DIREÇÃO CONCURSOS

Aula 01

Gestão de Pessoas – TJ/SC

Profª. Camila Montenegro

2019

Sumário

SUMÁRIO 1
APRESENTAÇÃO DO CURSO 2
MOTIVAÇÃO 3
CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA. 3
TEORIAS MOTIVACIONAIS 6
Teorias X e Y 9
Teoria da Hierarquia das Necessidades 10
Teoria Bifatorial ou dos dois fatores 13
Teoria ERC ou ERG 18
Teoria das necessidades adquiridas 20
Teoria da equidade ou da comparação social 22
Teoria da expectativa ou expectância 23
Teoria da autoeficácia 26
Teoria do estabelecimento de objetivos 26
Teoria do campo 28
Teoria do reforço ou do ambiente 29
TÓPICOS FINAIS SOBRE MOTIVAÇÃO 31
QUESTÕES COMENTADAS PELA PROFESSORA 33
LISTA DE QUESTÕES 53
GABARITO 62
RESUMO DIRECIONADO 63

Apresentação do curso

Oii, pessoal! Tudo bem?

Meu nome é Camila Montenegro e vamos começar o nosso curso de Gestão de Pessoas **para o concurso do TJ/SC** com o pé direito. Esse assunto é importantíssimo, bastante explorado pela nossa banca, a principal examinadora de Tribunais. Mas, antes de começarmos a realmente entrar no conteúdo, preciso mostrar para vocês como vai funcionar nosso curso.

As aulas se darão através de PDFs e vídeo-aulas. Aconselho que você dê um maior enfoque ao material escrito, ele foi feito com muito carinho e bem caprichado visando a sua aprovação. Além da teoria, vamos ter muitas questões, que irão crescendo no nível de dificuldade ao longo do material. Pode ficar tranquilo, essas questões não foram escolhidas ao acaso: pegamos os pontos mais cobrados pela nossa temida banca e vamos bater em cada um deles, você vai chegar afiado para sua prova, pode confiar!

Só mais um pontinho antes de começarmos: queria me apresentar! Como já disse antes, 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 Técnica Judiciária do TRT da 7ª Região, além de já ter exercido por 1 ano e meio o cargo de Agente Administrativo e chefe da Divisão Administrativa da Defensoria Pública da União de Sobral. Atualmente aguardo a tão sonhada nomeação como Analista nos Tribunais em que fui aprovada. 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 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 2 (dois) anos, 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 não funcionavam somente para mim, mas para mais de 300 (trezentos) alunos de atendimento individual que eu tive durante esse tempo. 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 para dividir com você esses dias de aprendizado sobre Gestão de Pessoas. Tenho certeza de 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.

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. Aí 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 02), mas preciso te falar das 3 (três) característica intrínsecas da motivação. 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 uma força que nos dá intensidade, direção e persistência para o alcance dos nossos objetivos.

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.

Gente, com um pouco menos de 2 (duas) páginas de explicação, já somos capazes de responder um mundo de questões. Duvida? Vamos praticar!

FCC – TRT 13ª REGIÃO – ANALISTA JUDICIÁRIO PSICOLOGIA - 2014) A afirmação: "É necessário estar motivado pela própria vida pessoal para ser capaz de estar motivado pela vida de trabalho.", de Cecília W. Bergamini (2008), indica que a motivação é:

a) intrínseca ao indivíduo.

b) extrínseca ao indivíduo.

c) dependente, exclusivamente, de fatores sociais.

d) independente, totalmente, de fatores ambientais.

e) dependente, exclusivamente, do ambiente organizacional.

Comentário:

Meus queridos, lembram que eu falei na parte teórica que a tese majoritária é a de que a motivação é um processo interno ao indivíduo, ou seja, que somente a própria pessoa pode se motivar ao trabalho?! É dessa ideia que vem o famoso ditado "Ninguém motiva ninguém", como eu já citei lá em cima. Entretanto, isso não é uma posição unânime, pois há quem defenda que fatores externos ao indivíduo também podem motivá-lo, como a liderança, os reforços ou as punições, por exemplo. Assim, o certo é que a frase de Cecília W. Bergamini se refere à doutrina majoritária, pois o próprio indivíduo, retirando motivos da sua vida pessoal e do seu interior, deve tirar motivação para o trabalho, e não os fatores externos do meio. Logo, alternativa A correta.

Gabarito: A

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

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 a FCC cobra de maneira bem ampla todas as teorias, mas tem as suas preferidinhas: Teorias X e Y, Hierarquia das Necessidades, Teoria Bifatorial, Teoria da Fixação de Objetivos 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;

Lá vêm questões sobre essa divisão:

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

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 processos 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, 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;

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 nossa 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;

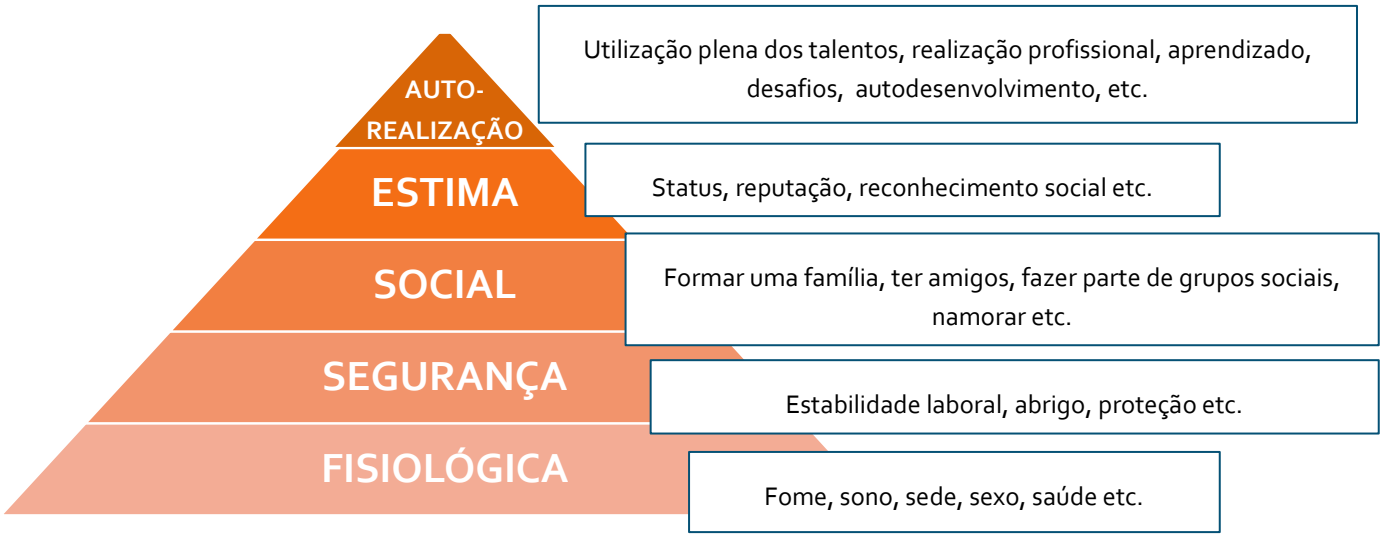
HOMEM Y: para ele o trabalho é tão natural e prazeroso quanto o descanso, é autodirigido, autorresponsável, automotivado e criativo, necessitando de um líder participativo;

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

Gabarito: D

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 satisfeitas por estímulos externos, enquanto as superiores se satisfariam dentro de cada indivíduo, internamente.

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

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

FCC – TRT/RN – TÉCNICO ADMINISTRATIVO - 2017) A motivação é um dos temas que tem merecido estudo dada sua relevância no âmbito das organizações para a consecução dos seus objetivos. Entre as diferentes teorias que buscam explicar o tema, destaca-se a preconizada por Abraham Maslow, conhecida como teoria da hierarquia das necessidades humanas, a qual:

a) considera que cada indivíduo possui necessidades e expectativas próprias e que somente serão motivados se identificada e observada a hierarquia entre as mesmas.

b) ranqueia as necessidades humanas em forma piramidal, tendo em sua base aquelas que necessitam ser primeiramente atendidas, tais como as fisiológicas, ligadas à sobrevivência do indivíduo.

c) elenca as necessidades consideradas universais para o ser humano e aponta a correlação entre cada necessidade e o aspecto motivacional por ela ativado.

d) propõe um diagnóstico do grupo que se pretende motivar para identificar e atender às necessidades contingenciais correspondentes, que podem variar de acordo com o ambiente.

e) preconiza que as necessidades mais básicas não interferem na motivação, sendo necessário, para ativar o estágio motivacional, acessar as de nível superior, tais como autorrealização.

Comentário:

Vamos a cada um dos itens:

a) Quanto à hierarquia, está correto. O problema aqui é quando o examinador fala que, pela teoria de Maslow, as necessidades são próprias de cada indivíduo, ou seja, cada pessoa teria uma diferente. Na verdade, a Teoria da Hierarquia das Necessidades trata das necessidades HUMANAS, ou seja, classifica as necessidades em categorias universais, como fisiológicas, de segurança, sociais, estima e autorrealização. Então todos os indivíduos possuiriam esses mesmos tipos de motivação. Item incorreto.

b) Esse é o nosso gabarito, pois retrata bem a teoria de Maslow ao afirmar que as necessidades humanas são ranqueadas (hierarquizadas) em forma piramidal, tendo na base as necessidades fisiológicas, ligadas aos fatores essenciais à existência humana, como fome, sede, sono, sexo, saúde etc.

c) A Teoria da Hierarquia das Necessidades não aponta a correlação entre cada necessidade e o seu mecanismo de motivação. Ela apenas cita as necessidades, as subdivide em categorias e as hierarquiza. Item incorreto.

d) Essa aqui não fala nada com nada. Afirmativa inventada pelo examinador. Para começar, a teoria de Maslow não tem relação nenhuma com a influência do meio ambiente (mais ligado à Teoria do Reforço de Skinner). Item falso.

e) Item inverídico, pois quem faz essa divisão é a Teoria Bifatorial de Herzberg.

Gabarito: B

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,

A FCC ama dizer que os fatores motivadores geram sentimentos positivos!

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 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;

FCC – CNMP – ANALISTA GESTÃO PÚBLICA - 2015) Segundo a Teoria de Herzberg, é considerado Fator Motivacional:

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

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

c) Desenvolver uma nova política de gestão na empresa.

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

e) Aumentar a periodicidade de confraternizações na empresa.

Comentário:

Essa questão é super interessante para fazermos uma revisão de toda a Teoria Bifatorial de Herzberg. De acordo com essa teoria, podemos dividir as necessidades humanas em fatores higiênicos (insatisfacientes, que previnem a insatisfação) e fatores motivadores (satisfacientes, que proporcionam motivação).

Os fatores motivacionais estão mais ligados ao trabalho propriamente dito: complexidade das tarefas, atividades desafiadoras, responsabilidade do cargo, importância do papel, autonomia no trabalho etc. Já os fatores higiênicos estão relacionados a salários, ambiente físico do trabalho, benefícios sociais, boas relações com o chefe e colaterais etc. Ou seja, são mais parecidos com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Revisando tudo isso, vamos aos itens:

a) Falso, pois ambiente de trabalho é fator higiênico.

b) Falso, pois salário é fator higiênico.

c) Falso, pois estrutura da empresa, assim como modelos de gestão, são fatores higiênicos.

d) Verdadeiro, pois autonomia, responsabilidade, complexidade das tarefas, importância do papel e outras características ligadas ao trabalho em si são fatores motivadores.

e) Falso, pois relações sociais na empresa são fatores higiênicos.

Gabarito: D

FCC – TRT 13ª REGIÃO – ANALISTA JUDICIÁRIO PSICOLOGIA - 2014) Uma das maneiras de tornar o trabalho mais motivador é planejá-lo prevendo o enriquecimento de tarefas, que se refere à:

a) mudança periódica de tarefas.

b) expansão horizontal das funções.

c) expansão vertical das funções.

d) divisão do trabalho entre duas ou mais pessoas.

e) flexibilização de horários.

Comentário:

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;

Com esses conceitos estabelecidos acima, chamo a sua atenção para esse posicionamento que a FCC teve: para ela, o enriquecimento de cargos se refere ao aumento da complexidade das atividades exercidas no trabalho. Ou seja, a FCC considerou enriquecimento de cargos igual ao enriquecimento vertical. Tanto o é que no item b) há o enriquecimento horizontal e a banca não considerou o item correto. Então, fica de olho para futuras questões que possam cair. Alternativa correta é a letra C pela "jurisprudência da banca examinadora", rsrsrs.

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 questão passada. 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

FCC – SEFAZ/SP – AGENTE FISCAL DE TRIBUTOS ESTADUAIS - 2006) A teoria de motivação no trabalho de Herzberg é dividida em duas categorias: fatores motivadores e fatores de higiene. É correto afirmar:

a) Trabalho desafiante, crescimento e desenvolvimento são fatores de higiene

b) Fatores motivadores têm relação com o ambiente e fatores de higiene têm relação com o trabalho em si.

c) Reconhecimento do desempenho é um fator de higiene.

d) Dinheiro, status e segurança são fatores motivadores.

e) Fatores motivadores têm relação com o trabalho em si e fatores de higiene têm relação com o ambiente.

Comentário:

Olha o quanto essa teoria de Herzberg é cobrada pela FCC. A nossa banca adora esse modelo.

Aqui fica claro o quanto o nosso material é feito baseado nas questões do examinador. Observe que a FCC usou exatamente o que dissemos na parte teórica, defendendo que os fatores insatisfacientes (higiênicos ou extrínsecos) são relacionados ao ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais e relações interpessoais, enquanto os motivadores são relacionados ao trabalho em si (atividades desafiadoras, crescimento profissional, reconhecimento e autorrealização). Portanto, a alternativa correta é a letra e).

Gabarito: E

FCC – BACEN – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2006) Para Herzberg, os fatores que determinam a motivação são a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o avanço e o crescimento. Em outra dimensão estão os fatores que determinam a desmotivação, quando não são atendidos de acordo com as expectativas dos empregados, ou fatores de higiene. É pertinente, então, afirmar que:

I) o conteúdo de uma tarefa é mais importante para a motivação dos trabalhadores do que a ambiência em que ela se desenvolve.

II) a concessão, em níveis adequados, de fatores higiênicos, como segurança, salário e status, é importante para evitar que os empregados se sintam desmotivados, gerando, tal concessão, motivação.

III) para que os trabalhadores se sintam motivados a desempenhar as suas tarefas é preciso que se dê constante atenção a fatores como reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento individual, além da definição adequada da tarefa em si.

É correto o que consta em:

a) I e II, apenas.

b) I, II e III.

c) I e III, apenas.

d) II, apenas.

e) II e III, apenas.

Comentário:

I – Sim, pessoal. Conforme vimos, os fatores motivadores estão ligados ao trabalho em si, ao conteúdo das tarefas executadas (se são desafiadoras, se há responsabilidade, se fazem o funcionário crescer e aprender etc.). Já os fatores higiênicos, que não motivam, mas apenas evitam a insatisfação, estão mais ligados ao ambiente em que o trabalhador se encontra. Portanto, item I correto.

II – Os fatores higiênicos não geram motivação, então o final da assertiva a torna incorreta.

III – Pelo que falei no item I, já dá para responder essa afirmativa, confirmando-a como correta. Para que a motivação aconteça é necessário que se dê muita atenção aos fatores motivadores de Herzberg, os quais podemos citar reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento individual, tarefas desafiadoras etc. Item corretíssimo.

Gabarito: C

Teoria ERC ou ERG

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



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

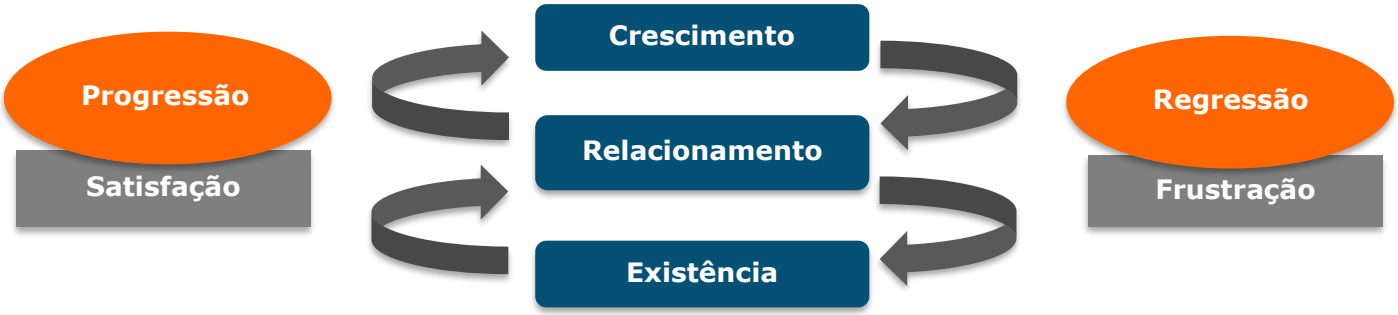
Dessa forma, podemos resumir a teoria ERC da seguinte forma:

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 aos 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;

FCC – TCE/AL – AUDITOR - 2018) Segundo Herzberg, a motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias principais. As relações pessoais com os colegas e o estilo de supervisão do chefe são fatores:

a) higiênicos ou motivacionais.

b) extrínsecos ou motivacionais.

c) intrínsecos ou higiênicos.

d) intrínsecos ou motivacionais.

e) extrínsecos ou higiênicos.

Comentário:

Foi só eu falar que as bancas sempre cobram esse ponto (naturalmente porque causa confusão na cabeça do estudante), que eu achei uma questão sobre isso! Olha só a FCC danadinha tentando te pegar. **Apesar de o enunciado citar a teoria de Herzberg, coloquei essa questão aqui, porque ela aborda a dica que acabamos de dar.** Como eu disse logo acima, as relações com o chefe e com os colaterais são classificadas por Herzberg como FATORES EXTRÍNSECOS, INSATISFACIENTES OU HIGIÊNICOS. Alternativa correta é a letra e).

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.

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.

DICA!

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!



Observação: essa teoria não é muito cobrada pela FCC, mas achei uma questão para treinarmos seus conceitos. Observe:

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

Teoria da equidade ou da comparação social

Essa teoria é bem legal, apesar de também não ser muito exigida pela FCC. Ela 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.

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:

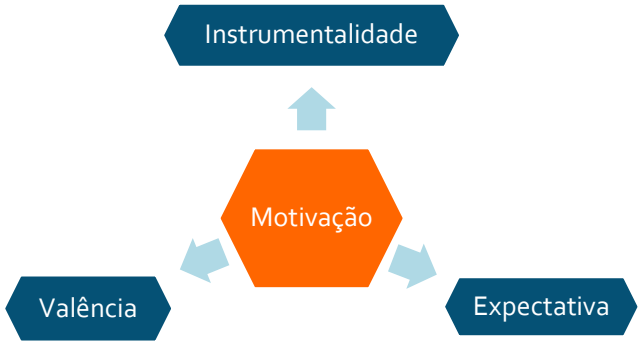
a) ☹ **INEQUIDADE NEGATIVA:** As compensações pagas são injustas quando comparadas com outros indivíduos e em relação ao esforço despendido. O trabalhador tende a se esforçar menos ou até sair da organização em busca da equidade. Sentimento de insatisfação;

b) ok **EQUIDADE:** A relação retribuição-esforço é justa. Não necessariamente o indivíduo recebe exatamente os mesmos 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) ☺ **INEQUIDADE 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;

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 para produzir:



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;

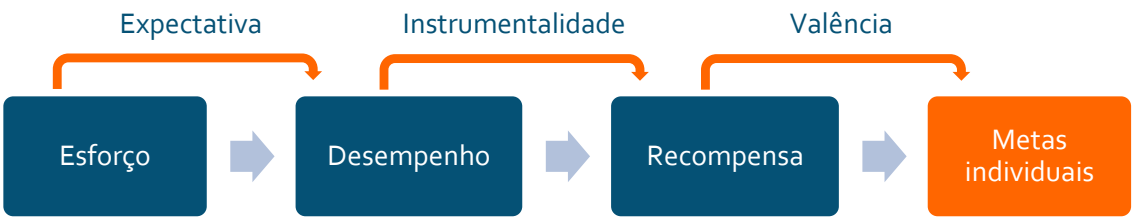
c) **VALÊNCIA (V):** grau de importância que o indivíduo dá àquela recompensa. Equivale ao quanto a recompensa se coaduna com suas metas pessoais;

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

M = E x I x 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!

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

FCC – AL/MS – ANALISTA EM RECURSOS HUMANOS - 2016) Entre as várias teorias desenvolvidas e apontadas na literatura acerca da motivação, pode-se citar a Teoria da Expectativa (ou expectância), desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom. Os três principais fatores apontados na referida Teoria são: valência, instrumentalidade e expectativa, sendo que o primeiro fator corresponde:

a) à relação desempenho-resultado, ou seja, o grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará ao resultado almejado.

b) ao grau de esforço dispendido pelo indivíduo para obtenção de determinado resultado, que varia de acordo com a escala de expectativas individuais.

c) à tensão existente entre a inércia e o início do processo para obtenção do resultado, e que leva ao início do ciclo motivacional.

d) ao valor atribuído ao resultado (recompensa), consistindo em uma medida de atração que um resultado exerce sobre o indivíduo.

e) à quantidade ou grau da recompensa necessária para induzir determinado comportamento em um indivíduo.

Comentário:

Meu Deus, questão quase IDÊNTICA à passada. Novamente ele dá enfoque ao conceito de valência, que é o grau de atração que a recompensa exerce sobre o trabalhador. Portanto, a alternativa correta é a letra d).

Gabarito: D

FCC – TCE/GO – ANALISTA DE CONTROLE EXTERNO - 2009) As forças básicas que definem o nível de produtividade individual, segundo a Teoria Contingencial da Motivação de Victor Vroom, são:

a) expectativa, esforço e resultado.

b) crença, valência e performance.

c) valência, expectativa e instrumentalidade.

d) autocontrole, individualidade e performance.

e) remuneração, produtividade e satisfação.

Comentário:

Essa foi fácil, ein galera?! Somente para reforçarmos esses aspectos da Teoria da Expectância de Victor Vroom, são eles:



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.

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 dos 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** 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;

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.

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

Teoria do campo

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.

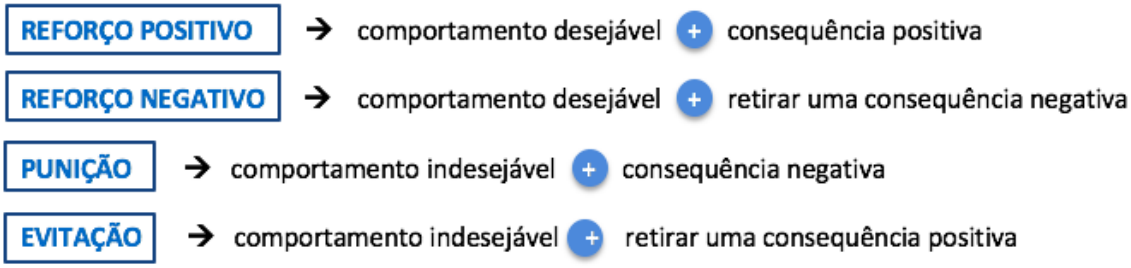
Gabarito: A

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 à satisfação no trabalho. Isso quer dizer que a sua banca trará provavelmente questões interpretativas sobre o assunto, envolvendo também o desempenho.

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. **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 uma 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

2. 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

3. FCC – TRT 13ª REGIÃO – ANALISTA PSICOLOGIA – 2014) As conclusões das teorias cognitivas sobre a motivação podem ser ilustradas pelo uso dos procedimentos de avaliação do desempenho no trabalho, no qual o avaliado:

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

b) ignora os critérios de classificação do seu desempenho.

c) participa passivamente do processo.

d) participa ativamente do processo.

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

Comentário:

Quais são as teorias cognitivas sobre a motivação? São as teorias de processo, pois se baseiam em como o indivíduo percebe o meio em que está inserido no trabalho. São elas: Teoria da Equidade, Teoria da Expectância, Teoria do Campo e Teoria da Definição de Objetivos. Todas essas teorias estão relacionadas, como eu já disse, ao sentimento do trabalhador quanto aos aspectos do trabalho. Por exemplo, na Teoria da Equidade o funcionário se preocupa em estar recebendo um valor justo e igualitário pelos seus esforços, já na teoria da Expectância há a análise da valorização que o indivíduo dá a uma dada recompensa. Então, todas essas teorias avaliam como a situação de trabalho é percebida e sentida pelas pessoas.

Dessa forma, a melhor maneira de obter essas informações é através de um feedback do trabalhador, que pode ser dado através de sua participação nas avaliações de desempenho. Inclusive, a Teoria da Fixação de Objetivos, aplicada na prática pela Administração por Objetivos (APO), defende uma participação ativa do trabalhador nas avaliações de desempenho e na fixação das metas de trabalho. Portanto, alternativa correta é a letra d).

Gabarito: D

4. FCC – PREFEITURA DE MACAPÁ – ADMINISTRADOR - 2018) Entre os diversos estudiosos que buscaram explicar o fenômeno da motivação nas organizações, aquele que apresentou uma dicotomia a respeito do tema foi:

a) Macclelland, com a Teoria das Necessidades Adquiridas, que separa os indivíduos no grupo A, pró-ativos, e grupo B, passivos, cada qual motivado por processos diversos.

b) Herzberg, com a Teoria Bifatorial, que ora sustenta que o homem médio gosta do trabalho, ora predica que este precisa ser forçado a trabalhar.

c) Maslow, com a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, segundo a qual a motivação do indivíduo varia conforme as condições positivas ou negativas do ambiente.

d) Alderfer, com a Teoria ERC, que sustenta que a motivação pode ser inata ou adquirida, conforme o perfil psicológico de cada indivíduo.

e) Mcgregor, autor da Teoria X, com uma concepção negativa da natureza humana, e da Teoria Y, com uma concepção positiva.

Comentário:

Dicotomia quer dizer "dois lados de uma moeda", de forma mais fácil para você entender. Dois pontos de vista conflitantes. Com isso estabelecido, vamos aos itens:

a) McClelland realmente desenvolveu a Teoria das Necessidade Adquiridas, mas esta não separa indivíduos em grupos A e B. Essa explicação da teoria não tem nada a ver com o modelo, que divide as necessidades humanas em afiliação, poder e realização. Item incorreto.

b) A Teoria Bifatorial de Herzberg também foi relacionada de forma incorreta a sua explicação. Na verdade, esta teoria defende que as necessidades humanas podem ser divididas em 2 (dois) tipos da fatores: os motivadores/satisfacientes/intrínsecos e os higiênicos/insatisfaciente/extrínsecos. Portanto, item incorreto.

c) Mais um item que relaciona a teoria a uma explicação inverídica. A Teoria da Hierarquia das Necessidades divide os desejos humanos em 5 (cinco) categorias: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização. Não tem nada a ver com condições do ambiente (ligadas à Teoria de Skinner). Afirmativa falsa.

d) A teoria ERC não defende que a motivação pode ser inata ou adquirida. Ela divide as necessidades do homem em de Existência, Relacionamento e Crescimento.

e) Item verdadeiro, pois essa teoria realmente divide os perfis comportamentais em dois tipos totalmente distintos: o homem X (apático, indolente, que não gosta de trabalhar e precisa de controle rígido) e o homem y (percebe o trabalho como algo bom, automotivado e precisa de um líder).

Gabarito: E

---

5. FCC – ARTESP – ESPECIALISTA EM REGULAÇÃO DE TRANSPORTE - 2017) A motivação costuma ser apontada como um estado autorregulado, biológica ou cognitivamente, por vários fatores como necessidade, estado emocional, valores, expectativas e objetivos. Alguns estudos sobre a motivação diferem a motivação intrínseca da extrínseca, sustentando que:

a) a primeira não é afetada pelas necessidades básicas do indivíduo, mas apenas por seus valores.

b) a segunda é gerada por processos de reforço e punição.

c) ambas estão relacionadas ao processo e não aos fatores motivacionais.

d) a primeira é ligada a aspectos individuais e a segunda a aspectos sociais.

e) a segunda diz respeito apenas às recompensas financeiras e benefícios.

Comentário:

Como eu contei a vocês na parte teórica, o posicionamento dominante é o de que a motivação é um processo interno, intrínseco, que vem de dentro do indivíduo. Mas há controvérsias. Alguns autores, assim como a questão acima retrata, defendem que fatores externos, como a liderança, o reforço, etc., podem influenciar o estado motivacional. Assim, dentre as teorias da motivação apresentadas, temos a Teoria do Reforço ou do Ambiente, idealizada por Skinner, a qual defende que fatores externos ou extrínsecos do ambiente podem condicionar o comportamento e a motivação. Dado o exposto, passamos à analise das alternativas:

a) A motivação como processo interno ao indivíduo é extremamente relacionada às necessidades humanas, como relatado pelas teorias da Hierarquia das Necessidades, Bifatorial, ERC, das Necessidades Adquiridas, etc. Item falso.

b) Nosso gabarito, pois expõe justamente a teoria de Skinner, que defende que a motivação pode ser gerada por fatores externos do ambiente, como o reforço e a punição.

c) Errado. A teoria de skinner, que defende a motivação extrínseca, é relacionada ao processo. Mas várias teorias que defendem a motivação como intrínseca estão relacionadas ao conteúdo.

d) Falso. Temos como exemplo a Teoria da Hierarquia das Necessidades, que defende a motivação como intrínseca, a partir de necessidades humanas, a qual possui, como uma de suas categorias, as necessidades sociais. Então a motivação intrínseca também pode ser associada a aspectos sociais.

e) Nada a ver! As estratégias de motivação de Skinner usam benefícios sociais e retribuições financeiras, mas não se limitam a isso. Por exemplo, o Reforço Positivo pode ser dado apenas com um elogio.

Portanto, a alternativa correta é o item b).

Gabarito: B

---

6. **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 seus 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

---

7. 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

---

8. **FCC – PREFEITURA DE TERESINA – TÉCNICO DE NÍVEL SUPERIOR ADMINISTRADOR - 2016) O chefe de uma repartição pública está preocupado com o comportamento dos servidores em situação de trabalho, de como eles se sentem em relação à organização e ao cargo ocupado, tal receio remete à "teoria dos dois fatores", formulada por Herzberg. De acordo com esta teoria, NÃO é considerado um fator higiênico:**

a) Salário.

b) Condições de trabalho.

c) Responsabilidade.

d) Benefícios e serviços sociais.

e) Relações com o supervisor.

Comentário:

Percebe o quanto essa teoria é cobrada pela FCC? Sem dúvidas, a Teoria Bifatorial de Herzberg é a sua favorita! Então, vamos lá:

Os fatores higiênicos, requeridos pelo enunciado, são aqueles que previnem a insatisfação, que estão mais relacionados ao meio em que o trabalhador se encontra e à sua subsistência. Logo, podemos citar como fatores higiênicos: salário, condições físicas do trabalho, benefício sociais, relações com o superior hierárquico e com os colaterais, etc.

Assim, de todos os exemplos citados nas alternativas, apenas o item "c) Responsabilidade" não se insere nos fatores higiênicos, sendo então um fator motivador.

Gabarito: C

9. **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 aos 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

---

10. FCC – TCE/GO – ANALISTA DE CONTROLE EXTERNO - 2014) A Teoria X e Y, proposta por McGregor, parte do pressuposto que há duas maneiras de enxergar a natureza humana, e o comportamento dos gestores em relação aos seus funcionários se assenta em um destes pressupostos. Sobre a vertente Y desta teoria é correto afirmar que:

a) as pessoas aceitam a responsabilidade e estão comprometidas com os objetivos da organização.

b) os trabalhadores põem a segurança acima de tudo.

c) se aproxima da visão abordada pela Teoria Clássica em relação à natureza humana.

d) estabelece método de bonificação e punição como forma de controle sobre os funcionários.

e) a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e até evita, quando possível.

Comentário:

Eu considero que as Teorias X e Y são as segundas queridinhas da FCC. Nossa banca adora esse modelo, então fique atento.

a) Verdadeiríssimo. A Teoria Y afirma que o homem é autorresponsável, criativo, automotivado, que o trabalho para ele é tão natural quanto o descanso, portanto aceita responsabilidades com facilidade e se comprometem com o objetivo da organização.

b) Errado. Para a Teoria Y o que importa é o aprendizado e a responsabilidade, pois o homem não é guiado pelo dinheiro, e sim por sua automotivação em crescer profissionalmente.

c) Errado, pois a Teoria Clássica se coaduna com a Teoria X, e não com a Teoria Y. Nela, o homem deve ser controlado rigidamente em seu trabalho, e exerce suas atividades apenas pelos recursos financeiros que recebe.

d) Errado. Na Teoria Y não há controle rígido sobre o funcionário, pois este precisa apenas de um líder que dê suporte às suas atividades, já que é criativo e automotivado por natureza.

e) Errado, isso é o que afirma a Teoria X, que o homem médio não gosta de trabalhar e até evita, realizando suas atividades apenas pela retribuição financeira e necessitando de um controle rígido pelo seu superior hierárquico.

Gabarito: A

11. 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

12. FCC – PGE/BA – ANALISTA DE PROCURADORIA - 2013) Dentre os principais fatores motivacionais, numa organização contemporânea deve-se priorizar:

a) as condições adequadas de trabalho.

b) o reconhecimento profissional.

c) os benefícios e serviços sociais generosos.

d) as relações amistosas com os supervisores.

e) a justa remuneração salarial.

Comentário:

Herzberg divide as necessidades humanas em dois fatores: fatores higiênicos, mais ligados à sobrevivência do trabalhador, e fatores motivadores, relacionados ao conteúdo das tarefas e do trabalho em si. Assim, conforme especificou o enunciado, temos:

Exemplos de fatores higiênicos: condições ambientais do trabalho, benefícios sociais, salário, relação com os superiores hierárquicos e colaterais etc.

Exemplos de fatores motivadores: reconhecimento profissional, atividades desafiadoras, responsabilidade, desenvolvimento profissional etc.

Assim, o único item que trata de um fator motivacional é o item b), pois os demais são fatores higiênicos, como demonstrado nos exemplos acima.

Gabarito: B

---

13. FCC – MPE/MA – ANALISTA MINISTERIAL ADMINISTRADOR - 2013) A respeito do conceito de "motivação" seguem cinco afirmações que deverão ser identificadas como verdadeiras (V) ou falsas (F).

I. A motivação é um processo endógeno nos indivíduos.

II. Toda liderança é transacional, isto é, sempre há um processo de troca entre líder e liderado.

III. Acredita-se que a motivação pode ter conteúdos (causas) diversos, como o ganho material, o reconhecimento social e a realização pessoal.

IV. Não há indícios de ligação entre a motivação e as necessidades humanas.

V. Segundo a teoria de Herzberg, a atuação de um líder pode afetar apenas os fatores motivacionais, mas não os fatores higiênicos.

A alternativa que apresenta a sequência correta sobre as afirmações é:

a) F, V, F, V, F.

b) V, V, V, F, F.

c) F, F, V, V, V.

d) V, F, F, F, V.

e) V, F, V, F, F.

Comentário:

Acompanhe a resolução dos itens:

I – Sim, pela doutrina dominante temos que a motivação é algo que vem de dentro das pessoas (endógeno ou intrínseco), daí o velho ditado "Ninguém motiva ninguém". Correto.

II – Esse item trata de um conteúdo que ainda não vimos, a motivação, mas te adianto logo que sim, considera-se que todo processo de liderança tem certa troca entre líder e liderado (retratada no modelo de líder transacional). Assertiva correta.

III – Pessoal, as pessoas deslizam aqui, nesse item. Preste atenção, na teoria MOTIVACIONAL de Maslow, por exemplo, retratam-se necessidades fisiológica, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, então é óbvio que as necessidades primárias também são motivadoras, senão não estariam dentro de uma teoria MOTIVACIONAL, né?! Rsrsrs. Veja que a questão não está se referindo à diferenciação que Herzberg faz de fatores higiênicos e motivadores, e sim falando de uma forma geral. Assertiva correta.

IV – Errado, já que a maioria das teorias motivacionais retratam necessidades humanas, que são buscadas de forma a motivar os indivíduos.

V – Errado. Aqui a banca foi bandida! Rsrsrs. Quis te confundir. Vamos lá! Imagine que um líder lute dentro da empresa, com os diretores, para conseguir recursos de forma a melhorar o ambiente físico de trabalho, instalando arcondicionados, por exemplo. Percebe que ele afetou os fatores higiênicos? Então o líder pode afetar tanto os fatores higiênicos quanto os motivadores, e principalmente estes.

Gabarito: B

14. FCC – TST – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2012) Sobre motivação, considere:

I. Hierarquia de necessidades criadas por Maslow é uma das teorias de motivação de conteúdo.

II. Motivados por realização, poder e afiliação, a teoria da expectativa foi criada por Vroom.

III. Na teoria da necessidade adquirida, McClelland afirma que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem realizar as tarefas e que as recompensas advindas valem o esforço em realizá-las.

IV. Objetivos atingíveis, porém difíceis, motivam os funcionários, essa é uma afirmação possível, dentro do escopo da teoria motivacional.

Está correto o que se afirma APENAS em:

a) II e III.

b) II e IV.

c) I e IV.

d) I, II e III.

e) I, III e IV.

Comentário:

I – Correta. A Teoria da Hierarquia das Necessidades é uma teoria do conteúdo, pois explica que fatores ou necessidades motivam os indivíduos.

II – Errada. A Teoria de McClelland, das Necessidades Adquiridas, divide as necessidades humanas em Realização, Poder e Afiliação. Não é a teoria de Vroom. A Teoria da Expectância de Victor Vroom retrata o processo de motivação em 3 (três) aspectos, quais sejam: expectância (crença de que o esforço leva ao

desempenho), instrumentalidade (crença de que o desempenho leva à recompensa) e valência (grau de importância dado à recompensa).

III – Errada. A teoria que fala da relação entre esforço-desempenho-recompensa é a Teoria da Expectância de Victor Vroom.

IV – Corretíssima. Isso se coaduna com a Teoria da Fixação de Objetivos, a qual defende que uma pessoa que possui metas bem estabelecidas terá um desempenho maior que as outras. Assim, seu desempenho melhora à medida que as metas são difíceis (porém alcançáveis), específicas, claras, aceitas, definidas de forma participativa e com feedback constante.

Gabarito: C

15. **FCC – MPE/AP – TÉCNICO MINISTERIAL - 2012) Maslow estabeleceu sua teoria baseada na afirmação de que os indivíduos se comportam no sentido de suprir as suas necessidades mais imediatas. As necessidades que surgem no comportamento humano quando outras estiverem satisfeitas, são aquelas relacionadas à participação em grupos, aceitação por parte dos companheiros, amizade, afeto, amor etc. Dá-se a estas necessidades o nome de:**

a) fisiológicas.

b) sociais.

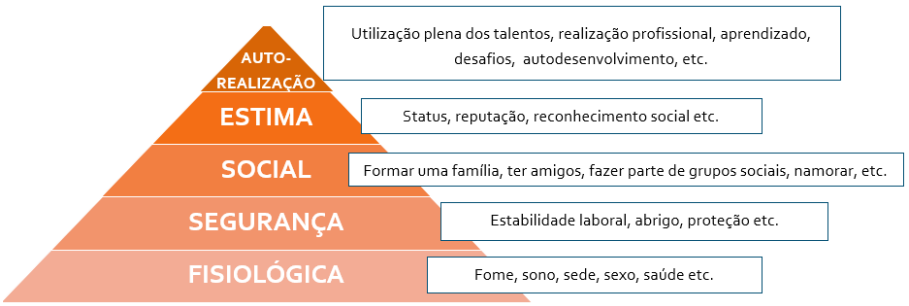
c) segurança.

d) estima.

e) autorrealização.

Comentário:

Pessoal, Maslow dividiu as necessidades humanas em 5 (cinco) categorias: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização. Assim, as necessidades ligadas ao amor, amizade, relações sociais, aceitação no grupo, companheirismo etc., são as necessidades sociais do 3º nível. Portanto, a letra b) é a alternativa correta.



Gabarito: B

16. FCC – TST – TÉCNICO JUDICIÁRIO ÁREA ADMINISTRATIVA - 2012) Sobre motivação, é correto afirmar que:

a) necessidades humanas são o foco central da teoria dos dois fatores.

b) motivação é algo intrínseco, embora alguns estudiosos acreditem ser discutível essa posição.

c) motivação depende da necessidade financeira, considerada na teoria como necessidade básica.

d) autorrealização é uma necessidade que se liga à estima e à consideração para ser atenuada.

e) pagamento de salário é considerado fator motivacional.

Comentário:

Lembra que falamos na teoria que a doutrina dominante defende que a motivação é um processo intrínseco ou interno, vindo de dentro do indivíduo? Bem, é exatamente isso que veio sendo pedido nessa questão. É importante salientar também que esse não é um entendimento unânime, há quem discorde alegando que a liderança, reforço, punição e o meio ambiente desenvolvem uma influência grande sobre a motivação das pessoas. Opção correta é a assertiva b).

Posto isso, vamos às demais alternativas:

a) Errado. O foco principal da teoria de Herzberg é na dualidade das necessidades, e não nelas em si próprias. Além disso, a Teoria Bifatorial possui enfoque em como as empresas devem motivar os trabalhadores através do enriquecimento de cargos e tarefas, incrementando as atividades de forma a trazer desenvolvimento profissional às pessoas. Esta teoria divide as necessidades humanas em fatores higiênicos (ligados à sobrevivência do indivíduo) e fatores motivadores (ligados ao trabalho e às tarefas em si).

b) Correto, como já explicado acima.

c) Errado, na teoria de Herzberg, por exemplo, os fatores motivadores são os que realmente trazem motivação aos indivíduos, e não estão relacionados com a retribuição financeira, constante dos fatores higiênicos.

d) Errado, pois, de acordo com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a estima e a consideração estão ligadas às necessidades de estima, e não de autorrealização.

e) Errado, pagamento de salário é considerado fator higiênico, por Herzberg.

Gabarito: B

17. FCC – TRT PE – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2012) O estilo tradicional de direção (Teoria X) está apoiado numa concepção da natureza humana que enfatiza:

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

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

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

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

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

Comentário:

A Teoria de Douglas McGregor divide os seres humanos em dois tipos contrastantes:

- **HOMEM X:** apático, egocêntrico, 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.

Portanto, como o enunciado pede o ser humano retratado pela Teoria X, temos que a alternativa correta é a letra a), pois o homem X trabalha pelo dinheiro e deseja trabalhar o menos possível, já a organização quer pagar menos e que seus trabalhadores produzam o máximo alcançável (objetivos diametralmente opostos).

b) Errado, pois o caráter naturalmente empreendedor está presente no homem Y.

c) Errado, pois a natureza independente, automotivada, disciplina e autocontrole são encontrados no homem Y.

d) Errado, pois imaginação e criatividade estão presentes no homem Y. Como eu falei na teoria, a dica é que tudo de bom está presente no homem Y e tudo de ruim no homem X.

e) Errado, pois responsabilidade e desenvolvimento de potencialidades são atributos do homem Y.

Gabarito: A

18. FCC – COPERGÁS/PE – AUXILIAR TÉCNICO ADMINISTRATIVO - 2011) O gestor da Unidade da VivaGás entende que no processo de relações humanas as pessoas têm necessidades. A categoria de necessidade que inclui o desejo de realização, prestígio, reconhecimento, apreço e atenção denomina-se:

a) social.

b) autorrealização.

c) estima.

d) segurança.

e) fisiológica.

Comentário:

Gente, não adianta brigar com a banca nesse estilo de questão polêmica. Ela colocou a palavra "realização" no enunciado somente para te fazer deslizar e errar. As necessidades de estima e de realização estão extremamente ligadas, às vezes se confundindo. Você deve olhar, na descrição da classificação, o que predomina mais: necessidades de crescimento e aprendizado, ou necessidades de reconhecimento.

Assim, pelo enunciado em questão, temos uma predominância da necessidade de reconhecimento, pelas palavras "prestígio", "atenção" e "reconhecimento". Portanto, a afirmativa correta é a letra c).

Gabarito: C

---

19. FCC – TRF 2ª REGIÃO – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2012) Dentre as teorias da motivação, aquela que, numa primeira visão, sugere que os gerentes devem coagir, controlar e ameaçar os funcionários a fim de motivá-los e, numa segunda visão, acredita que as pessoas são capazes de ser responsáveis, não precisam ser coagidas ou controladas para ter um bom desempenho, é a teoria:

a) da motivação e higiene.

b) da hierarquia das necessidades.

c) X e Y.

d) dos motivos humanos.

e) do reforço positivo e de aversão.

Comentário:

Mais uma questão sobre as Teorias X e Y. Perceba o quanto esse assunto é cobrado nas provas da nossa banca. Vamos resumir novamente as duas teorias?

- **HOMEM X**: apático, egocêntrico, 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.

Portanto, as duas teorias são contrastantes, diametralmente opostas. Assim, nosso gabarito é a letra c).

Gabarito: C

---

20. **FCC – AL/SP – AGENTE TÉCNICO LEGISLATIVO ESPECIALIZADO - 2010) A teoria que sustenta que a motivação individual e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidades de participar com maior envolvimento e poder decisório no seu trabalho e nas metas a ele pertinentes denomina-se:**

a) empowerment.

b) fatores de Herzberg.

c) job enlargement.

d) job enrichment.

e) grade gerencial.

Comentário:

Coloquei essa questão no nosso material para que fiquemos atentos, pois este é um assunto muito importante, principalmente no dia-a-dia das empresas. Quando falamos da Teoria Bifatorial, eu expliquei para vocês sobre o enriquecimento de cargos ou tarefas. Pois bem, temos aqui um novo conceito, que é o de empowerment, ou empoderamento.

Quando se aplica o empowerment, dá-se poder ao funcionário, tanto nas decisões, quanto no planejamento das tarefas, gerando maior participação e comprometimento. E aí, uma das formas de se empoderar o trabalhador é através do enriquecimento de cargos ou tarefas, acima de tudo do enriquecimento vertical, pois, neste caso, aumenta-se a responsabilidade dos indivíduos no trabalho e desenvolve-se o profissional.

Dessa forma, a alternativa que descreve o enunciado é justamente o empowerment, na letra a).

Gabarito: A

---

21. **FCC – TCE/GO – ANALISTA DE CONTROLE EXTERNO - 2009) Segundo as teorias da motivação, recompensas extrínsecas são:**

a) aquelas que geram um sentimento de autorrealização pela participação na gestão da empresa.

b) aquelas que os indivíduos recebem por seu envolvimento com programas de responsabilidade social da organização.

c) externas à própria organização e resultantes da valorização do trabalho da empresa pelo mercado.

d) independentes da direção da organização, decorrendo da necessidade de autorrealização dos indivíduos.

e) fundamentais para a possibilidade de satisfação das necessidades de autorrealização das pessoas.

Comentário:

Essa questão é considerada de maior nível de dificuldade, pois você deve estar bem atento para poder interpretá-la da melhor forma. Ela faz uma correlação entre as teorias de Maslow e Herzberg.

Na verdade, as recompensas extrínsecas são aquelas que sanam as necessidades fisiológicas, ou necessidades dos fatores higiênicos/extrínsecos, do ser humano. Assim, analisando cada item:

a) As recompensas que geram autorrealização vêm de necessidades dos fatores motivadores, ou seja, não são extrínsecas e sim intrínsecas.

b) Atenção aqui. Se as recompensas fossem benefícios sociais recebidos pela empresa, estaríamos falando de recompensas extrínsecas. Mas o item fala, na verdade, de recompensas recebidas pela PARTICIPAÇÃO DO INDIVÍDUO em programas de responsabilidade social. Ou seja, o que alguém recebe participando de uma campanha para ajudar os necessitados? Crescimento pessoal, sentimento de autorresponsabilidade etc. Essas são recompensas dos fatores motivadores ou intrínsecos, pois não estão ligados à sobrevivência dos indivíduos.

c) Essa é viagem total, rsrs. Só consigo enxergar aqui algum tipo de premiação ou algo assim. De qualquer forma, também vai trazer estima, reconhecimento, esse tipo de coisa, que está constante nos fatores motivadores ou intrínsecos de Herzberg.

d) Mais uma vez: autorrealização faz parte dos fatores motivadores ou intrínsecos.

e) Agora chegamos ao ponto-chave. Cuidado para não achar que o item está errado só pela palavra autorrealização. Aqui a banca quis te pegar. Observe que ela não está descrevendo recompensas provenientes das necessidades de autorrealização, e sim recompensas provenientes de um tipo de necessidades que, se satisfeito, permite (ou dá possibilidade) de manifestação das necessidades de autorrealização e, posteriormente, sua satisfação. Agora lembre-se da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Lembra que para uma necessidade superior se manifestar é necessário que as inferiores estejam satisfeitas? Então, as necessidades de fatores extrínsecos, quando satisfeitas, possibilitam a manifestação e o surgimento de necessidades de fatores intrínsecos, como os de autorrealização. Assim, o item está correto.

Gabarito: E

---

22. FCC – SEFAZ/SP – AGENTE FISCAL DE RENDAS - 2009) Em relação à abordagem contingencial da motivação, considere:

I. Esta abordagem se opõe ao modelo de motivação humana de Maslow, ao presumir que existe uma maneira correta, válida para todas as situações, de motivar as pessoas.

II. A motivação depende das expectativas e dos objetivos individuais, que podem incluir tantos ganhos materiais como reconhecimento profissional.

III. Nesta abordagem, se a pessoa acredita que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter dinheiro, ela se aplicará nesse desempenho. O desempenho torna-se um resultado intermediário para obter dinheiro, que, por sua vez, é um outro resultado intermediário para alcançar resultados finais diversos.

IV. Desta perspectiva, existe uma forte relação entre expectativas e recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não vê relação entre nível de produtividade e recompensa.

V. Esta abordagem se apoia em dois tipos de fatores: os higiênicos ou extrínsecos e os motivacionais ou intrínsecos; sendo os primeiros os mais importantes para explicar a falta de motivação no trabalho.

Está correto o que se afirma APENAS em:

a) I e III.

b) I, III e IV.

c) II, III e V.

d) II e IV.

e) III e V.

Comentário:

Já de cara você deve estar se perguntando: "Camila, que teoria contingencial é essa, que eu nunca vi?". A resposta para a sua dúvida está na parte teórica, pois lá eu te falei que a Teoria da Expectância de Victor Vroom também era chamada de Abordagem Contingencial da Motivação. Isso porque esse modelo defende que cada pessoa tem desejos e expectativas diferentes, valorizando as recompensas também de forma única. Agora que esclarecemos esse ponto, vamos analisar as alternativas?

I – Errado, pois a Abordagem Contingencial, como eu falei acima, defende que cada pessoa valoriza uma recompensa de uma maneira diferente, além de ter desejos e expectativas diversas. Dá pra desconfiar até pelo nome, né pessoal? Abordagem contingencial.

II – Verdadeiro. A Teoria da Expectância diz que cada indivíduo pode valorizar e desejar uma recompensa de forma diferente. Como depende de pessoa para pessoa, alguns podem valorizar mais o dinheiro e outros o reconhecimento ou o desenvolvimento pessoal.

III – Errado. O único erro da assertiva seria dizer que o dinheiro seria um resultado intermediário. Pela teoria, o desempenho seria o resultado intermediário e o dinheiro, assim como as outras recompensas, seria o resultado final.

IV – Verdadeiro. O item retratou exatamente a relação da teoria quanto à expectância e à instrumentalidade.

V – Errado. A teoria que se baseia nos fatores higiênicos e motivadores é a Teoria Bifatorial de Herzberg.

Gabarito: D

---

23. FCC – MPE/SE – ANALISTA ESPECIALIDADE ADMINISTRAÇÃO - 2009) Na teoria motivacional de Maslow, a necessidade das pessoas de se sentirem valorizadas pelos que as rodeiam representa o tipo de necessidade:

a) de autorrealização.

b) fisiológica.

c) de estima.

d) de segurança.

e) social.

Comentário:

Pessoal, das 5 (cinco) categorias da Teoria da Hierarquia das Necessidades (fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização), as necessidades de se ver valorizado, reconhecido pelo trabalho, são as de estima. Portanto, alternativa c) é a correta.

Gabarito: C

---

24. FCC – TRT/MG – ANALISTA JUDICIÁRIO ESTATÍSTICA - 2009) Com relação ao estilo de direção baseado na Teoria Y, considere:

I. Nesta abordagem, a função da direção é basicamente criar oportunidades e liberar os potenciais de autodesenvolvimento das pessoas.

II. Esta teoria apregoa um estilo de direção baseado na fiscalização e no controle externo rígido.

III. A direção deve incentivar a autoavaliação de desempenho dos funcionários como forma de envolvê-los nos destinos da organização.

IV. É tarefa da direção criar condições para que as pessoas alcancem seus objetivos ao mesmo tempo em que realizam os objetivos da organização.

V. A direção deve utilizar a remuneração como recompensa ou como punição para superar a tendência humana à indolência.

Está correto o que se afirma APENAS em:

a) I e III.

b) I, III e IV.

c) I, IV e V.

d) II, III, IV e V.

e) II, III e V.

Comentário:

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

HOMEM X → indolente, egocêntrico, detesta trabalhar, exerce suas atividades unicamente pela retribuição financeira e necessita de um chefe autocrático que o controle rigidamente;

HOMEM Y → o trabalho é um prazer, automotivado, autorresponsável e necessita de uma liderança participativa que o impulsione e dê suporte;

Através desse resumo já conseguimos responder a questão com facilidade:

I – Verdadeiro, pois como os indivíduos da Teoria Y são automotivados e autocontrolados, eles só precisam de um líder que dê suporte e impulso a eles.

II – Falso, pois o controle rígido é necessário para indivíduos X.

III – Verdadeiro, pois quanto mais os indivíduos Y participam das decisões, mais se tornam comprometidos com elas, inclusive quanto à sua própria avaliação.

IV – Verdadeiro, pois estes objetivos, na Teoria Y, coadunam-se, ou seja, são integrados.

V – Falso, pois o homem Y se motiva pelo desenvolvimento profissional e responsabilidades, e não pelo dinheiro.

Gabarito: B

"Tudo é difícil antes de ser fácil!"

Até o próximo encontro, pessoal! Abraço,

Profª. Camila Montenegro

Lista de questões

1. **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.

2. **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.

3. **FCC – TRT 13ª REGIÃO – ANALISTA PSICOLOGIA – 2014) As conclusões das teorias cognitivas sobre a motivação podem ser ilustradas pelo uso dos procedimentos de avaliação do desempenho no trabalho, no qual o avaliado:**

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

b) ignora os critérios de classificação do seu desempenho.

c) participa passivamente do processo.

d) participa ativamente do processo.

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

4. **FCC – PREFEITURA DE MACAPÁ – ADMINISTRADOR - 2018) Entre os diversos estudiosos que buscaram explicar o fenômeno da motivação nas organizações, aquele que apresentou uma dicotomia a respeito do tema foi:**

a) Macclelland, com a Teoria das Necessidades Adquiridas, que separa os indivíduos no grupo A, pró-ativos, e grupo B, passivos, cada qual motivado por processos diversos.

b) Herzberg, com a Teoria Bifatorial, que ora sustenta que o homem médio gosta do trabalho, ora predica que este precisa ser forçado a trabalhar.

c) Maslow, com a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, segundo a qual a motivação do indivíduo varia conforme as condições positivas ou negativas do ambiente.

d) Alderfer, com a Teoria ERC, que sustenta que a motivação pode ser inata ou adquirida, conforme o perfil psicológico de cada indivíduo.

e) Mcgregor, autor da Teoria X, com uma concepção negativa da natureza humana, e da Teoria Y, com uma concepção positiva.

5. **FCC – ARTESP – ESPECIALISTA EM REGULAÇÃO DE TRANSPORTE - 2017) A motivação costuma ser apontada como um estado autorregulado, biológica ou cognitivamente, por vários fatores como necessidade, estado emocional, valores, expectativas e objetivos. Alguns estudos sobre a motivação diferem a motivação intrínseca da extrínseca, sustentando que:**

a) a primeira não é afetada pelas necessidades básicas do indivíduo, mas apenas por seus valores.

b) a segunda é gerada por processos de reforço e punição.

c) ambas estão relacionadas ao processo e não aos fatores motivacionais.

d) a primeira é ligada a aspectos individuais e a segunda a aspectos sociais.

e) a segunda diz respeito apenas às recompensas financeiras e benefícios.

6. **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.

7. **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.

8. **FCC – PREFEITURA DE TERESINA – TÉCNICO DE NÍVEL SUPERIOR ADMINISTRADOR - 2016) O chefe de uma repartição pública está preocupado com o comportamento dos servidores em situação de trabalho, de como eles se sentem em relação à organização e ao cargo ocupado, tal receio remete à "teoria dos dois fatores", formulada por Herzberg. De acordo com esta teoria, NÃO é considerado um fator higiênico:**

a) Salário.

b) Condições de trabalho.

c) Responsabilidade.

d) Benefícios e serviços sociais.

e) Relações com o supervisor.

9. 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.

10. FCC – TCE/GO – ANALISTA DE CONTROLE EXTERNO - 2014) A Teoria X e Y, proposta por McGregor, parte do pressuposto que há duas maneiras de enxergar a natureza humana, e o comportamento dos gestores em relação aos seus funcionários se assenta em um destes pressupostos. Sobre a vertente Y desta teoria é correto afirmar que

a) as pessoas aceitam a responsabilidade e estão comprometidas com os objetivos da organização.

b) os trabalhadores põem a segurança acima de tudo.

c) se aproxima da visão abordada pela Teoria Clássica em relação à natureza humana.

d) estabelece método de bonificação e punição como forma de controle sobre os funcionários.

e) a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e até evita, quando possível.

11. 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.

12. FCC – PGE/BA – ANALISTA DE PROCURADORIA - 2013) Dentre os principais fatores motivacionais, numa organização contemporânea deve-se priorizar:

a) as condições adequadas de trabalho.

b) o reconhecimento profissional.

c) os benefícios e serviços sociais generosos.

d) as relações amistosas com os supervisores.

e) a justa remuneração salarial.

13. FCC – MPE/MA – ANALISTA MINISTERIAL ADMINISTRADOR - 2013) A respeito do conceito de "motivação" seguem cinco afirmações que deverão ser identificadas como verdadeiras (V) ou falsas (F).

I. A motivação é um processo endógeno nos indivíduos.

II. Toda liderança é transacional, isto é, sempre há um processo de troca entre líder e liderado.

III. Acredita-se que a motivação pode ter conteúdos (causas) diversos, como o ganho material, o reconhecimento social e a realização pessoal.

IV. Não há indícios de ligação entre a motivação e as necessidades humanas.

V. Segundo a teoria de Herzberg, a atuação de um líder pode afetar apenas os fatores motivacionais, mas não os fatores higiênicos.

A alternativa que apresenta a sequência correta sobre as afirmações é:

a) F, V, F, V, F.

b) V, V, V, F, F.

c) F, F, V, V, V.

d) V, F, F, F, V.

e) V, F, V, F, F.

14. FCC – TST – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2012) Sobre motivação, considere:

I. Hierarquia de necessidades criadas por Maslow é uma das teorias de motivação de conteúdo.

II. Motivados por realização, poder e afiliação, a teoria da expectativa foi criada por Vroom.

III. Na teoria da necessidade adquirida, McClelland afirma que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem realizar as tarefas e que as recompensas advindas valem o esforço em realizá-las.

IV. Objetivos atingíveis, porém difíceis, motivam os funcionários, essa é uma afirmação possível, dentro do escopo da teoria motivacional.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) II e III.

b) II e IV.

c) I e IV.

d) I, II e III.

e) I, III e IV.

15. **FCC – MPE/AP – TÉCNICO MINISTERIAL - 2012) Maslow estabeleceu sua teoria baseada na afirmação de que os indivíduos se comportam no sentido de suprir as suas necessidades mais imediatas. As necessidades que surgem no comportamento humano quando outras estiverem satisfeitas, são aquelas relacionadas à participação em grupos, aceitação por parte dos companheiros, amizade, afeto, amor etc. Dá-se a estas necessidades o nome de:**

a) fisiológicas.

b) sociais.

c) segurança.

d) estima.

e) autorrealização.

16. **FCC – TST – TÉCNICO JUDICIÁRIO ÁREA ADMINISTRATIVA - 2012) Sobre motivação, é correto afirmar que:**

a) necessidades humanas são o foco central da teoria dos dois fatores.

b) motivação é algo intrínseco, embora alguns estudiosos acreditem ser discutível essa posição.

c) motivação depende da necessidade financeira, considerada na teoria como necessidade básica.

d) autorrealização é uma necessidade que se liga à estima e à consideração para ser atenuada.

e) pagamento de salário é considerado fator motivacional.

17. **FCC – TRT PE – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2012) O estilo tradicional de direção (Teoria X) está apoiado numa concepção da natureza humana que enfatiza:**

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

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

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

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

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

18. **FCC – COPERGÁS/PE – AUXILIAR TÉCNICO ADMINISTRATIVO - 2011) O gestor da Unidade da VivaGás entende que no processo de relações humanas as pessoas têm necessidades. A categoria de necessidade que inclui o desejo de realização, prestígio, reconhecimento, apreço e atenção denomina-se:**

a) social.

b) autorrealização.

c) estima.

d) segurança.

e) fisiológica.

19. **FCC – TRF 2ª REGIÃO – ANALISTA ADMINISTRATIVO - 2012) Dentre as teorias da motivação, aquela que, numa primeira visão, sugere que os gerentes devem coagir, controlar e ameaçar os funcionários a fim de motivá-los e, numa segunda visão, acredita que as pessoas são capazes de ser responsáveis, não precisam ser coagidas ou controladas para ter um bom desempenho, é a teoria:**

a) da motivação e higiene.

b) da hierarquia das necessidades.

c) X e Y.

d) dos motivos humanos.

e) do reforço positivo e de aversão.

20. **FCC – AL/SP – AGENTE TÉCNICO LEGISLATIVO ESPECIALIZADO - 2010) A teoria que sustenta que a motivação individual e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidades de participar com maior envolvimento e poder decisório no seu trabalho e nas metas a ele pertinentes denomina-se:**

a) empowerment.

b) fatores de Herzberg.

c) job enlargement.

d) job enrichment.

e) grade gerencial.

21. FCC – TCE/GO – ANALISTA DE CONTROLE EXTERNO - 2009) Segundo as teorias da motivação, recompensas extrínsecas são:

a) aquelas que geram um sentimento de autorrealização pela participação na gestão da empresa.

b) aquelas que os indivíduos recebem por seu envolvimento com programas de responsabilidade social da organização.

c) externas à própria organização e resultantes da valorização do trabalho da empresa pelo mercado.

d) independentes da direção da organização, decorrendo da necessidade de autorrealização dos indivíduos.

e) fundamentais para a possibilidade de satisfação das necessidades de autorrealização das pessoas.

22. FCC – SEFAZ/SP – AGENTE FISCAL DE RENDAS - 2009) Em relação à abordagem contingencial da motivação, considere:

I. Esta abordagem se opõe ao modelo de motivação humana de Maslow, ao presumir que existe uma maneira correta, válida para todas as situações, de motivar as pessoas.

II. A motivação depende das expectativas e dos objetivos individuais, que podem incluir tantos ganhos materiais como reconhecimento profissional.

III. Nesta abordagem, se a pessoa acredita que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter dinheiro, ela se aplicará nesse desempenho. O desempenho torna-se um resultado intermediário para obter dinheiro, que, por sua vez, é um outro resultado intermediário para alcançar resultados finais diversos.

IV. Desta perspectiva, existe uma forte relação entre expectativas e recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não vê relação entre nível de produtividade e recompensa.

V. Esta abordagem se apoia em dois tipos de fatores: os higiênicos ou extrínsecos e os motivacionais ou intrínsecos; sendo os primeiros os mais importantes para explicar a falta de motivação no trabalho.

Está correto o que se afirma APENAS em:

a) I e III.

b) I, III e IV.

c) II, III e V.

d) II e IV.

e) III e V.

23. FCC – MPE/SE – ANALISTA ESPECIALIDADE ADMINISTRAÇÃO - 2009) Na teoria motivacional de Maslow, a necessidade das pessoas de se sentirem valorizadas pelos que as rodeiam representa o tipo de necessidade:

a) de autorrealização.

b) fisiológica.

c) de estima.

d) de segurança.

e) social.

24. FCC – TRT/MG – ANALISTA JUDICIÁRIO ESTATÍSTICA - 2009) Com relação ao estilo de direção baseado na Teoria Y, considere:

I. Nesta abordagem, a função da direção é basicamente criar oportunidades e liberar os potenciais de autodesenvolvimento das pessoas.

II. Esta teoria apregoa um estilo de direção baseado na fiscalização e no controle externo rígido.

III. A direção deve incentivar a autoavaliação de desempenho dos funcionários como forma de envolvê-los nos destinos da organização.

IV. É tarefa da direção criar condições para que as pessoas alcancem seus objetivos ao mesmo tempo em que realizam os objetivos da organização.

V. A direção deve utilizar a remuneração como recompensa ou como punição para superar a tendência humana à indolência.

Está correto o que se afirma APENAS em:

a) I e III.

b) I, III e IV.

c) I, IV e V.

d) II, III, IV e V.

e) II, III e V.

Gabarito

1. E
2. B
3. D
4. E
5. B
6. A
7. D
8. C
9. E
10. A
11. B
12. B
13. B
14. C
15. B
16. B
17. A
18. C
19. C
20. A
21. E
22. D
23. C
24. 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 pela **FCC** aqui: diferenciação entre teorias do conteúdo e de processo, teorias X e Y, de Maslow, de Herzberg, de Vroom e de Skinner. Vou nesse resumo focar só nessas teorias e em algumas apostas minhas, ok?

Vamos lá!

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

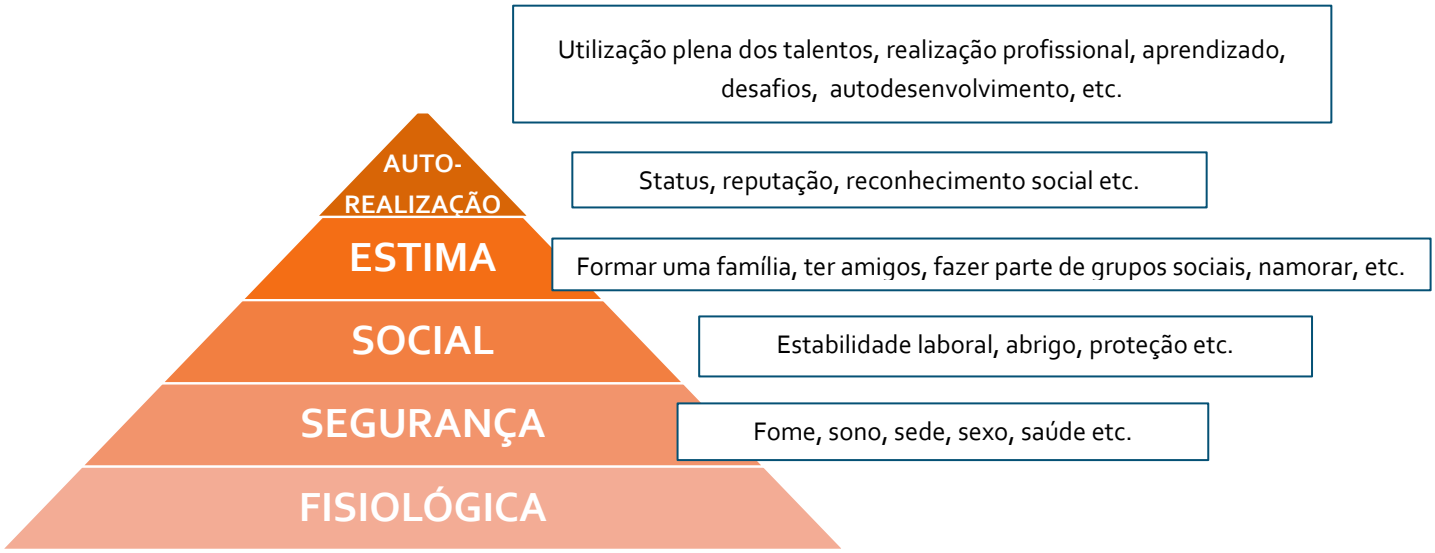
- **Teorias de conteúdo:** são aquelas que explicam **o que motiva** o indivíduo, ou seja, expõem as necessidades e os fatores que o levam a agir em busca de seu objetivo.
- **Teorias de processo:** explicam quais os fatores cognitivos, de **percepção da realidade**, que motivam o indivíduo a mudá-la. 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.

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 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.

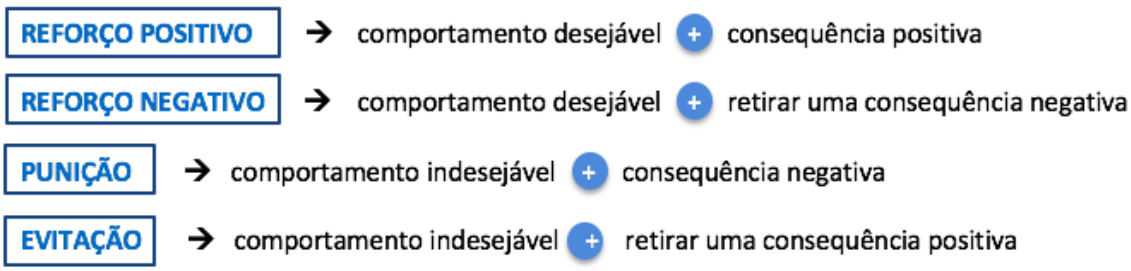
Teorias da Expectância de Victor Vroom

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;

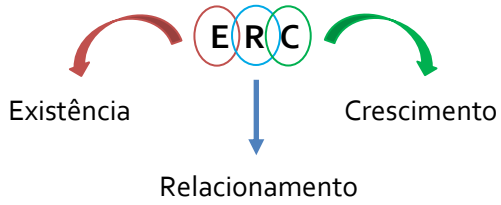


Teorias do Reforço ou do Ambiente de Skinner

A Teoria de Skinner defende que o meio ambiente exerce influência sobre a motivação.



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 aos níveis de estima e autorealização de Maslow, relacionando-se ao desenvolvimento pessoal de cada indivíduo;

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.