DIREÇÃO CONCURSOS

Aula 00

Gestão de Pessoas – SENADO

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 7
Teoria da Hierarquia das Necessidades 9
Teoria Bifatorial ou dos dois fatores 12
Teoria ERC ou ERG 16
Teoria das necessidades adquiridas 17
Teoria da equidade ou da comparação social ou da justiça organizacional 19
Teoria da expectativa ou expectância 20
Teoria da autoeficácia 22
Teoria do estabelecimento de objetivos 23
Teoria do campo de Lewin 24
Teoria do reforço ou do ambiente 25
TÓPICOS FINAIS SOBRE MOTIVAÇÃO 26
QUESTÕES COMENTADAS PELA PROFESSORA 28
LISTA DE QUESTÕES 47
GABARITO 56
RESUMO DIRECIONADO 57

Apresentação do curso

Oii, pessoal! Tudo bem? ☺

Vamos começar a parte de conteúdo de Gestão de Pessoas para o concurso do **SENADO** com o pé direito. Esse assunto é muuuuuito importante, bastante explorado por todas as bancas, inclusive pela **FGV (nossa banca do último concurso)**.

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

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

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

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

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

Então... vamos lá?!

Motivação

Conceito, características e importância.

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

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

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

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

Assim, no processo motivacional, possuímos um força que nos dá intensidade, direção e persistência para o alcance dos nossos objetivos. É sentir-se bem fazendo aquilo que deve ser feito no trabalho, sendo um processo contínuo que nasce das necessidades de cada indivíduo e que se renova e se altera continuamente. A motivação pode ser definida como um alto grau de disposição para a realização das atividades.

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

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

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



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

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

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

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

Olha como isso tudo pode ser cobrado nas provas:

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

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

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

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

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

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

Comentário:

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

Gabarito: E

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

Essa teoria se refere:

a) à motivação.

b) ao comportamento.

c) à liderança.

d) à liderança situacional.

e) à maturidade profissional.

Comentário:

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

Gabarito: A

FGV – FBN – ASSISTENTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO - 2013) A ..... baseia-se na concentração de esforços para a realização de objetivos capazes de satisfazer uma ou algumas necessidades individuais. Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna do fragmento acima.

a) Teoria das Relações Humanas.

b) Teoria da Comunicação.

c) Teoria da Motivação Humana.

d) Teoria Comportamental.

Comentário:

O que faz alguém despender esforços em prol do alcance de objetivos que satisfaçam suas necessidades? Com certeza a motivação. Como vimos no ciclo motivacional, um estímulo pode despertar necessidades dentro de nós que nos fazem agir na busca por sua satisfação. Observe novamente:



Assim funciona o ciclo motivacional. Portanto, nosso gabarito é a letra c).

Gabarito: C

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 FGV tem as suas teorias preferidinhas: Teorias X e Y, Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria Bifatorial, Teoria da Equidade e Teoria das Necessidades Adquiridas.

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;

Vamos iniciar os estudos sobre cada uma das teorias?

Teorias X e Y

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

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

DICA!

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

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

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

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

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

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

As afirmativas são, respectivamente,

a) F, V e F.

b) F, V e V.

c) V, F e F.

d) V, V e F.

e) F, F e V.

Comentário:

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

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

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

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

Gabarito: D

Teoria da Hierarquia das Necessidades

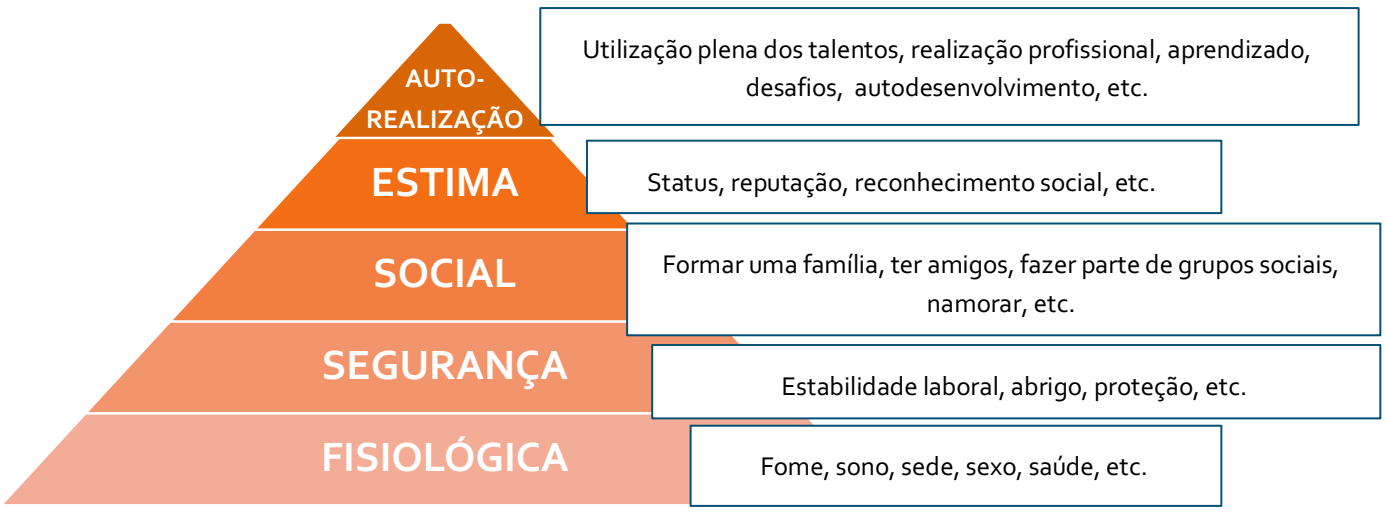
Atenção, amigo concurseiro! Essa teoria é a mais importante e mais cobrada em concursos públicos, apesar de estar cada vez mais perdendo forças. **Maslow**, o teórico criador dessa teoria, dividiu as necessidades que motivam o homem em 5 (cinco) categorias, defendendo que para subir na pirâmide, ou seja,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

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

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

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

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



Quero te alertar também que a necessidade que a FGV mais gosta de cobrar é a necessidade de segurança relativa à estabilidade no emprego.

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

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

a) fisiológica;

b) de segurança;

c) social;

d) de estima;

e) de autorrealização.

Comentário:

Maslow descreveu 5 (cinco) tipos de necessidades humanas.

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

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

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

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

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

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

Gabarito: B

FGV – DETRAN/RN – ASSESSOR TÉCNICO - 2010) De acordo com a teoria da hierarquia das necessidades, a confiança perante o mundo e um gerente amigável são necessidades, respectivamente (de):

a) Segurança e estima.

b) Social e segurança.

c) Estima e segurança.

d) Social e estima.

e) Estima e social.

Comentário:

Pessoal, querer que o mundo confie em você é necessidade de estima, certo?! Caso você não tivesse tanta certeza pela forma confusa que foi apresentada na questão, era só matar pelas boas relações com o gerente: logicamente necessidades sociais, pois tratam de relacionamento interpessoal. Opção correta: letra e).

Gabarito: E

FGV – IBGE – AGENTE - 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 necessidade em categorias universais, como fisiológicas, de segurança, sociais, estima e autorrealização. Então todos os indivíduos possuiriam esses mesmo 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. Pra 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, ao retorno financeiro, boas relações interpessoais, benefícios sociais, etc.

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

Normalmente as bancas 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;

FGV – CÂMARA DE SALVADOR/BA – ANALISTA LEGISLATIVO MUNICIPAL - 2018) Muitos servidores administrativos de certa prefeitura encontram-se desmotivados. Segundo a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, sobre a motivação no trabalho, é correto afirmar que:

a) o aumento do salário dos servidores não é considerado um fator motivacional;

b) os fatores higiênicos vão motivar tais servidores;

c) as necessidades de realização, poder e afiliação explicam a motivação no trabalho;

d) o estabelecimento de objetivos específicos, como feedback, conduz a melhores desempenhos;

e) um acréscimo na remuneração dos servidores aumentará suas motivações.

Comentário:

Vamos revisar a Teoria Bifatorial? Ela divide os fatores motivacionais em 2 (dois) tipos, observe:

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. Proporcionam a satisfação no trabalho.

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

Agora que já demos uma revisada, vamos ao julgamento dos itens:

a) Verdadeiro, pois salário é fator higiênico, o qual somente previne a insatisfação, não motivando um indivíduo. Portanto, este é o nosso gabarito.

b) Falso, pois fatores higiênicos não motivam para o trabalho, apenas previnem a insatisfação.

c) Falso, pois o item retrata a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, e não a Teoria Bifatorial de Herzberg, como pede o enunciado. Veremos essa teoria mais pra frente na aula.

d) Falso, pois esse item retrata a Teoria do Estabelecimento de Objetivos, a qual veremos mais a frente.

e) Falso, pois aumento salarial é considerado pela teoria como fator higiênico, não motivando para o trabalho.

Gabarito: A

FGV – AL/RO – ANALISTA JUDICIÁRIO PSICOLOGIA – 2018) Emanuel, gerente operacional de uma fábrica de fechaduras, resolve colocar em prática os conhecimentos adquiridos em um MBA em gestão, recém-concluído. Assim, decide implementar, com os seus subordinados, um programa de motivação baseado na

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

a) aumentar os salários.

b) delegar tarefas desafiadoras.

c) reduzir a carga de horas diárias.

d) aprimorar as condições físicas do local de trabalho.

e) promover atos de socialização entre os funcionários.

Comentário:

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

Gabarito: B

FGV – PREFEITURA DE CUIABÁ – ESPECIALISTA EM SAÚDE - 2015) Frederick Herzberg buscou compreender as questões relativas ao ser humano e sua motivação para o trabalho nas organizações. Em sua concepção a motivação ocorre apenas a partir dos elementos que permitem a satisfação de necessidades mais complexas, como estima e autorrealização, relegando as demais necessidades a outro plano. Nesse sentido, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa. ( ) O comportamento humano no trabalho é definido por dois grupos de fatores, que ele chamou de higiênicos e motivacionais. ( ) Fatores higiênicos são aqueles que, ao serem oferecidos ao trabalhador, apenas evitam a sua insatisfação. Por isso foram chamados de fatores satisfacientes. ( ) Fatores motivacionais são aqueles reconhecidos como capazes de reverter a insatisfação ocasionada pelas dificuldades e outros eventos desagradáveis que permeiam o dia a dia das organizações. As afirmativas são, respectivamente,

a) V, F e F.

b) F, F e V.

c) F, V e V.

d) V, F e V.

e) V, V e F.

Comentário:

Vamos analisar cada uma das afirmativas?

A primeira trata da ideia central de Herzberg, que foi a de dividir as necessidades humanas em 2 (dois) fatores: higiênicos e motivacionais. Portanto, assertiva verdadeira.

A segunda afirmativa está quaaaaase correta, rsrsrs. No finalzinho o examinador inseriu um erro para ver se pegava você na desatenção. Realmente os fatores higiênicos são aqueles que, ao serem oferecidos ao trabalhador, apenas previnem a insatisfação, mas são chamados de INSATISFACIENTES, justamente por essa característica. Os SATISFACIENTES são os fatores motivadores. Item falso.

A terceira afirmativa também está errada, pois os fatores que previnem a insatisfação quando fornecidos são os fatores higiênicos ou insatisfacientes, e não os fatores motivadores.

Assim, o nosso item correto é o a).

Gabarito: A

FGV – PREFEITURA DE CUIABÁ – TÉCNICO DE NÍVEL SUPERIOR ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - 2015) Os estudos referentes aos elementos capazes de gerar satisfação ou insatisfação no trabalho e influenciar a motivação e o comportamento do ser humano no desempenho de suas funções profissionais levaram a algumas conclusões.

A esse respeito, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) Houve a compreensão de que, para a motivação no trabalho, há fatores motivacionais e fatores higiênicos.

( ) Fatores higiênicos são aqueles que podem diminuir ou impedir a insatisfação, mas não agregam satisfação.

( ) Os fatores satisfacientes são aqueles capazes de anular a insatisfação, permitindo que o trabalhador siga motivado.

As afirmativas são, respectivamente,

a) F, V e F.

b) F, V e V.

c) V, F e F.

d) V, V e F.

e) F, F e V.

Comentário:

Antes de começarmos a avaliar cada uma das alternativas, queria que você lembrasse que, para o mundo da Gestão de Pessoas, o inverso de satisfeito não é insatisfeito, como afirmou Herzberg em sua teoria Bifatorial. O correto seria:

Inverso de satisfeito = não satisfeito

Inverso de insatisfeito = não insatisfeito

Assim, Herzberg 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. Logo, os fatores insatisfacientes, ou higiênicos, previnem a insatisfação.

Já os fatores motivadores, como o próprio nome sugere, trazem motivação se presentes, mas se ausentes causam a não motivação.

Então, já podemos julgar o primeiro parênteses como verdadeiro, pois, como mostrado, realmente houve essa divisão entre fatores higiênicos e motivadores por Herzberg. O segundo parênteses também está correto, pois os fatores higiênicos são insatisfacientes, prevenindo a insatisfação. Já o terceiro parênteses está errado, porque os fatores que têm o poder de anular ou fornecer insatisfação são os fatores higiênicos, ou insatisfacientes.

Logo, o item correto é o d).

Gabarito: D

Teoria ERC ou ERG

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



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

DICA!

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

aldeRfer → teoria ERC

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

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

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

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

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



DICA!

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

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

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 é muito cobrada pela FGV, na maioria das vezes misturando com a Teoria da Equidade, a qual veremos mais a diante.

FGV – IBGE – AGENTE CENSITÁRIO ADMINISTRATIVO - 2017) Em uma pesquisa sobre motivação no trabalho, realizada na empresa Beta, uma funcionária declarou: "gosto de estar com as pessoas do meu grupo; o que mais valorizo e me motiva no meu trabalho é pertencer à minha equipe e ser amiga de todos". De acordo com as teorias de motivação, a funcionária apresenta, como necessidade predominante:

a) afiliação.

b) poder.

c) controle.

d) realização.

e) reforço.

Comentário:

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

Gabarito: A

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

a) afiliação.

b) poder.

c) controle.

d) realização.

e) reforço.

Comentário:

Olha como a FGV adora esse tipo de questão!

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

Gabarito: D

Teoria da equidade ou da comparação social ou da justiça organizacional

Essa teoria é bem legal, pois explica como a relação de esforço-retribuição de nossos colaterais influenciam nossa motivação. Ela expõe que as pessoas estão sempre comparando o quanto de benefícios está

sendo pago às outras pessoas pelos seus esforços, em relação aos seus próprios benefícios-esforços. Essa análise pode ser feita com pessoas que trabalham na mesma organização ou mesmo de outras organizações, tanto no mesmo nível hierárquico quanto de níveis diferentes. Pode haver, ainda, 2 (duas) formas de se perceber essa justiça organizacional. Observe:

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

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

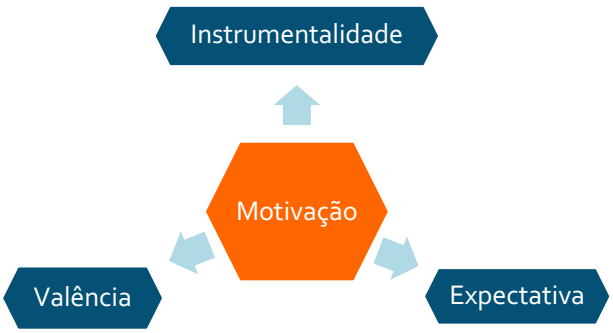
a) ☹ **INIQUIDADE NEGATIVA:** As compensações pagas são injustas quando comparadas com outros indivíduos e em relação ao esforço despendido. O trabalhador tende a se esforçar menos ou até sair da organização em busca da equidade. Sentimento de insatisfação;

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

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

Teoria da expectativa ou expectância

Esse modelo é baseado nas ideias de Victor Vroom, cuja teoria defende que a motivação é diretamente afetada pelo valor que as pessoas dão à retribuição pelos seus esforços e resultados no trabalho. É levado em conta que cada pessoa reage de uma forma, mesmo tendo vivido a mesma experiência, enfatizando então as diferenças individuais. Assim, essa teoria também é chamada em prova de "Abordagem Contingencial da Motivação". Segundo ele, existem 3 (três) fatores importantíssimos para a motivação:



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

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

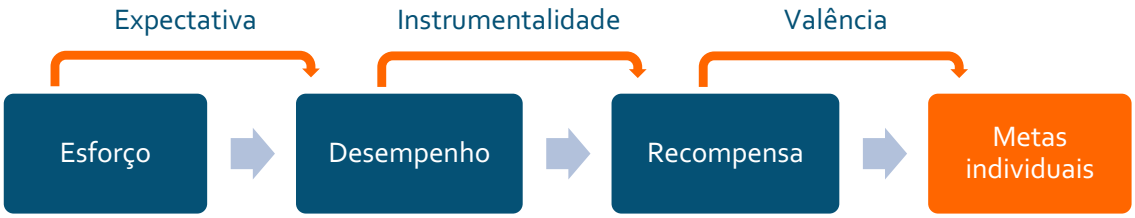
c) **VALÊNCIA (V):** grau de importância que o indivíduo dá àquela recompensa. Equivale ao quanto a recompensa se coaduna com suas metas pessoais;

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

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

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

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



Como você percebe, essa teoria tenta explicar que cadeia de causa e efeito liga o esforço individual à recompensa dada pela organização. Apoia-se na ideia de que a motivação surge a partir da antecipação que o indivíduo faz de eventos futuros, já que a expectativa de um resultado positivo o leva a agir. Esse é um dos modelos mais aceitos na atualidade, pois é contingencial, dependendo da situação analisada.

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

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

FGV – FIOCRUZ – ANALISTA DE GESTÃO EM SAÚDE - 2010) Algumas teorias são consideradas como formulações sobre a motivação. A teoria da expectativa ou expectância proposta por Victor Vroom, em essência, sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à

expectativa que essa pessoa tem em relação aos resultados decorrentes dessa ação e da atratividade desse resultado. Em termos práticos é correto afirmar:

a) Um agente público tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado.

b) É exemplificada em uma situação em que dois servidores apresentam desempenhos diferentes e têm remunerações iguais.

c) Segundo a percepção do servidor, consiste na relação entre contribuições e recompensas em diferentes níveis de intensidade.

d) Um servidor, com alta capacitação profissional e desempenho reconhecidamente superior, tem uma remuneração menor que a de outro recém-concursado.

e) O comportamento de um servidor em seu ambiente profissional está diretamente relacionado com fatores identificados com o cargo e com o contexto em que o cargo se insere.

Comentário:

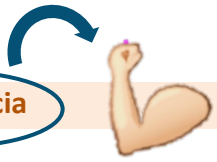
Vamos fazer um resuminho aqui dos 3 (três) aspectos da motivação retratados por Victor Vroom?

- **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, o item correto, a letra a), retrata bem um dos aspectos da teoria de Vroom, que é a expectância ou até também a instrumentalidade, se imaginarmos que a recompensa nesse caso pode ser uma boa avaliação. Assim, o item que retrata a Teoria da Expectância é a letra a).

Gabarito: A

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 do objetivos traçados, padrões de desempenho para o controle das ações.

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

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

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

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

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

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

( ) Objetivos mais difíceis conduzem a um melhor desempenho.

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

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

As afirmativas são, respectivamente,

a) V, V e F.

b) F, F e V.

c) V, F e V.

d) F, V e V.

e) V, F e F.

Comentário:

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

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

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

Gabarito: C

Teoria do campo de Lewin

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

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

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

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

C = f (P,M)

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

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:

REFORÇO POSITIVO	→	comportamento desejável +	consequência positiva
REFORÇO NEGATIVO	→	comportamento desejável +	retirar uma consequência negativa
PUNIÇÃO	→	comportamento indesejável +	consequência negativa
EVITAÇÃO	→	comportamento indesejável +	retirar uma consequência positiva

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;

Tópicos finais sobre motivação

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

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

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

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

1) O **significado que o trabalho** realizado possui para quem o realiza;
2) O sistema de **recompensas e punições** vigente nas organizações;
3) O **estilo gerencial** e a qualidade do **ambiente psicossocial** do trabalho;
4) A convergência entre os **valores pessoais e organizacionais**;

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

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

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

Questões comentadas pela professora

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

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

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

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

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

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

Comentário:

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

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

Gabarito: A

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

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

Sobre a motivação no trabalho, assinale a afirmativa incorreta.

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

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

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

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

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

Comentário:

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

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

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

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

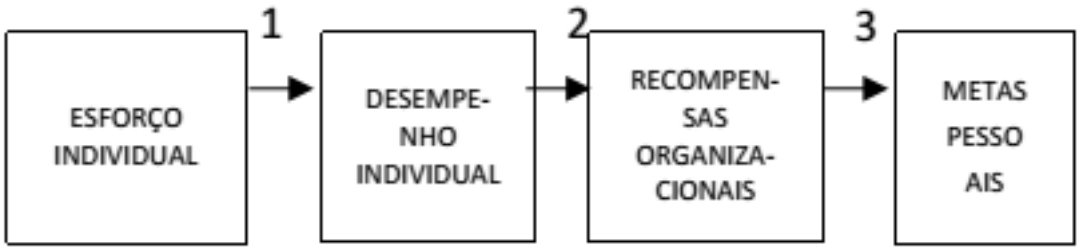
d) Correta. Na verdade, o trabalhador em si não busca o crescimento de lucros pela organização, ele busca satisfazer suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima ou de realização e, a partir daí, a empresa acaba também alcançando os seus objetivos organizacionais, com o trabalho bem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

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

Logo, o item incorreto é o item b).

Gabarito: B

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



1 - relação esforço-desempenho;

2 - relação desempenho-recompensa;

3 - relação recompensa-metas pessoais.

Essa teoria é conhecida como:

a) do reforço;

b) do estabelecimento de objetivos;

c) da avaliação cognitiva;

d) da expectativa;

e) das necessidades de McClelland.

Comentário:

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

Gabarito: D

4. FGV – IBGE – AGENTE CENSITÁRIO ADMINISTRATIVO - 2017) A figura abaixo representa uma teoria de motivação muito difundida na área da administração.



Essa teoria é conhecida como:

a) dois fatores;

b) estabelecimento de objetivos;

c) expectativa;

d) hierarquia de necessidades;

e) equidade.

Comentário:

A FGV ama a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Essa abordagem traduz as necessidades humanas em 5 (cinco) categorias hierarquizadas, organizadas em uma pirâmide, conforme a questão demonstra. As necessidades são:

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

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

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

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

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

Assim, a teoria retratada na figura é a da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Item correto letra d).

Gabarito: D

---

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

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

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

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

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

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

Comentário:

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

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

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

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

Logo, o nosso gabarito é o item d).

Gabarito: D

---

6. **FGV – CODEBA – ANALISTA PORTUÁRIO ADMINISTRADOR - 2016) As teorias X e Y de McGregor e os sistemas de administração de Likert permitem traçar algumas correlações.**

Nesse sentido, analise as afirmativas a seguir.

I. A teoria X e Y são antagônicas e mantém relação direta com a variável principal sistema de recompensas.

II. A teoria Y pressupõe um ser humano esforçado em busca de desafios e responsabilidades no trabalho.

III. Os perfis organizacionais dos quatro sistemas de Likert são desenvolvidos em função de quatro variáveis principais.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta.

b) se somente a afirmativa II estiver correta.

c) se somente a afirmativa III estiver correta.

d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Comentário:

Vamos aos itens:

I - Correta, pois a Teoria X e a Teoria Y são antagônicas, pois retratam trabalhadores totalmente opostos: um é automotivado e o outro deve ser controlado para trabalhar, um gosta de desafios e o outro rejeita novas responsabilidades, um trabalha pelo prazer e desafios e o outro apenas labora pela retribuição financeira. Além disso, as teorias estão relacionadas a um sistema de recompensas, pois o homem X só trabalha pelo dinheiro, já o homem Y trabalha pelos desafios a superar e crescimento pessoal a adquirir.

II – Correto, é só você lembrar da nossa dica: o homem X é tudo de ruim e o homem y é tudo de bom, rsrsrs.

III – Ainda vamos ver Liderança nas próximas aulas, mas já te adianto que o item está correto. Likert desenvolveu 4 (quatro) estilos de liderança: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo. Estes sistemas variam de acordo com as variáveis processo decisório, relação interpessoal, comunicação e recompensas/punições. Afirmativa correta.

Então, todas as afirmativas estão corretas e temos o item e) como resposta da questão.

Gabarito: E

---

7. FGV – CODEBA – ANALISTA PORTUÁRIO ADMINISTRADOR - 2016) Com relação ao ambiente de trabalho e à produção, Herzberg constatou a existência de dois fatores que atuam de forma particular sobre a motivação do ser humano nas empresas.

A esse respeito, analise as afirmativas a seguir.

I. Os fatores higiênicos são capazes de desmotivar o trabalhador.

II. Os fatores higiênicos, uma vez resolvidos, promovem a motivação do trabalhador.

III. Os fatores satisfacientes permitem remover a insatisfação do trabalhador.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta.

b) se somente a afirmativa II estiver correta.

c) se somente a afirmativa III estiver correta.

d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Comentário:

Mais uma vez a FGV cobrando a diferença entre os fatores higiênicos, ou insatisfacientes, e os fatores motivadores, ou satisfacientes. De acordo com Herzberg, temos:

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

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

Assim, vamos às afirmativas:

I – Verdadeiro, pois os fatores higiênicos são insatisfacientes.

II – Falso, pois os fatores que proporcionam satisfação são os fatores motivadores, e não os higiênicos.

III – Falso, pois quem proporciona ou previne a insatisfação são os fatores higiênicos, ou insatisfacientes.

Gabarito: A

---

8. FGV – CODEMIG – ANALISTA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS - 2015) João Carlos foi contratado para trabalhar em uma importante empresa. No ato de sua contratação e nos meses iniciais do contrato lhe foi apresentado um conjunto de benefícios que ele teria, tais como oportunidades de desenvolvimento profissional e ações de avaliação e feedback para seu futuro crescimento na carreira. Passados sete anos desde a contratação, João Carlos admite que recebeu todos os salários e direitos trabalhistas em dia, mas encontra-se desmotivado e menos comprometido com a organização por ver que, apesar de sua contínua dedicação ao trabalho, as promessas iniciais de desenvolvimento profissional e feedback feitas pela empresa não foram cumpridas. A redução no comprometimento de João Carlos:

a) já deveria ser esperada pelos gestores, uma vez que a situação configura quebra de contrato psicológico;

b) já deveria ser esperada pelos gestores, uma vez que as pessoas ficam desmotivadas com o passar do tempo;

c) não deveria ser esperada pelos gestores, uma vez que a empresa cumpriu com as suas obrigações legais;

d) não deveria ser esperada pelos gestores, uma vez que o contrato psicológico diz respeito a expectativas individuais;

e) não deveria ser esperada pelos gestores, uma vez que João Carlos ainda está nos anos iniciais da carreira.

Comentário:

Essa questão trata de um assunto um pouco diferente dos que estamos acostumados a serem cobrados dentro de motivação, mas vamos lá. Faz parte!

O **contrato psicológico** se refere a expectativas recíprocas sobre direitos e deveres entre trabalhador e organização. É o que cada um espera tacitamente da outra parte. Vai além do contrato escrito, sendo muito influenciado por usos comuns, costumes da empresa, promessas verbais, etc.

Logo, a empresa já deveria esperar a desmotivação do funcionário, pois o que ele esperava de saciedade de suas necessidades de autorrealização e desenvolvimento profissional não foi suprido, havendo quebra do contrato psicológico (a realidade não alcançou as suas expectativas).

Gabarito: A

---

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

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

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

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

As afirmativas são, respectivamente,

a) V, F e V.

b) V, F e F.

c) V, V e V.

d) F, V e V.

e) F, F e F.

Comentário:

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

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

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

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

Gabarito: A

10. FGV – PREFEITURA DE OSASCO – OFICIAL ADMINISTRATIVO - 2014) O ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder e, por conseguinte, a administração precisa incrementar a

produtividade, os esquemas de incentivo e denunciar a restrição voluntária. Essa afirmativa considera a Teoria:

a) X;

b) de Maslow;

c) de Simon;

d) de Weber;

e) de Fayol.

Comentário:

A Teoria X diz 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. Essa descrição se coaduna com a da questão tratada. Assim, o trabalhador descrito no item é exatamente o homem da Teoria X.

Gabarito: A

---

11. FGV– TJ/SC – PSICÓLOGO - 2015) Uma pesquisa sobre valores e expectativas de recompensa no trabalho realizada junto a uma equipe apresentou os seguintes resultados: a maioria dos membros da equipe valoriza as relações pessoais, o bom clima organizacional e a cooperação; a maioria está satisfeita com o salário; a maioria percebe que seus esforços são menos recompensados que os esforços dos colegas. De acordo com as teorias de motivação, a maioria dos membros do grupo apresenta:

a) necessidade de afiliação e percepção de equidade;

b) necessidade de realização e percepção de iniquidade;

c) necessidade de poder e percepção de iniquidade;

d) necessidade de realização e percepção de equidade;

e) necessidade de afiliação e percepção de iniquidade.

Comentário:

De acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, as necessidades superiores são divididas em 3 (três) categorias: **afiliação** (quem deseja se relacionar, fazer parte de um grupo, ter boas relações no trabalho, etc), **poder** (desejo de influenciar pessoas e ter poder de mando) e **realização** (necessidade de obter sucesso, formular metas desafiadoras, desenvolver-se profissionalmente, etc). Observe a imagem abaixo para relembrar um pouco dessa teoria:



Aproveitando a oportunidade para revisar também a Teoria da Equidade, temos que, ao realizar uma comparação com outros trabalhadores em situação semelhante, está implícita a busca por um tratamento justo, motivando os indivíduos a agirem na direção da equidade, quando há injustiça. Então as seguintes situações podem ocorrer:

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

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

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

Analisando a questão:

- Valorização de relações pessoais e bom clima organizacional:
  → **NECESSIDADES DE AFILIAÇÃO**;

- Além disso, de acordo com a Teoria da Equidade de Adams, o grupo percebe que não possui uma relação esforço-desempenho justa, em comparação com os outros colegas de trabalho. Assim, há iniquidade (ausência de igualdade ou justiça) no trabalho:
  → **PERCEPÇÃO DE EQUIDADE OU IGUALDADE**;

Logo, nosso item correto é a letra e).

Gabarito: E

---

12. FGV – AL/BA – TÉCNICO DE NÍVEL SUPERIOR ADMINISTRAÇÃO - 2014) Considerando a Pirâmide das Necessidades Humanas, de Maslow, um ambiente de trabalho em que um funcionário bem preparado e capacitado não consegue opinar sobre as decisões importantes junto à sua gerência, além de não ter seus feitos reconhecidos, afeta os seguintes tipos de necessidade:

a) auto realização e estima.

b) social e segurança

c) estima e auto realização.

d) estima e social

e) social e segurança

Comentário:

Pessoal, quando não temos nossos feitos reconhecidos, nossa estima fica ferida. Além disso, para nos sentirmos realizados, queremos ser ouvidos, levados em conta nas decisões da gerência. Isso nos dá a sensação de importância e de que nossos esforços valeram à pena. Portanto, o gabarito é a letra a). Cuidado, a letra c) traz as mesmas opções só que em ordem diversa. Mas, reconhecimento com certeza é necessidade de estima. Logo, atenção para não cair na pegadinha.

Gabarito: A

---

13. FGV – DPE/RJ – TÉCNICO SUPERIOR ESPECIALIZADO ADMINISTRAÇÃO - 2014) De acordo com a teoria motivacional de Maslow, a "criação de cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal" diz respeito às necessidades.

a) de autorrealização.

b) filosóficas.

c) de segurança.

d) sociais.

e) de autoestima.

Comentário:

ATENÇÃO! Aqui é preciso ter muito cuidado. A banca fez de propósito para te pegar, querendo te induzir ao erro ao querer marcar a opção que aparece logo de cara, ou seja, a letra a). Não é porque o enunciado fala realização que estamos falando das necessidades de autorrealização não, pessoal. Na parte teórica, mostramos que as necessidade de estima (ou autoestima) podem ser dividas em 2 (dois) tipos:

Estima interna – respeito próprio, realização, controle pessoal, autonomia.

Estima externa – status, reconhecimento e atenção.

A partir daí, percebe que estamos falando das necessidades de autoestima, letra e) ? Portanto, esse é o nosso gabarito.

Gabarito: E

---

14. FGV – CÂMARA MUNICIPAL DE CARUARU – TÉCNICO LEGISLATIVO - 2015) Na administração dos Recursos Humanos é necessário que se compreendam os mecanismos que movimentam as pessoas e que influenciam nos comportamentos e desempenhos.

Algumas pessoas demonstram alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. O estado de disposição para realizar tarefas é denominado

a) percepção.

b) atitude.

c) motivação.

d) aptidão.

e) inteligência.

Comentário:

Claro que motivação, galera! Rsrs. A motivação pode ser entendida como **uma força propulsora do comportamento**. É, como a questão mesmo afirma, uma disposição de realizar os objetivos, a qual possui direção, intensidade e permanência. Assim, é um processo individual de sentir-se bem fazendo o que deve ser feito. Logo, nosso gabarito é a letra c).

Gabarito: C

---

15. FGV – FIOCRUZ – ANALISTA DE GESTÃO EM SAÚDE - 2010) 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:

Com relação aos fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo), a partir da teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg, pode-se afirmar como sendo seus componentes:

I. condições gerais do ambiente laboral como iluminação, limpeza, ruído, remuneração e relações com superiores e colegas.

II. nível de responsabilidade, conteúdo e atribuições do cargo.

III. nível de responsabilidade do cargo, nível de reconhecimento do trabalho executado.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta.

b) se somente a afirmativa II estiver correta.

c) se somente a afirmativa III estiver correta.

d) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.

e) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

Comentário:

A questão pede para assinalarmos somente os fatores motivacionais. De acordo com a Teoria Bifatorial de Herzberg, podemos dividir as necessidades dos indivíduos em 2 (dois) grandes grupos:

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

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

Portanto, analisando os itens propostos pela questão, temos:

I. condições gerais do ambiente laboral como iluminação, limpeza, ruído, remuneração e relações com superiores e colegas. = **FATORES HIGIÊNICOS**

II. nível de responsabilidade, conteúdo e atribuições do cargo. = **FATORES MOTIVADORES**

III. nível de responsabilidade do cargo, nível de reconhecimento do trabalho executado. = **FATORES MOTIVADORES**

Então os itens que tratam de fatores motivadores são o II e III, item d).

Gabarito: D

16. FGV – FIOCRUZ – ANALISTA DE GESTÃO EM SAÚDE - 2010) Ao se estudar a motivação, um conteúdo torna-se inevitável, a hierarquia das necessidades humanas, formulada por Abraham H. Maslow. De acordo com a exemplificação dessas necessidades, é correto afirmar que:

a) as necessidades fisiológicas podem ser descritas como o transporte, a estabilidade, a segurança e a integridade física.

b) as necessidades de segurança têm como exemplos a alimentação, a habitação e o vestuário.

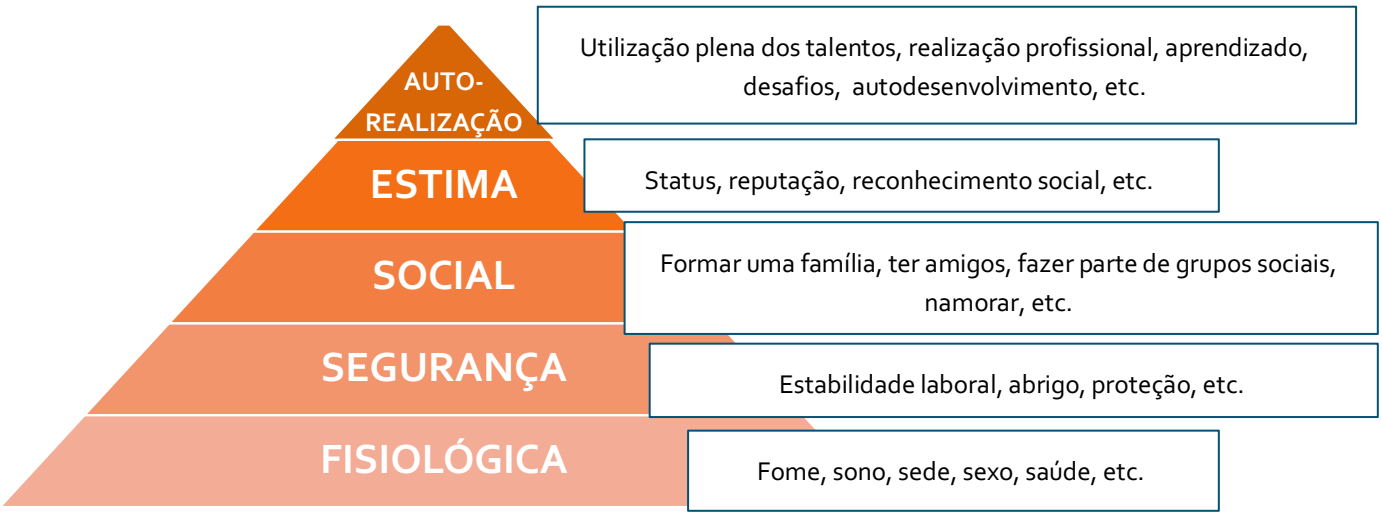
c) as necessidades do amor estão bastante associadas à possibilidade de desenvolvimento pleno das competências ou potencial das pessoas.

d) as necessidades de estima, em uma perspectiva organizacional, podem ser relacionadas à noção de status, com possibilidade de ascensão na carreira e de ter visibilidade social.

e) as necessidades de auto realização podem estar afetas à noção de relacionamentos, dizendo respeito à valorização de pertencer a um grupo formal ou informal, clube ou sociedade.

Comentário:

Nossa, como as bancas gostam da teoria de Maslow, da hierarquia das necessidades. Observe a figura abaixo:



A partir disso, vamos julgar cada um dos itens:

a) Errado. Estabilidade, segurança e integridade física são necessidades de segurança, e não fisiológicas.

b) Errado. Você percebe que a FGV trocou as necessidade nas alternativas a) e b). Nessa aqui, o certo seria liga-las às necessidades fisiológicas, exemplificadas por alimentação, vestuário e habitação.

c) Errado. Necessidades de amor, é? Rsrsrs. A FGV inventou isso só pra te confundir. De qualquer forma, se formos pensar em algo que se enquadrasse nas ditas "necessidades de amor" seriam as necessidades sociais, de relacionamento pessoal, e não de desenvolvimento pleno de competências.

d) Correta. Esse é o nosso gabarito. As necessidades de estima estão relacionadas ao desejo por status, visibilidade social e ascensão na carreira, reputação, etc.

e) Errada. As necessidades relacionadas aos relacionamentos interpessoais e pertencimento de grupos são as necessidades sociais, e não de autorrealização.

Gabarito: D

---

17. FGV – DPE/RO – ANALISTA DA DEFENSORIA PÚBLICA - 2015) Uma pesquisa sobre valores e expectativas de recompensa no trabalho realizada junto a uma equipe, apresentou os seguintes resultados: os membros da equipe desejam mais autonomia para a realização do trabalho; consideram que o feedback da chefia é lento e insuficiente; a maioria se considera capaz e gostaria de assumir mais responsabilidades do que as que têm no momento; percebem que seus esforços são recompensados da mesma forma que os esforços dos colegas. De acordo com as teorias de motivação, os membros da equipe apresentam necessidade de:

a) poder e percepção de equidade;

b) poder e percepção de iniquidade;

c) realização e percepção de equidade;

d) realização e percepção de iniquidade;

e) afiliação e percepção de equidade.

Comentário:

Meus amigos, aos poucos vamos pegando o jeitinho da banca de cobrar cada matéria. Não sei se você percebeu, mas a FGV adora esse estilo de questão que mistura os conceitos da Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland e da Teoria da Equidade de Adams. Já que esse tipo de cobrança é tão comum e para te ajudar ainda mais a revisar essas duas teorias, vamos resumi-las aqui:

TEORIA DA EQUIDADE OU JUSTIÇA ORGANIZACIONAL:

Ao realizar uma comparação com outros trabalhadores em situação semelhante, está implícita a busca por um tratamento justo, motivando os indivíduos a agirem na direção da equidade, quando há injustiça. Então as seguintes situações podem ocorrer:

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

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

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

TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS DE MCCLELLAND:



Então, após apresentados esses conceitos, percebemos que o examinador muda algumas palavrinhas na questão, mas as ideias cobradas são sempre as mesmas nesse estilos de cobrança. Olha só:

- Desejam mais autonomia e melhor feedback, consideram-se capazes e almejam mais responsabilidades:
  ↳ **NECESSIDADES DE REALIZAÇÃO**;

- Esforços recompensados da mesma forma que as dos colegas:
  ↳ **PERCEPÇÃO DE EQUIDADE OU IGUALDADE**;

Portanto, nossa resposta é o item c).

Gabarito: C

18. FGV– SUSAM – ADMINISTRADOR - 2014) De acordo com a Teoria dos dois fatores de Herzberg, analise as afirmativas a seguir:

I. Quando excelentes, os fatores motivacionais geram maior satisfação.

II. As relações interpessoais são consideradas como um fator higiênico.

III. O oposto de satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta.

b) se somente a afirmativa II estiver correta.

c) se somente a afirmativa III estiver correta.

d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Comentário:

I – Correta. Os fatores motivadores também são chamados satisfacientes, ou seja, geram motivação e satisfação quando presentes.

II – Correta. Apesar de serem necessidades superiores, as relações interpessoais, para Herzberg, são consideradas fatores higiênicos.

III – Correta. Como vimos na teoria, no mundo da Gestão de Pessoas o inverso de satisfação é não satisfação e o inverso de insatisfação é não insatisfação.

Portando, nossa resposta é o item e), já que todas as afirmativas estão corretas.

Gabarito: E

19. FGV – DPE/RJ – TÉCNICO SUPERIOR ESPECIALIZADO ADMINISTRAÇÃO - 2014) Laura foi promovida a gerente. Ela acredita que a colaboração da equipe vai depender de sua capacidade de descobrir o potencial de cada membro. Para tanto, Laura pretende traçar uma estratégia de execução do trabalho fundamentada no reconhecimento de que as pessoas desejam realizar um trabalho relevante, que torne significativo os seus desempenhos organizacionais. As crenças de Laura estão embasadas na seguinte teoria motivacional:

a) Grid Gerencial.

b) Sistemas Administrativos de Likert.

c) de Herzberg.

d) Y.

e) Dinâmica de Grupo de Lewin.

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.

Além disso, a Teoria Y retrata que o indivíduo só não se desenvolve se a administração não apoiá-lo ou não der condições de crescimento a ele. A empresa precisa descobrir o potencial de cada um, pois o homem Y deseja realizar um trabalho relevante. Logo, nosso item correto é a letra d).

Gabarito: D

20. **FGV– CAERN – ADMINISTRADOR - 2010) De acordo com a Teoria dos Dois Fatores, a motivação das pessoas para o trabalho depende de dois fatores distintos: higiênicos e motivacionais. Estes são relacionados às condições internas dos indivíduos e são satisfacientes; aqueles são relacionados ao ambiente externo e são insatisfacientes. Nesse sentido, analise as afirmativas a seguir:**

I. A ausência do uso pleno de habilidades pessoais provoca insatisfação.

II. Melhores benefícios sociais provocam uma maior satisfação.

III. O oposto da satisfação é nenhuma satisfação e o oposto da insatisfação é nenhuma insatisfação.

Assinale

a) se somente a afirmativa I estiver correta.

b) se somente a afirmativa II estiver correta.

c) se somente a afirmativa III estiver correta.

d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Comentário:

Não temos como fugir: a Teoria Bifatorial de Herzberg cai muuuuuuuuuito em prova. Então, vamos ter que resolver mais uma questão desse assunto. Por outro lado, pode ter certeza que, quando mais você exercitar, menos vai errar no dia da sua prova. Então, partiu!

Quero começar a análise pelo último item:

III – Correta. Para resolvermos os itens anteriores precisamos desse conceito. No mundo da Gestão de Pessoas o inverso da satisfação é nenhuma satisfação e o oposto da insatisfação é nenhuma insatisfação.

I – Errado, pois estes são fatores motivadores, ou satisfaciente, que proporcionam mais ou menos satisfação. Os fatores que regulam a insatisfação são os fatores higiênicos, ou insatisfacientes.

II – Errado. Benefícios sociais estão presentes nos fatores higiênicos, ou insatisfacientes. Produzem mais ou menos insatisfação, não produzindo satisfação.

Assim, temos como resposta a letra c).

Gabarito: C

"Tudo é difícil antes de ser fácil!"

Até o próximo encontro, pessoal! Abraço,

Profª. Camila Montenegro

Lista de questões

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

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

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

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

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

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

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

Sobre a motivação no trabalho, assinale a afirmativa incorreta.

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

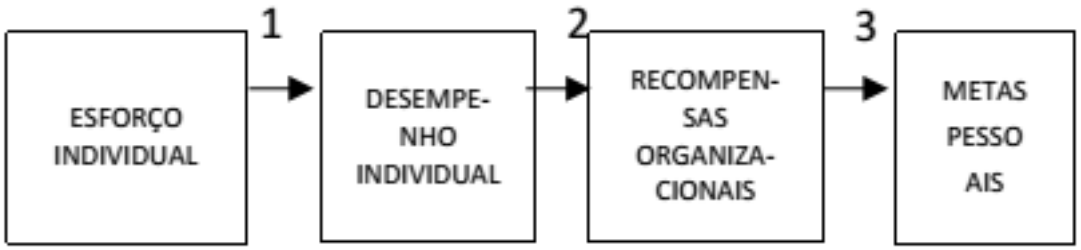
b) Situa-se no desalinhamento dos interesses da organização com os do empregado, envolvidos em um conflito, no qual cada um deles apresenta, explicita e/ou implicitamente, suas exigências e demandas.

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

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

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

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



1 - relação esforço-desempenho;

2 - relação desempenho-recompensa;

3 - relação recompensa-metas pessoais.

Essa teoria é conhecida como:

a) do reforço;

b) do estabelecimento de objetivos;

c) da avaliação cognitiva;

d) da expectativa;

e) das necessidades de McClelland.

4. FGV – IBGE – AGENTE CENSITÁRIO ADMINISTRATIVO - 2017) A figura abaixo representa uma teoria de motivação muito difundida na área da administração.



Essa teoria é conhecida como:

a) dois fatores;

b) estabelecimento de objetivos;

c) expectativa;

d) hierarquia de necessidades;

e) equidade.

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

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

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

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

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

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

6. **FGV – CODEBA – ANALISTA PORTUÁRIO ADMINISTRADOR - 2016) As teorias X e Y de McGregor e os sistemas de administração de Likert permitem traçar algumas correlações.**

Nesse sentido, analise as afirmativas a seguir.

I. A teoria X e Y são antagônicas e mantém relação direta com a variável principal sistema de recompensas.

II. A teoria Y pressupõe um ser humano esforçado em busca de desafios e responsabilidades no trabalho.

III. Os perfis organizacionais dos quatro sistemas de Likert são desenvolvidos em função de quatro variáveis principais.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta.

b) se somente a afirmativa II estiver correta.

c) se somente a afirmativa III estiver correta.

d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

7. **FGV – CODEBA – ANALISTA PORTUÁRIO ADMINISTRADOR - 2016) Com relação ao ambiente de trabalho e à produção, Herzberg constatou a existência de dois fatores que atuam de forma particular sobre a motivação do ser humano nas empresas.**

A esse respeito, analise as afirmativas a seguir.

I. Os fatores higiênicos são capazes de desmotivar o trabalhador.

II. Os fatores higiênicos, uma vez resolvidos, promovem a motivação do trabalhador.

III. Os fatores satisfacientes permitem remover a insatisfação do trabalhador.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta.

b) se somente a afirmativa II estiver correta.

c) se somente a afirmativa III estiver correta.

d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

8. FGV – CODEMIG – ANALISTA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS - 2015) João Carlos foi contratado para trabalhar em uma importante empresa. No ato de sua contratação e nos meses iniciais do contrato lhe foi apresentado um conjunto de benefícios que ele teria, tais como oportunidades de desenvolvimento profissional e ações de avaliação e feedback para seu futuro crescimento na carreira. Passados sete anos desde a contratação, João Carlos admite que recebeu todos os salários e direitos trabalhistas em dia, mas encontra-se desmotivado e menos comprometido com a organização por ver que, apesar de sua contínua dedicação ao trabalho, as promessas iniciais de desenvolvimento profissional e feedback feitas pela empresa não foram cumpridas. A redução no comprometimento de João Carlos:

a) já deveria ser esperada pelos gestores, uma vez que a situação configura quebra de contrato psicológico;

b) já deveria ser esperada pelos gestores, uma vez que as pessoas ficam desmotivadas com o passar do tempo;

c) não deveria ser esperada pelos gestores, uma vez que a empresa cumpriu com as suas obrigações legais;

d) não deveria ser esperada pelos gestores, uma vez que o contrato psicológico diz respeito a expectativas individuais;

e) não deveria ser esperada pelos gestores, uma vez que João Carlos ainda está nos anos iniciais da carreira.

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

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

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

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

As afirmativas são, respectivamente,

a) V, F e V.

b) V, F e F.

c) V, V e V.

d) F, V e V.

e) F, F e F.

10. FGV – PREFEITURA DE OSASCO – OFICIAL ADMINISTRATIVO - 2014) O ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder e, por conseguinte, a administração precisa incrementar a produtividade, os esquemas de incentivo e denunciar a restrição voluntária. Essa afirmativa considera a Teoria:

a) X;

b) de Maslow;

c) de Simon;

d) de Weber;

e) de Fayol.

11. FGV– TJ/SC – PSICÓLOGO - 2015) Uma pesquisa sobre valores e expectativas de recompensa no trabalho realizada junto a uma equipe apresentou os seguintes resultados: a maioria dos membros da equipe valoriza as relações pessoais, o bom clima organizacional e a cooperação; a maioria está satisfeita com o salário; a maioria percebe que seus esforços são menos recompensados que os esforços dos colegas. De acordo com as teorias de motivação, a maioria dos membros do grupo apresenta:

a) necessidade de afiliação e percepção de equidade;

b) necessidade de realização e percepção de iniquidade;

c) necessidade de poder e percepção de iniquidade;

d) necessidade de realização e percepção de equidade;

e) necessidade de afiliação e percepção de iniquidade.

12. FGV – AL/BA – TÉCNICO DE NÍVEL SUPERIOR ADMINISTRAÇÃO - 2014) Considerando a Pirâmide das Necessidades Humanas, de Maslow, um ambiente de trabalho em que um funcionário bem preparado e capacitado não consegue opinar sobre as decisões importantes junto à sua gerência, além de não ter seus feitos reconhecidos, afeta os seguintes tipos de necessidade:

a) auto realização e estima.

b) social e segurança

c) estima e auto realização.

d) estima e social

e) social e segurança

13. FGV – DPE/RJ – TÉCNICO SUPERIOR ESPECIALIZADO ADMINISTRAÇÃO - 2014) De acordo com a teoria motivacional de Maslow, a "criação de cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal" diz respeito às necessidades.

a) de autorrealização.

b) filosóficas.

c) de segurança.

d) sociais.

e) de autoestima.

14. FGV – CÂMARA MUNICIPAL DE CARUARU – TÉCNICO LEGISLATIVO - 2015) Na administração dos Recursos Humanos é necessário que se compreendam os mecanismos que movimentam as pessoas e que influenciam nos comportamentos e desempenhos.

Algumas pessoas demonstram alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. O estado de disposição para realizar tarefas é denominado

a) percepção.

b) atitude.

c) motivação.

d) aptidão.

e) inteligência.

15. FGV – FIOCRUZ – ANALISTA DE GESTÃO EM SAÚDE - 2010) 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:

Com relação aos fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo), a partir da teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg, pode-se afirmar como sendo seus componentes:

I. condições gerais do ambiente laboral como iluminação, limpeza, ruído, remuneração e relações com superiores e colegas.

II. nível de responsabilidade, conteúdo e atribuições do cargo.

III. nível de responsabilidade do cargo, nível de reconhecimento do trabalho executado.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta.

b) se somente a afirmativa II estiver correta.

c) se somente a afirmativa III estiver correta.

d) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.

e) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

16. FGV – FIOCRUZ – ANALISTA DE GESTÃO EM SAÚDE - 2010) Ao se estudar a motivação, um conteúdo torna-se inevitável, a hierarquia das necessidades humanas, formulada por Abraham H. Maslow. De acordo com a exemplificação dessas necessidades, é correto afirmar que:

a) as necessidades fisiológicas podem ser descritas como o transporte, a estabilidade, a segurança e a integridade física.

b) as necessidades de segurança têm como exemplos a alimentação, a habitação e o vestuário.

c) as necessidades do amor estão bastante associadas à possibilidade de desenvolvimento pleno das competências ou potencial das pessoas.

d) as necessidades de estima, em uma perspectiva organizacional, podem ser relacionadas à noção de status, com possibilidade de ascensão na carreira e de ter visibilidade social.

e) as necessidades de auto realização podem estar afetas à noção de relacionamentos, dizendo respeito à valorização de pertencer a um grupo formal ou informal, clube ou sociedade.

17. FGV – DPE/RO – ANALISTA DA DEFENSORIA PÚBLICA - 2015) Uma pesquisa sobre valores e expectativas de recompensa no trabalho realizada junto a uma equipe, apresentou os seguintes resultados: os membros da equipe desejam mais autonomia para a realização do trabalho; consideram que o feedback da chefia é lento e insuficiente; a maioria se considera capaz e gostaria de assumir mais responsabilidades do que as que têm no momento; percebem que seus esforços

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

a) poder e percepção de equidade;

b) poder e percepção de iniquidade;

c) realização e percepção de equidade;

d) realização e percepção de iniquidade;

e) afiliação e percepção de equidade.

18. FGV– SUSAM – ADMINISTRADOR - 2014) De acordo com a Teoria dos dois fatores de Herzberg, analise as afirmativas a seguir:

II. Quando excelentes, os fatores motivacionais geram maior satisfação.

II. As relações interpessoais são consideradas como um fator higiênico.

III. O oposto de satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta.

b) se somente a afirmativa II estiver correta.

c) se somente a afirmativa III estiver correta.

d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

19. FGV – DPE/RJ – TÉCNICO SUPERIOR ESPECIALIZADO ADMINISTRAÇÃO - 2014) Laura foi promovida a gerente. Ela acredita que a colaboração da equipe vai depender de sua capacidade de descobrir o potencial de cada membro. Para tanto, Laura pretende traçar uma estratégia de execução do trabalho fundamentada no reconhecimento de que as pessoas desejam realizar um trabalho relevante, que torne significativo os seus desempenhos organizacionais. As crenças de Laura estão embasadas na seguinte teoria motivacional:

a) Grid Gerencial.

b) Sistemas Administrativos de Likert.

c) de Herzberg.

d) Y.

e) Dinâmica de Grupo de Lewin.

20. **FGV– CAERN – ADMINISTRADOR - 2010) De acordo com a Teoria dos Dois Fatores, a motivação das pessoas para o trabalho depende de dois fatores distintos: higiênicos e motivacionais. Estes são relacionados às condições internas dos indivíduos e são satisfacientes; aqueles são relacionados ao ambiente externo e são insatisfacientes. Nesse sentido, analise as afirmativas a seguir:**

I. A ausência do uso pleno de habilidades pessoais provoca insatisfação.

II. Melhores benefícios sociais provocam uma maior satisfação.

III. O oposto da satisfação é nenhuma satisfação e o oposto da insatisfação é nenhuma insatisfação.

Assinale

a) se somente a afirmativa I estiver correta.

b) se somente a afirmativa II estiver correta.

c) se somente a afirmativa III estiver correta.

d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Gabarito

1. A
2. B
3. D
4. D
5. D
6. E
7. A
8. A
9. A
10. A
11. E
12. A
13. E
14. C
15. D
16. D
17. C
18. E
19. D
20. C

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 FGV aqui: conceito e características da motivação, Teorias X e Y, Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland e Teoria da Equidade de Adams.

Vou nesse resumo focar somente nessas teorias e em algumas apostas minhas, ok? Vamos lá!

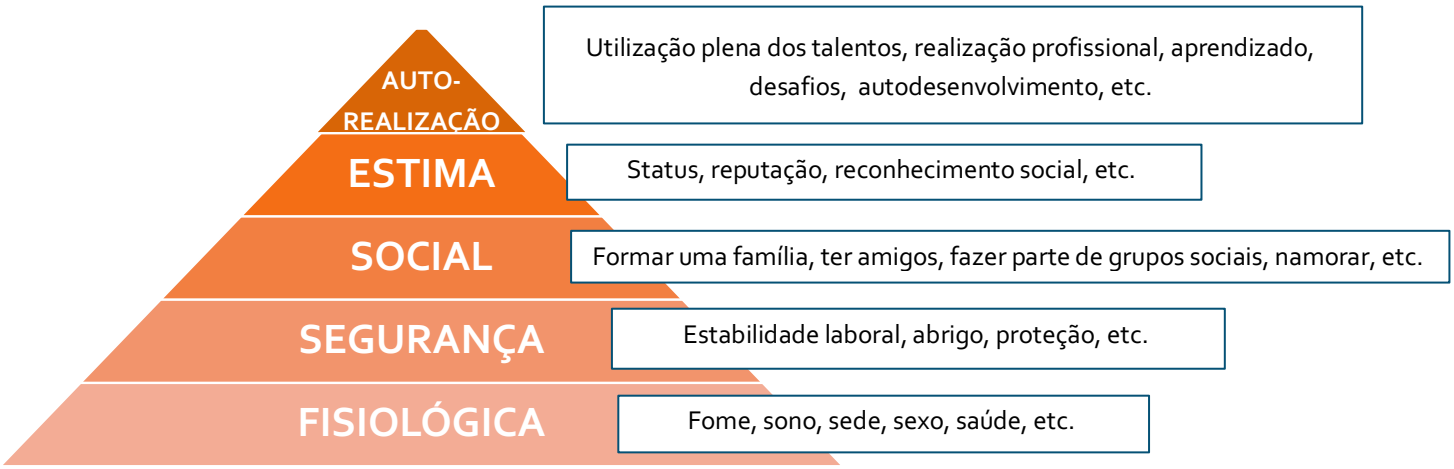
CONCEITO E CARACTERÍSTICAS DE MOTIVAÇÃO: A motivação é uma força, um impulso, que te leva à ação. Essa força propulsora do comportamento, que te leva em direção aos seus objetivos, faz com que você se sinta bem fazendo aquilo que deve ser feito no trabalho. É um processo contínuo que nasce das necessidades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

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

Teorias X e Y de Douglas McGregor

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

Teorias 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 das necessidades adquiridas de McClelland



Teorias do estabelecimento de objetivos de Locke

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

Teoria da equidade ou da comparação social ou da justiça organizacional

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

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

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

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

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

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