DIREÇÃO CONCURSOS

Aula 00

Gestão de Pessoas – PGDF

Profª. Camila Montenegro

2019

Sumário

SUMÁRIO 1
APRESENTAÇÃO DO CURSO 2
MOTIVAÇÃO 3
CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA. 3
TEORIAS MOTIVACIONAIS 7
Teorias X e Y 9
Teoria da Hierarquia das Necessidades 10
Teoria Bifatorial ou dos dois fatores 12
Teoria ERC ou ERG 15
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 23
Teoria do estabelecimento de objetivos 24
Teoria do campo de Lewin 27
Teoria do reforço ou do ambiente 28
TÓPICOS FINAIS SOBRE MOTIVAÇÃO 29
QUESTÕES COMENTADAS PELA PROFESSORA 30
LISTA DE QUESTÕES 43
GABARITO 48
RESUMO DIRECIONADO 49

Apresentação do curso

Oii, pessoal! Tudo bem? 

Vamos começar nosso curso de **Gestão de Pessoas para o concurso da PGDF** com o pé direito. Além disso, esse assunto é muuuuuito importante, bastante explorado por todas as bancas, inclusive pela nossa queridinha. Mas, antes de começarmos a realmente arregaçar as mangas e adentrar no conteúdo, preciso mostrar para vocês como vão funcionar as aulas.

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

Só mais um pontinho antes de começarmos: queria me apresentar! Meu nome é Camila Montenegro e de 2016 a 2018 fui aprovada nas primeiras colocações em 7 (sete) concursos públicos federais super concorridos, entre eles INSS, TRT, TRFs, entre outros. Sou formada em Engenharia Química pela Universidade Federal do Ceará e, atualmente, sou técnico administrativo do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região de Maracanaú/CE, aguardando a tão sonhada nomeação como Analista Administrativo em alguns Tribunais nos quais passei. 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.

Então, vamos lá?!

Motivação

Conceito, características e importância.

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

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

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

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

Assim, no processo motivacional, possuímos uma 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:

CESPE – DEPEN – AGENTE PENINTENCIÁRIO FEDERAL - 2015) Julgue o item a seguir, referentes a comportamento organizacional.

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

Comentário:

Justamente como trabalhamos nas explicações acima, quando dissemos que a motivação leva o indivíduo a agir na direção do atingimento dos objetivos. Ademais, uma de suas características é a persistência que, por definição, é justamente permanecer tentando, apesar das dificuldades.

Gabarito: C

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

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

Comentário:

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

Gabarito: E

CESPE – INCA – ANALISTA EM C&T JÚNIOR - 2010) Acerca da motivação, julgue os próximos itens:

A motivação de um indivíduo inserido em uma organização tem relação direta com a intensidade de esforços que ele emprega, por isso indivíduos motivados geram resultados favoráveis para a organização.

Comentário:

Povo lindo, lembram que eu disse que não necessariamente uma pessoa motivada traz bons resultados para uma organização? Olha como a banca foi malandra, cobrou exatamente isso! Quer um exemplo? Vamos lá! Imagine que alguém que trabalhe em uma empresa esteja super motivado em desfalcar financeiramente essa corporação. Percebe que, mesmo estando motivado à alguma coisa, os resultados serão horríveis para a organização? O indivíduo precisa direcionar sua motivação para as ações corretas. Ah! Vale lembrar que somente esse finalzinho da questão está errado viu? Já que sabemos que uma das características da motivação é possuir direção, **intensidade** e persistência.

Gabarito: E

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

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

Comentário:

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

Gabarito: E

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

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

Comentário:

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

Gabarito: C

CESPE – ABIN – OFICIAL DE INTELIGÊNCIA - 2010) No que se refere ao comportamento organizacional, julgue os itens a seguir:

Pesquisas realizadas em organizações têm demonstrado que a alta satisfação no trabalho implica maior desempenho.

Comentário:

Eita banca fuleragem (como a gente diz aqui no Ceará, rsrsrs). Aqui ela usou a palavra satisfação como sinônimo de motivação. Ok, não vamos encucar por conta disso, mas já fica ai de olho, porque na maioria das situações as bancas consideram essa afirmação como errada. Mas o erro principal mesmo está em afirmar que alguém satisfeito/motivado necessariamente vai ter melhor desempenho. Isso pode não acontecer, como falamos na questão 3. Além disso, eu posso estar somente satisfeita (situação de equilíbrio) e continuar agindo como sempre, sem surgirem novas necessidades e objetivos. Portanto, errado na questão!

Gabarito: E

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 para 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 CESPE cobra todas de uma forma bastante abrangente, mas tem as suas teorias preferidinhas: Teorias X e Y, Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria Bifatorial, Teoria do Estabelecimento de Objetivos e Teoria da Expectância.

Podemos classificar as teorias de 2 (duas) formas:

1 – Teorias de conteúdo:

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

- Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow;
- Teoria bifatorial ou dos dois fatores de Herzberg;
- Teoria ERC de Alderfer;
- Teoria das necessidades adquiridas de McClelland;
- Teorias X e Y de Douglas McGregor;

2 – Teorias de processo:

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

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

Dá uma olhada nas questões sobre essa divisão:

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

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

Comentário:

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

Gabarito: C

CESPE – STJ – ANALISTA JUDICIÁRIO PSICOLOGIA - 2012) Acerca do comportamento de indivíduos, grupos e organizações, julgue os itens a seguir:

A motivação, sob o enfoque das necessidades, enfatiza a influência de valores, crenças e desejos no comportamento humano no trabalho.

Comentário:

Quando o examinador diz "sob o enfoque das necessidades" ele quer dizer "teorias de conteúdo". Portanto, é nas teorias do processo que há interferência de como o indivíduo percebe o meio, com influência de seus valores e crenças. Errado o item.

Gabarito: E

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

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

Comentário:

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

Gabarito: E

CESPE – STM – ANALISTA JUDICIÁRIO ADMINISTRAÇÃO - 2011) Com relação à análise e ao desenvolvimento organizacional, julgue os itens a seguir:

A teoria da equidade e a teoria da expectativa podem ser consideradas teorias de conteúdo da motivação no trabalho.

Comentário:

Errado, pois já sabemos que as teorias da equidade e da expectativa são teorias de PROCESSO, pois relatam como o indivíduo se motiva através da percepção da situação em que se encontra.

Gabarito: E

Vamos iniciar os estudos sobre cada uma das teorias?

Teorias X e Y

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

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

DICA!

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

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

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

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

Comentário:

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

Gabarito: C

Teoria da Hierarquia das Necessidades

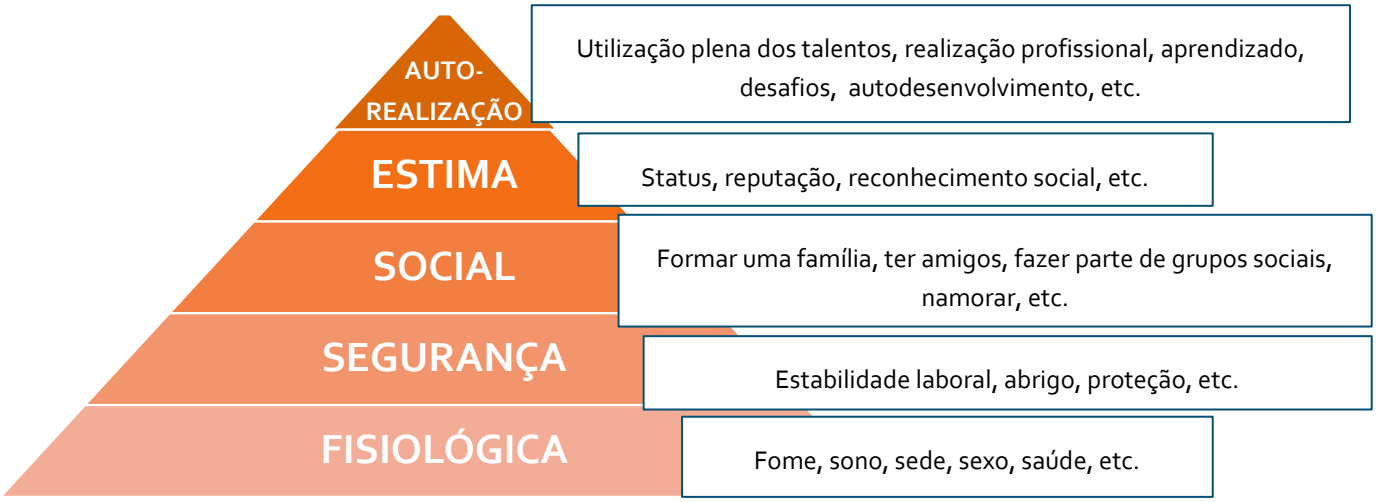
Atenção, amigo concurseiro! Essa teoria é a mais importante e mais cobrada em concursos públicos, apesar de estar cada vez mais perdendo forças. **Maslow**, o teórico criador dessa teoria, dividiu as necessidades que motivam o homem em 5 (cinco) categorias, defendendo que para subir na pirâmide, ou seja,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

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

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

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

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



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

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

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

Comentário:

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

Gabarito: C

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

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

Comentário:

- Confraternizações com colegas de trabalho = necessidades sociais;

- Recompensas justas de desempenho = necessidades de estima;

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

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

Gabarito: C

Teoria Bifatorial ou dos dois fatores

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

Inverso de satisfeito = **não satisfeito**

Inverso de insatisfeito = **não insatisfeito**

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

Observe quais fatores são higiênicos e quais são motivadores:

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

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

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

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

se utilizar de uma ferramenta muito cobrada em provas: o enriquecimento do trabalho ou enriquecimento de tarefas.

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

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

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

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

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

Comentário:

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

Gabarito: C

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

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

Comentário:

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

Gabarito: E

CESPE – FUNPRESP – ASSISTENTE SECRETARIADO EXECUTIVO - 2016) No que se refere a análise administrativa; estrutura organizacional e organização; e sistemas e métodos de gestão secretarial, julgue o item que se segue.

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

Comentário:

Quando eu disse que caía o nome do rapazinho ninguém me ouviu, né? hehehehe.

Condições ambientais são fatores insatisfacientes, higiênicos ou extrínsecos, então não são motivadores para o trabalho, só prevenindo a desmotivação ou insatisfação.

Gabarito: E

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

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

Comentário:

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

Gabarito: C

CESPE – MPOG – ANALISTA TÉCNICO ADMINISTRATIVO - 2015) No que se refere ao comportamento organizacional, julgue o próximo item.

O enriquecimento do trabalho constitui prática motivacional por meio da qual se expandem verticalmente as funções desempenhadas pelos indivíduos, o que permite que eles controlem o planejamento, a execução e a avaliação de suas atividades e tarefas.

Comentário:

Questão polêmica tá é aqui. O examinador não restringiu em momento nenhum, mas ele podia facilitar e colocar um "ou horizontalmente" ali no meio, né? Mas tudo bem, como não restringiu dizendo que era "somente verticalmente", podemos aceitar essa questão malvada como certa. Ao aprofundar a complexidade das tarefas do colaborador, no enriquecimento vertical, este passa a não só executar a tarefa, mas a planejá-la e controlá-la também. Item correto, apesar dos pesares!

Gabarito: C

Teoria ERC ou ERG

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



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

DICA!

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

aldeRfer → teoria ERC

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

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

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

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

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



DICA!

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

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

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

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

Comentário:

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

Gabarito: E

Teoria das necessidades adquiridas

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



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



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

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

Comentário:

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

Gabarito: E

CESPE – DPU – AGENTE ADMINISTRATIVO - 2016) Acerca de comportamento organizacional, julgue o item que se segue.

Segundo a teoria dos motivos, de McClelland, aspirar realizar metas elevadas, procurar relações interpessoais fortes e buscar aprovação dos outros são características de pessoas que demonstram que a motivação está baseada em motivos de sucesso.

Comentário:

Cuidado! O CESPE costuma chamar a necessidade de REALIZAÇÃO de McClelland de necessidade de SUCESSO. Além disso, procurar relações interpessoais fortes e buscar aprovação dos outros são necessidades de AFILIAÇÃO, e não de realização.

Gabarito: E

CESPE – INCA – ANALISTA EM C&T JÚNIOR - 2010) Acerca da motivação, julgue os próximos itens.

Considere que um gestor de pesquisas de determinado órgão governamental da área de saúde, em vez de se esforçar para solucionar problemas e definir novas metas mais desafiadoras, idealiza ser influente e controlar os outros integrantes da sua unidade. A sua preferência é atuar em situações competitivas voltadas para o status, e ele se preocupa mais com o prestígio decorrente dos resultados e da influência sobre os outros. Com base na teoria das necessidades de McClelland, esse indivíduo possui a necessidade de afiliação como a mais preponderante.

Comentário:

Essas características se encaixam bem nas necessidades de PODER. Atenção para as palavrinhas chave, como exercer influência, status, controle. Essas são características dos motivos de poder, e não de afiliação.

Gabarito: E

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

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

Comentário:

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

Gabarito: C

Teoria da equidade ou da comparação social ou da justiça organizacional

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

- **JUSTIÇA DE DISTRIBUIÇÃO**: que se percebe na quantidade e na alocação de recompensas aos 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 mesmos benefícios, mas, se recebe mais, trabalha mais, ou, se recebe menos, trabalha menos. Nesse caso o trabalhador tende a permanecer no estado atual de contribuição à organização;

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

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

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

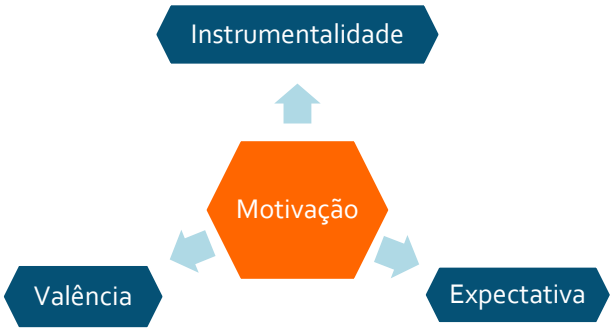
Comentário:

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

Gabarito: E

Teoria da expectativa ou expectância

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



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

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

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

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

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

Atenção: Caso a banca afirme que a motivação é função da crença de que o esforço produz o resultado e do valor atribuído ao resultado, pode continuar validando como correta a assertiva, pois ela apenas fez uma simplificação da fórmula acima. Sabe como eu decorei tudo isso? Com minha memória fotográfica do seguinte esquema:



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

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

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

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

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

Comentário:

A banca foi malvadinha aqui! Colocou a palavra expectativa ali no meio somente para te confundir, além de começar falando sobre a instrumentalidade (crença de que o desempenho trará a recompensa). Só que, ao final da questão, ele deixa bem claro qual a sua indagação: a satisfação (felicidade) que cada indivíduo sentirá a partir

de uma recompensa recebida (produto resultante do desempenho) é denominada valência? Sim, já que essa é a importância dada àquela recompensa pelo trabalhador. Portanto, certinha essa questão.

Gabarito: C

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

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

Comentário:

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

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

Gabarito: E

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

No enfoque comportamental na administração, de acordo com a teoria da expectativa, acredita-se que o esforço produz o desempenho e este, o resultado, ao qual as pessoas atribuem valores. Desse modo, a motivação estaria assim representada: motivação = expectativa (de que o esforço produz o resultado) × valor atribuído ao resultado.

Comentário:

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

Esforço produz o desempenho (expectativa)

Desempenho produz resultados (instrumentalidade)

Valor dado ao resultado (valência)

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

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

Portanto, correta a questão.

Gabarito: C

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

Na teoria da expectativa, quando uma pessoa atribui valor a algo que deseja, tem-se a probabilidade subjetiva ou a expectância de alcançar algo valoroso mediante esforço comportamental.

Comentário:

Na teoria da expectativa, quando uma pessoa atribui valor a algo que deseja, tem-se a valência. Portanto, questão ERRADA, já que não se trata de expectância (crença de alcançar algo valoroso mediante esforço).

Gabarito: E

Teoria da autoeficácia



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

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

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

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

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

Comentário:

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

Gabarito: E

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

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

Comentário:

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

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

Gabarito: E

Teoria do estabelecimento de objetivos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Comentário:

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

Gabarito: E

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

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

Comentário:

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

Gabarito: E

CESPE – DEPEN – AGENTE PENINTENCIÁRIO FEDERAL - 2015) Julgue o item a seguir, referentes a comportamento organizacional.

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

Comentário:

Como diria o Chaves: isso, isso isso! A teoria do estabelecimento de objetivos tem tudo a ver com a liderança participativa, pois esta proporciona metas claras, específicas e desafiadoras (cenário ideal dos estudos de Locke), além de fornecerem sempre feedback. Portanto, corretíssima!

Gabarito: C

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

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

Comentário:

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

Gabarito: C

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

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

Comentário:

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

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

Gabarito: E

Teoria do campo de Lewin

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

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

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

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

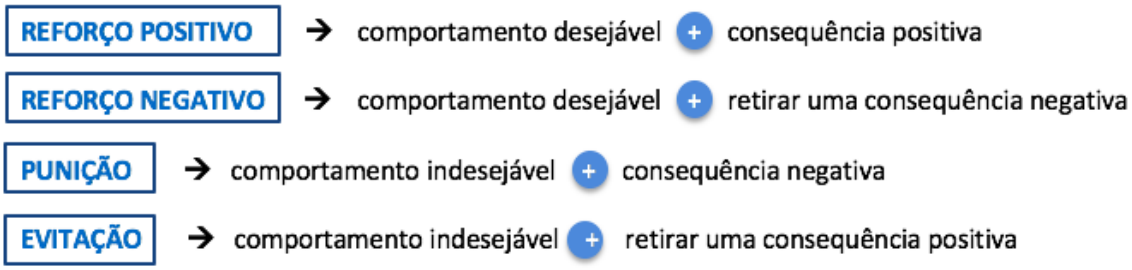
$$C = f(P, M)$$

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

Teoria do reforço ou do ambiente

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

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



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

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

DICA!

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

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

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

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

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

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

Comentário:

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

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

Gabarito: C

---

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

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

Comentário:

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

Gabarito: C

---

3. **CESPE – SEDF – TÉCNICO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL – 2017) Com relação a equilíbrio organizacional, liderança, motivação e objetivos da gestão de pessoas, julgue o seguinte item.**

Tornar as tarefas mais desafiadoras é uma forma de motivar pessoas e de desenvolver nelas o sentimento de que as atividades estão ficando mais enriquecedoras.

Comentário:

Essa questão aborda um pouco do enriquecimento do trabalho, através do enriquecimento vertical (tornar as tarefas mais complexas e desafiadoras). Como vimos na teoria, essa técnica normalmente motiva o trabalhador (se acompanhada de capacitação e retribuição por parte da organização). Então, podemos julgá-la como correta.

Gabarito: C

---

4. CESPE– STJ – TÉCNICO ADMINISTRATIVO - 2018) Acerca da gestão e da prestação de serviços públicos no Brasil, julgue o item a seguir.

Promover a motivação de indivíduos significa proporcionar a satisfação de suas necessidades, e, em termos hierárquicos, necessidades de estima são prioritárias em relação a necessidades sociais, por exemplo.

Comentário:

A primeira parte da assertiva encontra-se correta, pois realmente motivar significa satisfazer necessidades pessoais. Mas a segunda afirmação da questão torna o item ERRADO, pois, na pirâmide de Maslow da teoria da hierarquia das necessidades, as necessidades sociais vêm primeiro que as de estima.

Gabarito: E

---

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

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

Comentário:

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

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

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

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

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

4) A convergência entre os valores pessoais e organizacionais.

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

Gabarito: C

---

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

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

Comentário:

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

Gabarito: C

---

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

O gestor que pretenda usar a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow para diagnosticar o nível atual de necessidades dos seus empregados a fim de determinar iniciativas com vistas a satisfazê-las deve ter cautela, pois não há respaldo científico para as cinco categorias da teoria, tampouco para a ideia de preponderância.

Comentário:

Essa daqui só acerta quem for corajoso! Afinal, dizer que uma das principais teorias motivacionais não tem respaldo científico é para doer na alma, mas é a verdade, e esse é um dos motivos por que hoje ela não seja mais aceita: não se ter certeza que só são cinco categorias que motivam o indivíduo e se saber que não há necessariamente hierarquia entre elas. Eu posso muito bem desejar primeiro ter sucesso profissional (auto-realização) do que formar uma família (social) ou posso ainda ter necessidades simultâneas de várias categorias.

Gabarito: C

---

8. **CESPE – TCE PA – AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO - 2016) Com relação a liderança, motivação e comunicação, julgue o item seguinte.**

Conforme a teoria da hierarquia das necessidades, os indivíduos se motivam para alcançar a sua realização pessoal imediatamente após suas necessidades sociais, como amizade, relacionamentos e trabalho em equipe, terem sido satisfeitas.

Comentário:

Definitivamente Maslow criou a teoria motivacional mais cobrada em provas, rsrsrs. Podemos dizer que a questão está errada, pois logo imediatamente após as necessidades sociais temos as necessidades de estima e só depois as necessidades de realização pessoal. Então um não vem logo após o outro, como afirma a assertiva.

Gabarito: E

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

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

Comentário:

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

Gabarito: E

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

O incentivo ao desenvolvimento profissional, a qualidade e a frequência do feedback e a reflexão conjunta a respeito dos desempenhos ilustram aspectos do comportamento das lideranças que podem influenciar a motivação dos funcionários.

Comentário:

Mais uma questão interpretativa que relaciona motivação com liderança, como eu tinha avisado a vocês. Bem, novamente utilizando Herzberg como fundamento, podemos dizer que a questão trazida pela banca está correta, pois desenvolvimento profissional, qualidade e frequência de feedbacks e uma liderança participativa (que dê poder de decisão e voz ao trabalhador) são fatores motivacionais ou satisfacientes. Portanto, pode marcar como CORRETA e correr para o abraço, rsrsrs.

Gabarito: C

---

11. CESPE – TELEBRAS – ANALISTA SUPERIOR COMERCIAL - 2015) Acerca de treinamento e motivação da equipe de vendas, julgue o próximo item.

Devido ao fato de terem maior impacto na melhoria na qualidade de vida, os incentivos financeiros oferecidos aos vendedores são mais motivadores que os incentivos não financeiros.

Comentário:

Assertiva falsa, pois, de acordo com a teoria bifatorial de Herzberg, os fatores ambientais e financeiros são insatisfacientes, ou seja, apenas previnem a insatisfação para o trabalho. Quero te lembrar que "não satisfação" é o oposto de "satisfação" e "não insatisfação" é o oposto de "insatisfação" para essa teoria. Então, a motivação fica a cargo dos fatores motivacionais ou satisfacientes, que são aqueles relacionados ao trabalho propriamente dito (incentivos não financeiros), como tarefas desafiadoras, responsabilidade, desenvolvimento pessoal, valorização, etc.

Gabarito: E

---

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

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

Comentário:

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

Gabarito: E

---

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

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

Comentário:

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

Gabarito: E

---

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

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

Comentário:

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

Gabarito: E

---

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

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

Comentário:

Eita que o CESPE misturou tudo aqui: teoria da equidade e teoria da autoeficácia. Para início de conversa, a equidade não tem relação nenhuma com a autoeficácia. Eu ser melhor remunerada não me faz ter a crença de que sou capaz de alcançar determinado objetivo, isso é algo que vem de dentro, motivacional. A equidade traz motivação e a autoeficácia também, mas uma coisa não leva à outra, são dois fatores motivacionais diferentes, ok? Portanto errada.

Gabarito: E

---

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

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

Comentário:

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

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

Gabarito: C

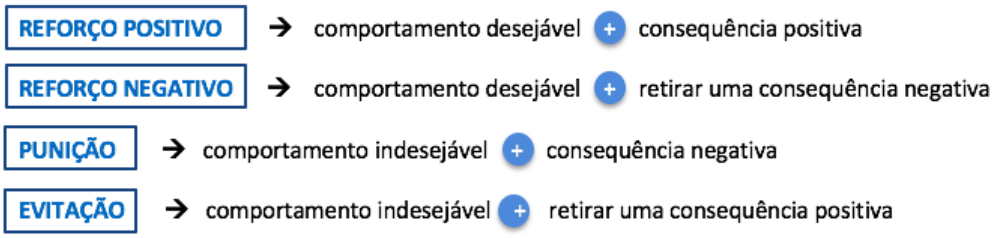
---

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

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

Comentário:

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



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

Gabarito: C

---

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

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

Comentário:

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

Gabarito: E

---

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

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

Comentário:

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

"De acordo com a teoria da expectância de Vroom, um funcionário estará motivado a empregar um alto nível de esforço quando acreditar que isso o levará a uma boa avaliação de desempenho (expectativa); que essa

avaliação se traduzirá em recompensas organizacionais (instrumentalidade) como promoção, prêmios ou aumento salarial; e que as recompensas satisfarão as suas metas pessoais (valência).”

Gabarito: E

---

20. **CESPE – UNIPAMPA – ADMINISTRADOR - 2013) Julgue os itens a seguir, relativos aos conceitos que se aplicam em ambientes organizacionais.**

A motivação do empregado, que é expressa por meio de seu comportamento, depende exclusivamente de fatores internos ao ambiente de trabalho.

Comentário:

A motivação é sim expressa por meio do comportamento, mas não depende exclusivamente de fatores internos ao ambiente de trabalho, pois podemos citar fatores que interferem na motivação, mas não são internos ao ambiente de trabalho, como a análise da equidade de Adams quando comparada com outros colaboradores de outras organizações, fatores motivacionais internos ao próprio indivíduo (fatores intrínsecos de Herzberg), que não se relacionam ao ambiente de trabalho, entre outros.

Gabarito: E

---

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

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

Comentário:

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

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

Gabarito: C

---

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

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

Comentário:

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

Gabarito: E

---

23. CESPE – BANCO DA AMAZÔNIA – TÉCNICO CIENTÍFICO ADMINISTRAÇÃO - 2010) Julgue os itens subsequentes, relativos à motivação e à liderança.

A preocupação do gerente de uma agência bancária com a salubridade do ambiente de trabalho identifica-se com os aspectos motivacionais propostos na teoria de Herzberg.

Comentário:

Conforme eu falei na questão anterior, ambiente físico do trabalho é fator extrínseco ou higiênico de Herzberg, e não fator motivacional. Questão incorreta.

Gabarito: E

---

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

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

Comentário:

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

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

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

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

Gabarito: E

---

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

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

Comentário:

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

Gabarito: C

---

26. CESPE – TJ CE – ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2014 - ADAPTADA)

Em uma organização, a definição de metas e planos para o direcionamento de suas ações junto ao mercado favorece a identificação das pessoas com a organização, reduz incertezas e proporciona motivação e compromisso para que as pessoas possam realizar suas atividades e entregar resultados de valor agregado.

Comentário:

Para responder essa questão, podemos nos basear na teoria do estabelecimento de objetivos, a qual defende que, a partir da definição de metas e planos, o indivíduo obtém motivação para o trabalho. Portanto, a assertiva quase se utiliza da definição da teoria. Além disso, a definição de planos e metas também clarifica a ação dos colaboradores, pois se sabe, com clareza, o que se espera do funcionário. Correta a afirmativa.

Gabarito: C

---

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

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

Comentário:

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

Gabarito: C

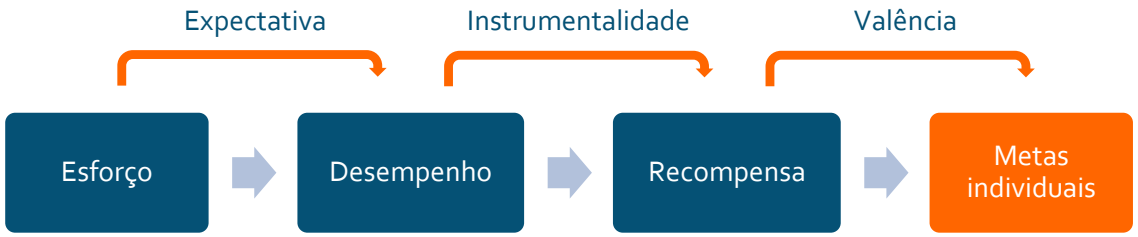
---

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

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

Comentário:

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



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

Gabarito: C

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

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

Comentário:

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

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

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

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

4) A convergência entre os valores pessoais e organizacionais.

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

Gabarito: C

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

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

Comentário:

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

Gabarito: C

"Tudo é difícil antes de ser fácil!"

Até o próximo encontro, pessoal! Abraço,

Profª. Camila Montenegro

Lista de questões

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

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

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

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

3. **CESPE – SEDF – TÉCNICO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL – 2017) Com relação a equilíbrio organizacional, liderança, motivação e objetivos da gestão de pessoas, julgue o seguinte item.**

Tornar as tarefas mais desafiadoras é uma forma de motivar pessoas e de desenvolver nelas o sentimento de que as atividades estão ficando mais enriquecedoras.

4. **CESPE– STJ – TÉCNICO ADMINISTRATIVO - 2018) Acerca da gestão e da prestação de serviços públicos no Brasil, julgue o item a seguir.**

Promover a motivação de indivíduos significa proporcionar a satisfação de suas necessidades, e, em termos hierárquicos, necessidades de estima são prioritárias em relação a necessidades sociais, por exemplo.

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

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

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

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

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

O gestor que pretenda usar a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow para diagnosticar o nível atual de necessidades dos seus empregados a fim de determinar iniciativas com vistas a satisfazê-las deve ter cautela, pois não há respaldo científico para as cinco categorias da teoria, tampouco para a ideia de preponderância.

8. **CESPE – TCE PA – AUDITOR DE CONTROLE EXTERNO - 2016) Com relação a liderança, motivação e comunicação, julgue o item seguinte.**

Conforme a teoria da hierarquia das necessidades, os indivíduos se motivam para alcançar a sua realização pessoal imediatamente após suas necessidades sociais, como amizade, relacionamentos e trabalho em equipe, terem sido satisfeitas.

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

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

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

O incentivo ao desenvolvimento profissional, a qualidade e a frequência do feedback e a reflexão conjunta a respeito dos desempenhos ilustram aspectos do comportamento das lideranças que podem influenciar a motivação dos funcionários.

11. **CESPE – TELEBRAS – ANALISTA SUPERIOR COMERCIAL - 2015) Acerca de treinamento e motivação da equipe de vendas, julgue o próximo item.**

Devido ao fato de terem maior impacto na melhoria na qualidade de vida, os incentivos financeiros oferecidos aos vendedores são mais motivadores que os incentivos não financeiros.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

20. **CESPE – UNIPAMPA – ADMINISTRADOR - 2013) Julgue os itens a seguir, relativos aos conceitos que se aplicam em ambientes organizacionais.**

A motivação do empregado, que é expressa por meio de seu comportamento, depende exclusivamente de fatores internos ao ambiente de trabalho.

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

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

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

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

23. **CESPE – BANCO DA AMAZÔNIA – TÉCNICO CIENTÍFICO ADMINISTRAÇÃO - 2010) Julgue os itens subsequentes, relativos à motivação e à liderança.**

A preocupação do gerente de uma agência bancária com a salubridade do ambiente de trabalho identifica-se com os aspectos motivacionais propostos na teoria de Herzberg.

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

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

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

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

26. **CESPE – TJ CE – ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2014 - ADAPTADA)**

Em uma organização, a definição de metas e planos para o direcionamento de suas ações junto ao mercado favorece a identificação das pessoas com a organização, reduz incertezas e proporciona motivação e compromisso para que as pessoas possam realizar suas atividades e entregar resultados de valor agregado.

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

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

28. **CESPE – TJ AL – ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2012 - ADAPTADA)**

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

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

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

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

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

Gabarito

1. C
2. C
3. C
4. E
5. C
6. C
7. C
8. E
9. E
10. C
11. E
12. E
13. E
14. E
15. E
16. C
17. C
18. E
19. E
20. E
21. C
22. E
23. E
24. E
25. C
26. C
27. C
28. C
29. C
30. 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 CESPE aqui: conceito e características da motivação, diferenças entre teorias do conteúdo e teorias do processo, Teorias X e Y, Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Teoria da Expectância de Vroom e Teoria do Estabelecimento de Objetivos. Vou, nesse resumo, focar somente nessas teorias e em algumas apostas minhas, ok? Vamos lá!

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

Assim, a motivação é um fenômeno individual que possui:

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

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

1 – Teorias de conteúdo:

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

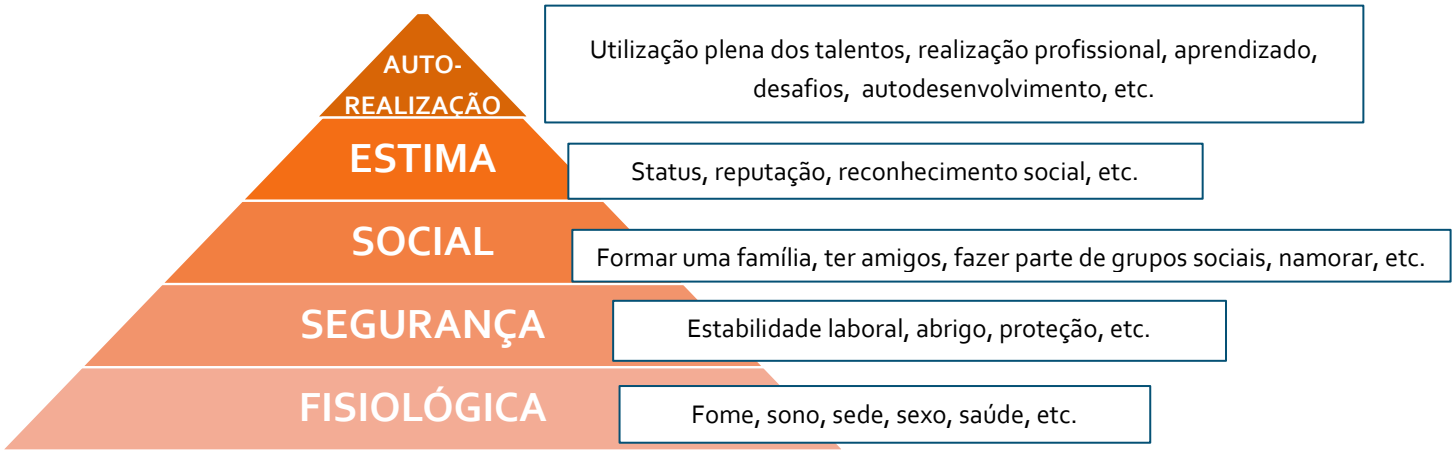
2 – Teorias de processo:

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

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

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

Teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow



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

Teorias Bifatorial de Herzberg

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

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

Inverso de satisfeito = **não satisfeito**

Inverso de insatisfeito = **não insatisfeito**

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

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

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

Teorias 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 Expectância de Victor Vroom

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



Teorias das necessidades adquiridas de McClelland



Teorias do estabelecimento de objetivos de Locke

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

Teoria da equidade ou da comparação social ou da justiça organizacional

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

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

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

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

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

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

Teorias do reforço ou do ambiente de Skinner

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

