essa foi fácil! A área de Gestão de Pessoas tem como tarefa primordial motivar as pessoas para que a organização possa alcançar os seus objetivos. Se não fosse assim não estaríamos estudando esse assunto, certo? Rsrsrs. Além disso, podemos facilmente identificar um colaborador motivado, assim como também se percebe quando há alguém desmotivado no ambiente de trabalho. Portanto, afirmação incorreta.

Gabarito: E

---

15. CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE ADMINISTRATIVO - 2014) Acerca da gestão de pessoas nas organizações, julgue os itens a seguir.

Os bons desempenhos individuais estão diretamente relacionados às habilidades desenvolvidas na realização das tarefas, e não à motivação para o trabalho.

Comentário:

Temos aqui a tendência CESPIANA de cobrar a relação da motivação com o desempenho. Na verdade, a motivação é um elemento importantíssimo no desempenho laboral, porque é, por definição, a força que leva o indivíduo a agir, a adotar determinado comportamento na busca pelo objetivo. Então, se alguém está desmotivado, tende a não agir e, consequentemente, seu desempenho não será satisfatório. Por outro lado, alguém motivado, mesmo que não obtenha êxito na primeira tentativa, continuará tentando e uma hora ou outra vai obter sucesso na execução da tarefa. Portanto, pode assinalar como ERRADA, pois a motivação influi significativamente no desempenho.

Gabarito: E

---

16. CESPE – ABIN – AGENTE TÉCNICO DE INTELIGÊNCIA - 2010) O comportamento organizacional pode ser entendido como um campo de estudos acerca do impacto da ação de indivíduos e de grupos e da própria estrutura organizacional sobre o comportamento das pessoas nas organizações. Os conhecimentos nessa área podem subsidiar a formulação de políticas de melhoria da eficácia organizacional. Tendo essas ideias como referência inicial, julgue os próximos itens, relativos à motivação nas organizações.

A crença dos empregados de que os esforços por eles despendidos na execução das atividades e no cumprimento das metas serão recompensados pela organização caracteriza a motivação por autoeficácia.

Comentário:

Falso, pois a teoria da autoeficácia defende que a motivação do indivíduo vem da crença que ele tem de ser capaz de executar determinada tarefa ou atividade. Então, quanto mais se achar capaz, mais motivado estará para o labor. A relação entre esforço, desempenho e recompensa é tratada pela teoria da expectância de Vroom.

Gabarito: E

---

17. CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO - 2014) Acerca de comportamento organizacional, julgue:

A motivação para o trabalho deve estar diretamente relacionada a sistemas de recompensas em que os ganhos são equitativos do ponto de vista interno e competitivos do ponto de vista externo à organização para que haja elevados patamares de desempenho e autoeficácia por parte das pessoas.

Comentário:

Eita que o CESPE misturou tudo aqui: teoria da equidade e teoria da autoeficácia. Para início de conversa, a equidade não tem relação nenhuma com a autoeficácia. Eu ser melhor remunerada não me faz ter a crença de que sou capaz de alcançar determinado objetivo, isso é algo que vem de dentro, motivacional. A equidade traz

motivação e a autoeficácia também, mas uma coisa não leva à outra, são dois fatores motivacionais diferentes, ok? Portanto errada.

Gabarito: E

---

18. CESPE – ANP – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2013) Julgue os seguintes itens, acerca de gestão de pessoas.

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

Comentário:

Mais uma vez se cobrou o nome do criador da teoria, fique atento aos nomes!

McClelland foi o idealizador da teoria das necessidades adquiridas, as quais são as de afiliação (semelhantes às sociais de Maslow), poder (semelhantes às de estima de Maslow) e de realização (semelhantes às de auto-realização de Maslow). São as necessidades que não nascem com o indivíduo, mas vão sendo adquiridas com as experiências de vida do trabalhador. Portanto, correto o item.

Gabarito: C

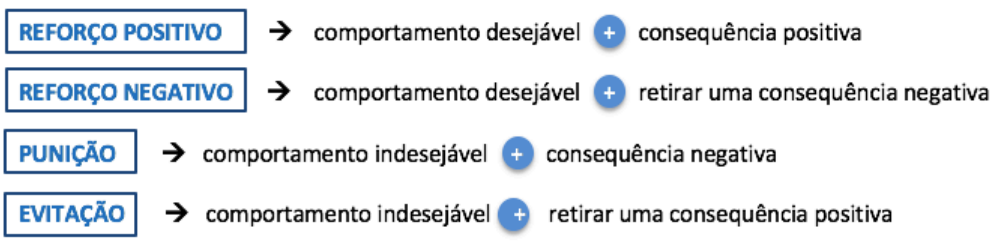
---

19. CESPE – TRE MT – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2015) Tanto em instituições privadas quanto nas públicas, é essencial a liderança, consistente no poder de influenciar as pessoas para a consecução dos objetivos institucionais.

Ao aprovar o comportamento de um liderado, o líder toma uma atitude aderente ao reforço positivo, pelo fato de salientar um comportamento desejável.

Comentário:

Teoria do reforço de Skinner na área! Muito massa essa teoria, também chamada de teoria do condicionamento operante. Ela trata de como as consequência, positivas ou negativas, podem influenciar o comportamento do indivíduo. Temos:



Então, como o comportamento era desejável e a consequência foi positiva (de aprovação), temos a estratégia de reforço positivo. Portanto, item correto.

Gabarito: C

20. CESPE – UNIPAMPA – ASSISTENTE DE ADMINISTRAÇÃO - 2013) Acerca da gestão de pessoas, julgue o item subsequente.

Segundo a teoria do reforço, os esquemas de reforço e os princípios comportamentais estabelecem o valor de alguma coisa para um conjunto de pessoas.

Comentário:

A teoria que trata do valor pessoal dado às recompensas é a teoria da expectância de Vroom, e não a teoria do reforço de Skinner. Então, errada.

Gabarito: E

21. CESPE – MEC – ESPECIALISTA EM REGULAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - 2014) No que se refere a liderança, motivação e trabalho em equipe, julgue o item subsequente.

De acordo com a teoria do reforço, um funcionário estará motivado a empregar um alto nível de esforço quando acreditar que isso o levará a uma boa avaliação de desempenho; que essa avaliação se traduzirá em recompensas organizacionais como promoção, prêmios ou aumento salarial; e que as recompensas satisfarão as suas metas pessoais.

Comentário:

Mais uma questão do CESPE tentando confundir a teoria do reforço de Skinner com a teoria da expectância de Vroom. O certo ficaria assim:

"De acordo com a teoria da expectância de Vroom, um funcionário estará motivado a empregar um alto nível de esforço quando acreditar que isso o levará a uma boa avaliação de desempenho (expectativa); que essa avaliação se traduzirá em recompensas organizacionais (instrumentalidade) como promoção, prêmios ou aumento salarial; e que as recompensas satisfarão as suas metas pessoais (valência)."

Gabarito: E

22. FGV – IBGE – ANALISTA AUDITORIA - 2016) Um gerente recebeu os resultados de uma pesquisa sobre percepções e expectativas de recompensa no trabalho realizada junto a sua equipe. Os resultados da pesquisa foram os seguintes: os membros da equipe valorizam a cooperação e o bom relacionamento com os pares; os membros da equipe desejam mais autonomia para a realização do trabalho; a maioria se considera capaz e gostaria de assumir mais responsabilidades do que as que têm no momento; os membros da equipe percebem que seus esforços são

recompensados da mesma forma que os esforços dos colegas. De acordo com as teorias de motivação, os membros da equipe apresentam:

a) necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de distribuição;

b) necessidade de afiliação, necessidade de poder e percepção de justiça de processo;

c) necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de processo;

d) necessidade de afiliação, necessidade de realização e percepção de justiça de distribuição;

e) necessidade de afiliação, necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.

Comentário:

Meu projeto de concursado, de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas, quando alguém tem necessidade de bom relacionamento com as pessoas, podemos dizer que essa pessoa é motivada por desejo de afiliação. Já quando o trabalhador desejar autonomia, vencer desafios, mais responsabilidades ou ser bem sucedido, temos uma necessidade de realização.

Por último, de acordo com a Teoria da Equidade ou da Justiça Organizacional de Adams, um indivíduo que é motivado pelo desejo de justiça entre sua relação esforço-benefícios e a de trabalhadores em situação semelhante, temos uma necessidade de justiça de distribuição de recompensas. Temos as seguintes formas de justiça organizacional que podem ser percebidas pelo trabalhador:

JUSTIÇA DE DISTRIBUIÇÃO: que se percebe na quantidade e na alocação de recompensas ao indivíduos.

JUSTIÇA DE PROCESSO: que se percebe no processo utilizado para definir a distribuição das recompensas.

Logo, o nosso gabarito é o item d).

Gabarito: D

---

23. **CESPE – ABIN – 2010) A respeito de liderança, desempenho e relações entre indivíduos e organização, julgue os itens subsecutivos.**

O desempenho no ambiente de trabalho decorre dos seguintes fatores: motivação e habilidades de uma pessoa e condições organizacionais favoráveis.

Comentário:

Essa questão caberia também na aula sobre gestão do desempenho, mas como a nossa banca gosta bastante de assertivas interpretativas que envolvam motivação, desempenho e liderança, vamos trata-la de forma superficial aqui.

Temos, por definição, conforme demonstrado em "Tópicos finais sobre motivação", que o desempenho no trabalho é a soma da motivação com as habilidades do trabalhador e as condições organizacionais favoráveis. Portanto, questão correta.

Gabarito: C

24. **CESPE – TRE BA – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2010) A respeito de comportamento organizacional e de gerenciamento de conflitos, julgue os itens subsequentes.**

Com base na teoria de Herzberg, se um servidor público estiver insatisfeito com o seu ambiente físico de trabalho, então a sua insatisfação afetará decisivamente o seu nível de motivação.

Comentário:

Como eu te disse, a teoria bifatorial é uma das mais cobradas, juntamente com a de Maslow da hierarquia das necessidades. Segundo Herzberg, o contrário de insatisfação é não insatisfação e o contrário de satisfação é não satisfação. Além disso, divide as necessidades humanas em fatores motivadores e fatores higiênicos. De acordo com a teoria, o ambiente físico do trabalho se relaciona com os fatores higiênicos (responsáveis pela insatisfação ou não insatisfação). Então, este fator extrínseco não se relaciona em nada com os fatores motivadores (responsáveis pela satisfação ou não satisfação). Portanto, resposta incorreta.

Gabarito: E

25. **FGV – COMPESA – ANALISTA DE GESTÃO/GESTÃO DE PESSOAS - 2014) No âmbito organizacional, motivação pode ser definida como a predisposição individual para exercer esforços para alcançar as metas organizacionais. Com relação às teorias de processo da motivação, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.**

( ) Teoria da Expectativa – o esforço de trabalho de uma pessoa, para alcançar determinado nível de desempenho, depende do valor da recompensa pelo esforço alocado.

( ) Teoria da Equidade – um fator a ser considerado na motivação é a percepção dos funcionários acerca da justiça – equidade – da recompensa recebida pelos resultados alcançados, sem comparação com seus colegas.

( ) Teoria do Estabelecimento de Objetivos – teoria cognitiva que se baseia no pressuposto de que os indivíduos são seres pensantes que lutam para atingir seus objetivos.

As afirmativas são, respectivamente,

a) V, F e V.

b) V, F e F.

c) V, V e V.

d) F, V e V.

e) F, F e F.

Comentário:

Adoro essas questões que misturam várias teorias, pois elas dão uma boa revisada no conteúdo.

(V) – Exatamente. A Teoria da Expectância de Victor Vroom afirma que alguém só vai despender muito esforço para o alcance de um desempenho, se a recompensa oferecida for valiosa para ele, ou seja, coadunar-se com seus objetivos pessoais. É a chamada valência, ou valor dado a certa recompensa pelo trabalhador.

(F) – O item só erra ao dizer "sem comparação com seus colegas", pois o trabalhador pode se comparar com vários referenciais: a si mesmo em outro cargo na empresa, a outra pessoa em um cargo parecido em outra organização, aos seus colegas de trabalho, etc.

(V) – A Teoria do Estabelecimento de Objetivos, teoria do processo ou cognitiva, defende que os seres humanos se motivam a partir do estabelecimento de metas, objetivos e propósitos. Logo, o item está verdadeiro.

Gabarito: A

---

26. CESPE – TJ ES – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2011) Julgue:

Os subordinados liderados por um chefe que adota um estilo Y, conforme preconizado por Douglas McGregor, geralmente têm dificuldades para desenvolver relacionamentos interpessoais — entre si e com o chefe — francos e espontâneos.

Comentário:

A teoria de Douglas McGregor divide os indivíduos em 2 (dois) tipos:

Tipo X → indolente, detesta trabalhar, exerce suas atividades unicamente pela retribuição financeira e necessita de um chefe autocrático;

Tipo Y → o trabalho é um prazer, automotivado, autorresponsável e necessita de uma liderança participativa;

Logo, o indivíduo tipo X é que teria dificuldades de relacionamento com seu chefe, já que este deve ser autoritário. O indivíduo tipo Y necessita de uma liderança participativa, situação que facilita um relacionamento mais próximo e amigável entre líder e liderado.

Gabarito: E

---

27. CESPE – ABIN – OFICIAL TÉCNICO DE INTELIGÊNCIA - 2010) Acerca da teoria das organizações aplicada à administração pública, julgue o item que se segue.

Caso sejam aplicados os princípios da teoria de Hezberg na reestruturação dos cargos de um órgão público, deve-se observar que o êxito na motivação dos servidores depende mais da associação de novas atribuições e responsabilidades aos cargos criados que do aumento da remuneração correspondente a esses cargos.

Comentário:

De acordo com a teoria bifatorial, remuneração é fator insatisfaciente, só prevenindo a insatisfação. Já a associação de novas atribuições e responsabilidades aos cargos é fator satisfaciente ou motivador, relacionado diretamente com a motivação do trabalhador. Afirmativa correta.

Gabarito: C

---

28 FCC – PGE/MT – ANALISTA ADMINISTRADOR - 2016) Uma das classificações das teorias sobre motivação divide as abordagens em "de conteúdo" e "de processo". Nesse cenário, a Teoria Bifatorial, preconizada por Herzberg, caracteriza-se como:

a) de conteúdo, estática e prescritiva das ações a serem adotadas para induzir a motivação nos indivíduos.

b) de processo, abordando a forma como se desencadeia a motivação, sem indicar os fatores motivacionais propriamente ditos.

c) mista, com elementos descritivos e prescritivos, sendo aplicada em ambientes instáveis.

d) de conteúdo, apontando fatores que causam insatisfação, chamados higiênicos, e os que produzem sentimentos positivos, de motivação.

e) de processo, indicando as ações capazes de induzir a motivação nos indivíduos.

Comentário:

Pessoal, como a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg classifica as necessidades que motivam os indivíduos, ela é uma teoria de conteúdo, já que as teorias do conteúdo explicam O QUE motiva os trabalhadores. Além disso, a Teoria Bifatorial divide essas necessidades em fatores higiênicos/insatisfacientes/extrínsecos, os quais previnem a insatisfação, e em fatores motivadores/satisfacientes/intrínsecos, os quais motivam as pessoas, gerando sentimentos positivos. Assim, o item correto é o d), que retrata tudo que falamos nessa explicação.

Gabarito: D

---

29. CESPE – FUB – ADMINISTRADOR - 2009) Acerca da motivação e da liderança nas organizações, julgue os itens seguintes.

Metas eficazes necessitam não apenas serem compreendidas, como também aceitas.

Comentário:

Segundo a teoria do estabelecimento de objetivos, para motivar um trabalhador as metas devem ser claras, desafiadoras, possíveis de serem alcançadas, compreensíveis e aceitas. Então, temos que a assertiva está correta.

Gabarito: C

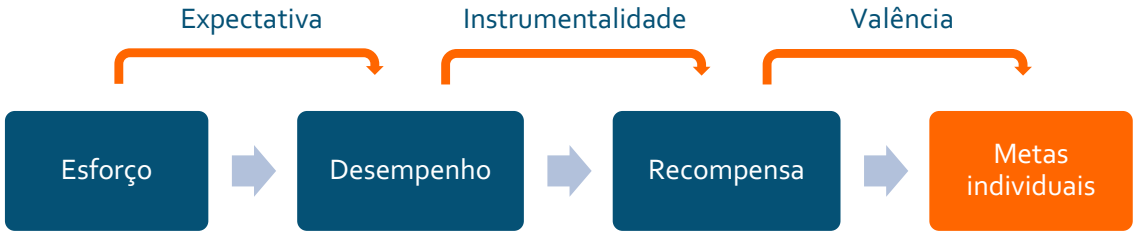
---

30. CESPE – TJ AL – ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2012 - ADAPTADA)

A motivação, conforme postulado pela teoria da expectativa, é uma função da valência, da expectância e da instrumentalidade ou meio.

Comentário:

Segundo Vroom, em sua teoria da expectância, a motivação é diretamente afetada pelo valor que as pessoas dão à retribuição pelos seus esforços e resultados no trabalho. Temos então:



Logo, a alternativa encontra-se correta, pois a teoria da expectância tem como base norteadora da motivação a expectância, a instrumentalidade e a valência.

Gabarito: C

---

31. CESPE – ANATEL – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2014) Julgue o próximo item, acerca das teorias de motivação e liderança.

O significado do trabalho é um importante mediador na relação entre motivação e desempenho. Para isso, o indivíduo deve entender que seu trabalho é importante e significativo e perceber-se como responsável pelo resultado do esforço despendido.

Comentário:

Novamente a CESPE cobrando os mediadores da relação motivação e desempenho. Temos como mediadores:

1) O significado que o trabalho realizado possui para quem o realiza;

2) O sistema de recompensas e punições vigente nas organizações;

3) O estilo gerencial e a qualidade do ambiente psicossocial do trabalho; e

4) A convergência entre os valores pessoais e organizacionais.

Verificamos, então, que o significado do trabalho, assim definido como na assertiva, é um dos mediadores entre motivação e desempenho.

Gabarito: C

---

32. CESPE – MI – ASSISTENTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO - 2013) Julgue os itens subsequentes, relativos a liderança, motivação e desempenho.

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

Comentário:

Como relatado nos "Tópicos finais sobre motivação", temos que o desempenho é função da motivação para o trabalho, mas também às habilidades profissionais e às condições organizacionais favoráveis. Então, correta a afirmação.

Gabarito: C

---

33. FCC – TRE/AP – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2015) As cinco necessidades básicas de Maslow foram substituídas por Alderfer em sua teoria da motivação, por três necessidades a saber: necessidades de existência, relacionamento e

a) credibilidade.

b) confiança.

c) consciência do eu.

d) consciência do outro.

e) crescimento.

Comentário:

Essa foi fácil ein! Vamos revisar quais são as 3 (três) necessidades de Alderfer na Teoria ERC:

NECESSIDADES DE EXISTÊNCIA: correspondem aos primeiros dois níveis da hierarquia de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança), podendo ser exemplificadas por fome, sede, sono, segurança, etc.;

NECESSIDADES DE RELACIONAMENTO: referem-se às necessidades de relações interpessoais, como fazer parte de uma comunidade, ter amigos, momentos de lazer, formar uma família, namorar, etc.;

NECESSIDADES DE CRESCIMENTO: são equivalentes ao níveis de estima e autorealização de Maslow, relacionando-se ao desenvolvimento pessoal de cada indivíduo;

Assim, a necessidade que estava pendente no enunciado era a de crescimento (letra e).

Gabarito: E

---

34. FCC – TRT 15ª REGIÃO – TÉCNICO JUDICIÁRIO ÁREA ADMINISTRATIVA - 2013) 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.

Comentário:

Pessoal, como nós vimos na parte teórica, a classificação que se faz das teorias motivacionais é a divisão entre teorias do conteúdo (relatam o que motiva os indivíduos) e teorias do processo (relatam o processo cognitivo da motivação). As demais alternativas tentam brincar com palavras conhecidas para tentar te confundir, mas nenhuma expõe uma classificação que realmente exista, ou usam de nomes de teorias específicas que não são classificações. Portanto, alternativa correta letra b).

Gabarito: B

"Tudo é difícil antes de ser fácil!"

Até o próximo encontro, pessoal! Abraço,

Profª. Camila Montenegro

Lista de questões

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

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

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

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

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

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

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

2. CESPE – TRT-7ª Região – ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2017 - ADAPTADA) A motivação depende do esforço despendido pelo empregado para atingir um resultado e do valor atribuído por ele a esse resultado.

Essa premissa se refere à teoria motivacional denominada teoria da expectativa.

3. CESPE – EBSERH – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO - 2018) Com referência à gestão de pessoas em uma organização, julgue o item seguinte.

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

4. FCC – CNMP – ANALISTA GESTÃO PÚBLICA – 2015) O uso das teorias sobre Motivação é visto como saída para melhorar o desempenho e a satisfação dos trabalhadores. Tendo em vista essa temática, é correto:

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

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

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

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

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

5. FGV – CÂMARA DE SALVADOR/BA – ANALISTA LEGISLATIVO MUNICIPAL – 2018) A motivação é um dos principais fatores a afetar a performance do empregado no seu trabalho. Acerca dos estudos de motivação no trabalho, é correto afirmar que:

a) Teoria X sustenta que os funcionários não gostam de trabalhar, evitam responsabilidades e são preguiçosos;

b) a hierarquia ou pirâmide das necessidades de Maslow consiste em cinco necessidades, sendo que a inferior é a fisiológica e a superior é a estima;

c) a Teoria da Equidade ou da Justiça Organizacional defende que os servidores do Executivo ou Legislativo procuram comparar sua remuneração com a dos servidores do Poder Judiciário;

f) a Teoria do Reforço foca nas condições internas do indivíduo, ou seja, na sua motivação intrínseca;

g) a Teoria da Expectativa ou da Expectância consiste em esperar de seus empregados uma performance abaixo da média, caso estejam desmotivados.

6. ESAF – CGU – ANALISTA DE FINANÇAS E CONTROLE – 2006) Escolha a opção incorreta:

a) O desempenho na realização de qualquer tipo de trabalho é influenciado por forças chamadas motivos.

b) Por motivação se entende o esforço intelectual ou físico aplicado por uma pessoa para obtenção de um resultado.

c) O desempenho depende de motivos internos, tais como necessidades, aptidões, interesses, valores, habilidades, frustações.

d) As tarefas a serem realizadas, o clima organizacional e as recompensas recebidas são identificadas como fatores externos de motivação.

e) O enriquecimento de cargos, autogestão e programa de incentivos estão relacionados a formas usadas para obter melhor desempenho

7. CESPE – EBSERH – PSICÓLOGO - 2018) Em relação à satisfação, à motivação e ao envolvimento no trabalho, julgue o seguinte item.

A formulação de políticas organizacionais para elevar o desempenho dos trabalhadores com base nas teorias motivacionais deve considerar os seguintes mediadores: significado do trabalho, sistema de recompensas, estilo gerencial e ambiente psicossocial de trabalho.

8. CESPE – TC DF – ANALISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - 2014) No que se refere ao comportamento organizacional, julgue os itens de 05 a 12.

O significado do trabalho, o sistema de recompensas da organização, o estilo gerencial e o ambiente psicossocial de trabalho são aspectos que interferem na relação entre motivação e desempenho humano.

9. FGV – SEPOG/RO – ANALISTA DE PLANEJAMENTO E FINANÇAS – 2017) A relação da motivação com o comportamento e com o desempenho é estabelecida espontaneamente tanto pelos cientistas como pelas pessoas leigas. A maioria dos autores considera a motivação humana como

um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos.

Sobre a motivação no trabalho, assinale a afirmativa incorreta.

a) Manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado.

b) Situa-se no desalinhamento dos interesses da organização com os do empregado, envolvidos em um conflito, no qual cada um deles apresenta, explicita e/ou implicitamente, suas exigências e demandas.

c) Refere-se às demandas do empregado no ambiente organizacional para encontrar oportunidades de satisfazer suas necessidades e atingir seus objetivos e expectativas, por meio da própria atividade do trabalho.

d) Explicita-se o interesse básico do empregado, que não é o de aumentar o lucro da organização ou empresa, mas satisfazer suas necessidades pessoais e suas expectativas de crescimento funcional.

e) Estabelece-se um equilíbrio entre o trabalho/empresa e a pessoa, graças à dinâmica fundamental que se estrutura por essas duas fontes para a obtenção dos objetivos tanto da organização quanto do empregado.

10. FCC – TCE/GO – ANALISTA DE CONTROLE EXTERNO - 2014) O nível de desempenho de uma pessoa é função tanto da capacidade, quanto da motivação. Sobre as teorias motivacionais é correto afirmar:

a) Os fatores motivacionais (ou motivadores), classificados na Teoria de Herzberg são: reconhecimento, oportunidade de progresso ou promoção, condições de trabalho e relações interpessoais.

b) A Teoria ERG difere da Teoria de Maslow pois define que as necessidades de existência de uma pessoa não necessariamente precisam estar satisfeitas antes que ela venha a se preocupar com seu relacionamento com outras pessoas e com o uso de suas capacidades pessoais

c) Na Teoria da Expectativa afirma-se que as pessoas consideram 3 fatores ao decidirem se devem exercer esforço em direção a ações: instrumentalidade, valência e equidade.

d) Segundo a Teoria de Fixação de Objetivos, de Edwin Locke, os objetivos não reforçam o desempenho do ser humano.

e) A Teoria da Realização de David McClelland postula que os gerentes que querem prevenir insatisfações devem manter as condições de trabalho apropriadas.

11. CESPE – TCE PA – AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO - 2016) A respeito de comportamento organizacional, julgue o item seguinte.

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

12. FCC – TRF 5ª REGIÃO – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2017) Celso, gestor público que atua em uma autarquia encarregada da administração de benefícios previdenciários de servidores públicos, constatou baixa produtividade dos integrantes da equipe sob sua supervisão e decidiu introduzir técnicas motivacionais com o propósito de melhorar o desempenho da equipe. Para tanto optou por adotar a Teoria Bifatorial, desenvolvida por Herzberg, o que significa que deverá levar em conta:

a) fatores extrínsecos, ditos de higiene, que previnem a insatisfação, e fatores intrínsecos, associados a sentimentos positivos.

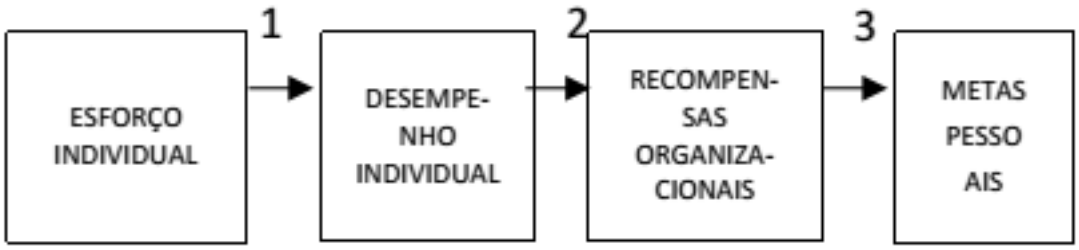
b) aspectos estritamente individuais, trabalhados a partir de dois processos encadeados sequencialmente: mapeamento e reforço.

c) análise fatorial do ambiente de trabalho, efetuada em dois quadrantes: perspectiva do empregado e perspectiva do grupo.

d) aspectos de conteúdo, que indicam o que motiva o indivíduo, e aspectos de processo, que explicam como se processa o fenômeno motivacional.

e) fatores individuais e fatores coletivos, sendo os primeiros objeto de indução por reforço positivo e os segundos objeto de confirmação pela meritocracia.

13. FGV – IBGE – AGENTE CENSITÁRIO MUNICIPAL E SUPERVISOR – 2017) O esquema abaixo ilustra uma teoria de motivação bastante difundida na área de administração.



1 - relação esforço-desempenho;

2 - relação desempenho-recompensa;

3 - relação recompensa-metas pessoais.

Essa teoria é conhecida como:

a) do reforço;

b) do estabelecimento de objetivos;

c) da avaliação cognitiva;

d) da expectativa;

e) das necessidades de McClelland.

14. CESPE – MTE – AGENTE ADMINISTRATIVO - 2014) No que se refere ao comportamento organizacional, julgue os itens subsecutivos.

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.

15. CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE ADMINISTRATIVO - 2014) Acerca da gestão de pessoas nas organizações, julgue os itens a seguir.

Os bons desempenhos individuais estão diretamente relacionados às habilidades desenvolvidas na realização das tarefas, e não à motivação para o trabalho.

16. CESPE – ABIN – AGENTE TÉCNICO DE INTELIGÊNCIA - 2010) O comportamento organizacional pode ser entendido como um campo de estudos acerca do impacto da ação de indivíduos e de grupos e da própria estrutura organizacional sobre o comportamento das pessoas nas organizações. Os conhecimentos nessa área podem subsidiar a formulação de políticas de melhoria da eficácia organizacional. Tendo essas ideias como referência inicial, julgue os próximos itens, relativos à motivação nas organizações.

A crença dos empregados de que os esforços por eles despendidos na execução das atividades e no cumprimento das metas serão recompensados pela organização caracteriza a motivação por autoeficácia.

17. CESPE – CADE – AGENTE ADMINISTRATIVO - 2014) Acerca de comportamento organizacional, julgue:

A motivação para o trabalho deve estar diretamente relacionada a sistemas de recompensas em que os ganhos são equitativos do ponto de vista interno e competitivos do ponto de vista externo à organização para que haja elevados patamares de desempenho e autoeficácia por parte das pessoas.

18. CESPE – ANP – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2013) Julgue os seguintes itens, acerca de gestão de pessoas.

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

19. CESPE – TRE MT – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2015) Tanto em instituições privadas quanto nas públicas, é essencial a liderança, consistente no poder de influenciar as pessoas para a consecução dos objetivos institucionais.

Ao aprovar o comportamento de um liderado, o líder toma uma atitude aderente ao reforço positivo, pelo fato de salientar um comportamento desejável.

20. CESPE – UNIPAMPA – ASSISTENTE DE ADMINISTRAÇÃO - 2013) Acerca da gestão de pessoas, julgue o item subsequente.

Segundo a teoria do reforço, os esquemas de reforço e os princípios comportamentais estabelecem o valor de alguma coisa para um conjunto de pessoas.

21. CESPE – MEC – ESPECIALISTA EM REGULAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - 2014) No que se refere a liderança, motivação e trabalho em equipe, julgue o item subsequente.

De acordo com a teoria do reforço, um funcionário estará motivado a empregar um alto nível de esforço quando acreditar que isso o levará a uma boa avaliação de desempenho; que essa avaliação se traduzirá em recompensas organizacionais como promoção, prêmios ou aumento salarial; e que as recompensas satisfarão as suas metas pessoais.

22. FGV – IBGE – ANALISTA AUDITORIA - 2016) Um gerente recebeu os resultados de uma pesquisa sobre percepções e expectativas de recompensa no trabalho realizada junto a sua equipe. Os resultados da pesquisa foram os seguintes: os membros da equipe valorizam a cooperação e o bom relacionamento com os pares; os membros da equipe desejam mais autonomia para a realização do trabalho; a maioria se considera capaz e gostaria de assumir mais responsabilidades do que as que têm no momento; os membros da equipe percebem que seus esforços são recompensados da mesma forma que os esforços dos colegas. De acordo com as teorias de motivação, os membros da equipe apresentam:

a) necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de distribuição;

b) necessidade de afiliação, necessidade de poder e percepção de justiça de processo;

c) necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de processo;

d) necessidade de afiliação, necessidade de realização e percepção de justiça de distribuição;

e) necessidade de afiliação, necessidade de realização, necessidade de poder e percepção de justiça de processo.

23. CESPE – ABIN – 2010) A respeito de liderança, desempenho e relações entre indivíduos e organização, julgue os itens subsecutivos.

O desempenho no ambiente de trabalho decorre dos seguintes fatores: motivação e habilidades de uma pessoa e condições organizacionais favoráveis.

24. CESPE – TRE BA – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2010) A respeito de comportamento organizacional e de gerenciamento de conflitos, julgue os itens subsequentes.

Com base na teoria de Herzberg, se um servidor público estiver insatisfeito com o seu ambiente físico de trabalho, então a sua insatisfação afetará decisivamente o seu nível de motivação.

25. FGV – COMPESA – ANALISTA DE GESTÃO/GESTÃO DE PESSOAS - 2014) No âmbito organizacional, motivação pode ser definida como a predisposição individual para exercer esforços para alcançar as metas organizacionais. Com relação às teorias de processo da motivação, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) Teoria da Expectativa – o esforço de trabalho de uma pessoa, para alcançar determinado nível de desempenho, depende do valor da recompensa pelo esforço alocado.

( ) Teoria da Equidade – um fator a ser considerado na motivação é a percepção dos funcionários acerca da justiça – equidade – da recompensa recebida pelos resultados alcançados, sem comparação com seus colegas.

( ) Teoria do Estabelecimento de Objetivos – teoria cognitiva que se baseia no pressuposto de que os indivíduos são seres pensantes que lutam para atingir seus objetivos.

As afirmativas são, respectivamente,

a) V, F e V.

b) V, F e F.

c) V, V e V.

d) F, V e V.

e) F, F e F.

26. CESPE – TJ ES – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2011) Julgue:

Os subordinados liderados por um chefe que adota um estilo Y, conforme preconizado por Douglas McGregor, geralmente têm dificuldades para desenvolver relacionamentos interpessoais — entre si e com o chefe — francos e espontâneos.

27. CESPE – ABIN – OFICIAL TÉCNICO DE INTELIGÊNCIA - 2010) Acerca da teoria das organizações aplicada à administração pública, julgue o item que se segue.

Caso sejam aplicados os princípios da teoria de Hezberg na reestruturação dos cargos de um órgão público, deve-se observar que o êxito na motivação dos servidores depende mais da associação de novas atribuições e responsabilidades aos cargos criados que do aumento da remuneração correspondente a esses cargos.

28. FCC – PGE/MT – ANALISTA ADMINISTRADOR - 2016) Uma das classificações das teorias sobre motivação divide as abordagens em "de conteúdo" e "de processo". Nesse cenário, a Teoria Bifatorial, preconizada por Herzberg, caracteriza-se como:

a) de conteúdo, estática e prescritiva das ações a serem adotadas para induzir a motivação nos indivíduos.

b) de processo, abordando a forma como se desencadeia a motivação, sem indicar os fatores motivacionais propriamente ditos.

c) mista, com elementos descritivos e prescritivos, sendo aplicada em ambientes instáveis.

d) de conteúdo, apontando fatores que causam insatisfação, chamados higiênicos, e os que produzem sentimentos positivos, de motivação.

e) de processo, indicando as ações capazes de induzir a motivação nos indivíduos.

29. CESPE – FUB – ADMINISTRADOR - 2009) Acerca da motivação e da liderança nas organizações, julgue os itens seguintes.

Metas eficazes necessitam não apenas serem compreendidas, como também aceitas.

30. CESPE – TJ AL – ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2012 - ADAPTADA)

A motivação, conforme postulado pela teoria da expectativa, é uma função da valência, da expectância e da instrumentalidade ou meio.

31. CESPE – ANATEL – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2014) Julgue o próximo item, acerca das teorias de motivação e liderança.

O significado do trabalho é um importante mediador na relação entre motivação e desempenho. Para isso, o indivíduo deve entender que seu trabalho é importante e significativo e perceber-se como responsável pelo resultado do esforço despendido.

32. CESPE – MI – ASSISTENTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO - 2013) Julgue os itens subsequentes, relativos a liderança, motivação e desempenho.

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

33. FCC – TRE/AP – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2015) As cinco necessidades básicas de Maslow foram substituídas por Alderfer em sua teoria da motivação, por três necessidades a saber: necessidades de existência, relacionamento e

a) credibilidade.

b) confiança.

c) consciência do eu.

d) consciência do outro.

e) crescimento.

34. FCC – TRT 15ª REGIÃO – TÉCNICO JUDICIÁRIO ÁREA ADMINISTRATIVA - 2013) 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.

Gabarito

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

Resumo direcionado

Neste tópico quero fazer uns esquemas para que você aprenda de vez a relacionar os nomes dos teóricos às suas teorias, além de resumirmos um pouco as teorias.

É importante que você saiba quais os pontos mais cobrados pelas bancas: conceito e características da motivação, diferenças entre teorias do conteúdo e teorias do processo, Teorias X e Y, Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Teoria da Expectância de Vroom e Teoria do Estabelecimento de Objetivos. Vou, nesse resumo, focar nessas teorias e em algumas apostas minhas, ok? Vamos lá!

CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DA MOTIVAÇÃO: A motivação é uma força, um impulso, que te leva à ação. Essa força propulsora do comportamento, que te leva em direção aos seus objetivos, faz com que você se sinta bem fazendo aquilo que deve ser feito no trabalho. É um processo contínuo que nasce das necessidades de cada indivíduo e que se renova e se altera continuamente. Assim, é um alto grau de disposição para a realização das atividades laborais. Muitos autores defendem que só podemos encontrar a motivação dentro de nós mesmos, de forma intrínseca. Ai vem aquele velho ditado "Ninguém motiva ninguém". É isso mesmo, essa é a posição dominante, apesar de hoje sabermos que a liderança, entre outros fatores externos, como o reforço ou as punições, podem exercer um papel fundamental para que encontremos essa vontade de agir.

Assim, a motivação é um fenômeno individual que possui:

- **Intensidade** – refere-se ao tamanho da força que o leva a agir, à amplitude da ação empregada;
- **Direção** – é a escolha de qual projeto realizar, o que se quer fazer, qual comportamento realizar;
- **Persistência ou Permanência** – duração de tempo em direção àquele objetivo;

Podemos classificar as teorias da motivação de 2 (duas) formas:

1 – Teorias de conteúdo:

As teorias que são classificadas como de conteúdo são aquelas que explicam **o que motiva o indivíduo**, ou seja, expõem as necessidades que o levam a agir em busca de seu objetivo.

2 – Teorias de processo:

As teorias do processo explicam quais os fatores cognitivos, de **percepção da realidade**, que motivam o indivíduo a mudá-la. Ou seja, seu enfoque está em **como o processo de motivação se dá**, como o indivíduo percebe e tenta mudar a situação em que se encontra.

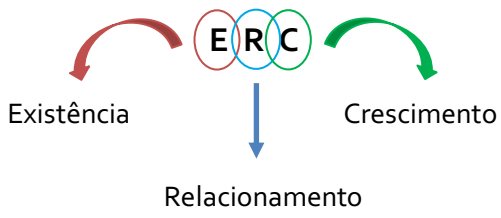
Vamos resumir em uma tabelinha os teóricos e suas teorias. Observe:

TEORIAS	TEÓRICOS
Teoria X e Y	McGregor
Hierarquia das necessidades	Maslow
Bifatorial	Herzberg
ERC	Alderfer
Necessidades adquiridas	McClelland
Autoeficácia	Bandura
Estabelecimento de objetivos	Locke
Equidade	Adams
Reforço ou do ambiente	Skinner
Teoria do Campo	Lewin

Teorias X e Y de Douglas McGregor

HOMEM X: apático, trabalha forçado somente pela retribuição financeira. O homem médio entende o trabalho como um grande esforço, necessitando de uma supervisão constante e autoritária para que possa realizar as suas atividades de forma satisfatória;
HOMEM Y: para ele o trabalho é tão natural e prazeroso quanto o descanso, é autodirigido, autorresponsável, automotivado e criativo, necessitando de um líder participativo;

Teorias ERC DE ALDERFER

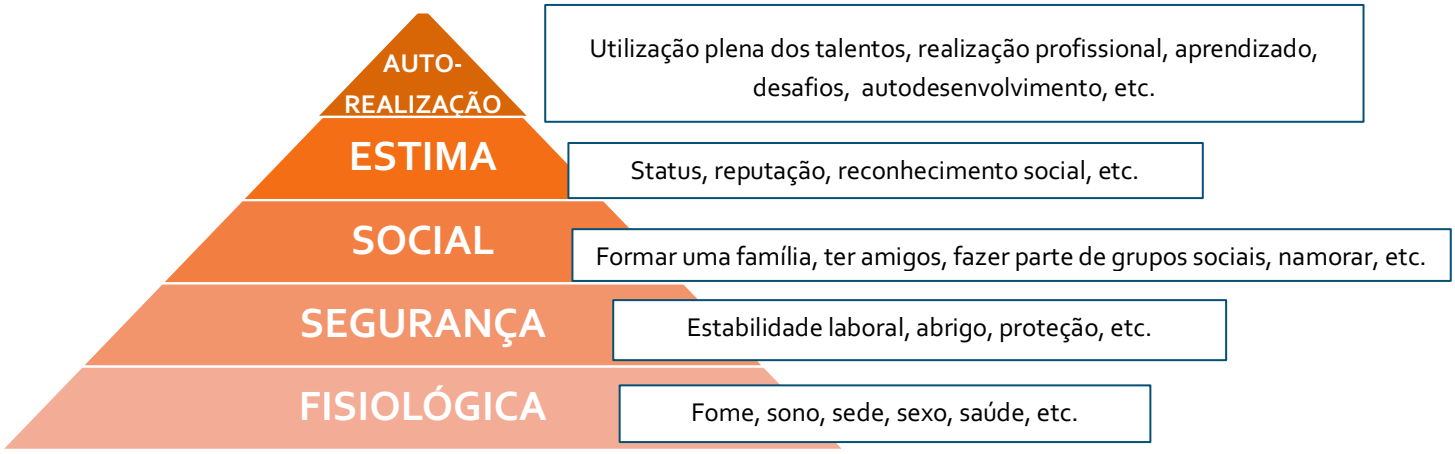


NECESSIDADES DE EXISTÊNCIA: correspondem aos primeiros dois níveis da hierarquia de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança), podendo ser exemplificadas por fome, sede, sono, ar, segurança, etc.;

NECESSIDADES DE RELACIONAMENTO: referem-se às necessidades de relações interpessoais, como fazer parte de uma comunidade, ter amigos, momentos de lazer, formar uma família, namorar, etc.;

NECESSIDADES DE CRESCIMENTO: são equivalentes ao níveis de estima e autorealização de Maslow, relacionando-se ao desenvolvimento pessoal de cada indivíduo;

Teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Maslow afirma que **as necessidades humanas são hierarquizadas**, ou seja, que para uma necessidade superior se manifestar é necessário que as necessidades inferiores estejam satisfeitas. Uma necessidade inferior satisfeita não motiva mais, subindo então a hierarquia da pirâmide das necessidades.

Teorias Bifatorial de Herzberg

FATORES MOTIVADORES (satisfacientes) - intrínsecos: referem-se à qualidade do próprio trabalho, das tarefas desenvolvidas no labor. São a realização, o reconhecimento, metas desafiadoras, responsabilidade, desenvolvimento profissional, etc.

FATORES HIGIÊNICOS (insatisfacientes) - extrínsecos: referem-se ao ambiente do trabalho, relacionamento com colegas e chefe, remuneração, vida pessoal, benefícios sociais, etc.

Inverso de satisfeito = **não satisfeito**

Inverso de insatisfeito = **não insatisfeito**

O enriquecimento de tarefas pode ser vertical ou horizontal, da forma que segue abaixo:

→ **ENRIQUECIMENTO DE TAREFAS HORIZONTAL** = agregar **mais atividades e tarefas** de mesmo nível de complexidade ao funcionário. Necessita de maior rapidez;

↓ **ENRIQUECIMENTO DE TAREFAS VERTICAL** = ir, aos poucos, **aumentando a complexidade** e responsabilidade das tarefas exercidas pelo colaborador. Necessita de maior experiência;

Teorias da Expectância de Victor Vroom

a) **EXPECTATIVA (E)**: crença ou probabilidade subjetiva de que o esforço levará ao desempenho;
b) **INSTRUMENTALIDADE (I):** crença de que o desempenho levará à recompensa ou resultado;
c) **VALÊNCIA (V):** grau de importância que o indivíduo dá àquela recompensa. Equivale ao quanto a recompensa se coaduna com suas metas pessoais;



Teorias das necessidades adquiridas de McClelland



Teorias do estabelecimento de objetivos de Locke

- **Objetivos específicos** são mais eficazes que objetivos genéricos;
- **Metas difíceis**, porém alcançáveis, são mais motivadoras do comportamento (quando aceitas pelo funcionário);
- O **autofeedback** promove maior desempenho que o feedback externo;
- Objetivos **estabelecidos pela própria pessoa** funciona muito melhor que quando ditado por um terceiro, pois aumenta o comprometimento com o resultado;
- A **publicidade** dos objetivos (torná-los de conhecimento de todos) e a **mensuração dos resultados** (controle) está diretamente relacionada com o grau de sucesso do método;
- As metas devem ser **claras** e **aceitas** para funcionarem.

Teoria da equidade ou da comparação social ou da justiça organizacional

Essa teoria é bem legal, pois explica como a relação de esforço-retribuição de nossos colaterais influenciam nossa motivação. Ela expõe que as pessoas estão sempre comparando o quanto de benefícios está sendo pago às outras pessoas pelos seus esforços, em relação aos seus próprios benefícios-esforços. Essa análise pode ser feita com pessoas que trabalham na mesma organização ou mesmo de outras organizações, tanto no mesmo nível hierárquico quanto de níveis diferentes. Pode haver, ainda, 2 (duas) formas de se perceber essa justiça organizacional. Observe:

- **JUSTIÇA DE DISTRIBUIÇÃO**: que se percebe na quantidade e na alocação de recompensas ao indivíduos.
- **JUSTIÇA DE PROCESSO**: que se percebe no processo utilizado para definir a distribuição das recompensas.

Ao realizar essa comparação, está implícita a busca por um tratamento justo, motivando os trabalhadores a agirem na direção da equidade quando há injustiça. Então as seguintes situações podem ocorrer:

d) ☹ **INIQUIDADE NEGATIVA:** As compensações pagas são injustas quando comparadas com outros indivíduos e em relação ao esforço despendido. O trabalhador tende a se esforçar menos ou até sair da organização em busca da equidade. Sentimento de insatisfação;

e) ok **EQUIDADE:** A relação retribuição-esforço é justa. Não necessariamente o indivíduo recebe exatamente os mesmo benefícios, mas, se recebe mais, trabalha mais, ou, se recebe menos, trabalha menos. Nesse caso o trabalhador tende a permanecer no estado atual de contribuição à organização;

f) ☺ **INIQUIDADE POSITIVA:** O indivíduo é mais bem compensado do que as pessoas com as quais se comparou. Tende a se motivar mais a aumentar seus esforços na busca pelos objetivos da organização;

Teorias do reforço ou do ambiente de Skinner

Diferentemente das demais teorias da motivação, essa é a única teoria que não diz respeito a aspectos internos do trabalhador, como necessidades e percepções, e sim a estímulos do meio ambiente. Assim, a teoria defende que um comportamento tende a desaparecer quando não é reforçado e, de modo inverso, tende a se repetir quando é reforçado. Dessa forma, temos as seguintes estratégias possíveis de serem adotadas:

