



By @kakashi\_copiador

## APRESENTAÇÃO DO MATERIAL

Queridos alunos!!

Sabemos que os **resumos** das disciplinas **são fundamentais para fixação de conteúdos** e, também, para **realização de revisões**. Um resumo bem feito garante que os principais pontos de cada matéria sejam revisados de forma rápida, **aumentando a produtividade dos estudos e a eficiência das revisões**.

Além disso, sabemos que, principalmente para os grandes concursos, o número de matérias cobradas no edital é muito grande. Dessa forma, além de revisar os pontos marcados em seus materiais, um bom resumo pode encurtar o tempo de revisão, garantindo, assim, que todo o material possa ser revisado em um período de tempo mais curto.

Com isso em mente, apresentamos a vocês o **Resumo de Administração Geral - Motivação**. Trata-se de um material pensado para lhe ajudar em todo esse processo, visando, inclusive, uma economia de tempo de confecção de materiais, tempo que é o bem mais precioso de um concurseiro, não é mesmo?

Esperamos poder ajudá-los!

Conte sempre com o Estratégia em sua caminhada!

**Estratégia Concursos**



*Esse é um material resumido. Em momento algum ele substitui o estudo do material completo. Trata-se de um complemento aos estudos e um facilitador de revisões!*

## RESUMO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL

### Motivação

- Segundo Robbins (2014), **motivação “é a vontade de fazer algo**, condicionada pela capacidade que essa ação tem de satisfazer alguma necessidade individual”.
- Para Gregory et al (2002), a **motivação “representa um conjunto de forças** que leva as pessoas a se engajarem em algum tipo de comportamento mais do que qualquer outro comportamento alternativo”.

- A motivação é um **processo individual** (não coletivo)! Cada pessoa deve encontrar a sua própria motivação.

- **Motivação**

- Direção
- Persistência
- Intensidade

- **Motivação Intrínseca (Interna):**

- É pessoal. Vem de "dentro" de cada pessoa.
- Decorre das necessidades pessoais e de fatores psicológicos de cada pessoa.

Exemplo: Satisfação pessoal em entregar bons resultados.

- **Motivação Extrínseca (Externa):**

- Decorre de fatores externos.
- A liderança, os reforços e as punições podem influenciar na motivação.

Exemplo: Bônus por atingimento de metas e resultados.

- **Motivação x Desempenho:** Desempenho é resultado do tripé **motivação + capacidade (habilidades e inteligência) + oportunidade**. Ou seja, o bom desempenho não depende apenas da presença da motivação.

- **Ciclo Motivacional:**





- **Teorias Motivacionais**

- **Teorias de Conteúdo:** Essas Teorias buscam explicar “**o que**” motiva o indivíduo.
- **Teorias de Processo:** Essas Teorias buscam explicar “**como**” o processo de motivação ocorre.

## Teorias de Conteúdo

**Teoria da Hierarquia das Necessidades**  
(de Maslow)

**Teoria ERC / Teoria ERG**  
(de Alderfer)

**Teoria dos dois Fatores / Teoria Bifatorial**  
(de Herzberg)

**Teoria das Necessidades Adquiridas**  
(de McClelland)

**Teoria X e Y**  
(de Douglas McGregor)

## Teorias de Processo

**Teoria da Equidade**  
(de Adams)

**Teoria da Expectância / Expectativa**  
(de Vroom)

**Teoria da Definição de Objetivos**  
(de Locke)

**Teoria da Autoeficácia**

**Teoria do Reforço**  
(de Skinner)

**Teoria da Avaliação Cognitiva**

**Teoria de Campo**  
(de Lewin)

- Teorias de Conteúdo

- **Hierarquia das Necessidades (Maslow):**

- **Necessidades Fisiológicas:** Necessidades básicas do indivíduo (alimento, água, sono, etc.).
    - **Necessidades de Segurança:** Necessidades de estar livre de perigos “físicos” e “psicológicos”.
    - **Necessidades Sociais:** Relacionadas às relações interpessoais.
    - **Necessidades de Estima:** Se relacionam à forma como a pessoa “se vê” (fatores internos) e como ela é vista pelos outros (fatores externos).
    - **Necessidades de Autorrealização:** Maximização das capacidades e das aptidões pessoais. Realizar seu próprio potencial.

- **Teoria ERC (Alferfer):**

- **Necessidades de Existência:** Necessidades fisiológicas + necessidades de segurança, de Maslow.
    - **Necessidades Relacionamento:** Necessidades sociais + fatores externos das necessidades de estima, de Maslow.
    - **Necessidades de Crescimento:** Necessidades de autorrealização + fatores internos das necessidades de estima, de Maslow.

- **Bifatorial (Herzberg):**
  - **Fatores Motivacionais:** Fatores relacionados ao trabalho em si. Influenciam a satisfação.
  - **Fatores Higiênicos:** Fatores relacionados ao ambiente de trabalho. Influenciam a insatisfação.
- **Necessidades Adquiridas (McClelland):**
  - **Necessidade de Realização:** Necessidade de alcançar o sucesso. O objetivo principal do indivíduo é a realização pessoal
  - **Necessidade de Poder:** Necessidade de controlar e influenciar as pessoas.
  - **Necessidade de Afiliação:** Necessidade de manter bons relacionamentos interpessoais.
- **Teoria X e Y (McGregor):**
  - **Teoria X:** Indivíduo é naturalmente preguiçoso e possui aversão ao trabalho. Portanto, precisa ser controlado e dirigido.
  - **Teoria Y:** Indivíduo é naturalmente laborioso e produtivo. Portanto, é capaz de se autodirigir e autocontrolar.

- Teorias de Conjunto:

- **Teoria da Equidade (Adams):**

➤ **Inequidade Negativa:** O indivíduo entende que sua relação “retribuições - esforços” é menor do que a relação “retribuições - esforços” dos outros.

➤ **Equidade:** O indivíduo entende que sua relação “retribuições - esforços” é justa, quando comparada com a relação “retribuições - esforços” dos outros.

➤ **Inequidade Positiva:** O indivíduo entende que sua relação “retribuições - esforços” é maior do que a relação “retribuições - esforços” dos outros.

- **Expectativa (Vroom):**

➤ **Expectativa:** Crença do funcionário de que o seu esforço levará ao desempenho desejado.

➤ **Instrumentalidade:** Crença do funcionário de que se ele atingir o desempenho esperado, receberá recompensas da empresa.

➤ **Valênciа:** Grau de atratividade que a recompensa tem para o indivíduo.

- **Definição dos Objetivos (Locke)**

➤ Objetivos específicos, difíceis, aceitos pelo subordinado, e com feedback, conduzem a melhores desempenhos.

- **Teoria da Autoeficácia:**

➤ A autoeficácia consiste na crença do funcionário de que ele é capaz de desempenhar determinada tarefa. Quanto maior a autoeficácia, maior a motivação e melhores os desempenhos.

- **Teoria do Reforço (Skinner):**

➤ **Reforço Positivo:** Comportamento desejável é seguido de uma consequência positiva.

➤ **Reforço Negativo:** Comportamento desejável é seguido de uma retirada de uma consequência negativa.

➤ **Punição:** Comportamento indesejável é seguido de uma consequência negativa.

➤ **Extinção:** Comportamento indesejável é seguido de uma retirada de uma consequência positiva.

- **Teoria da Avaliação Cognitiva:**

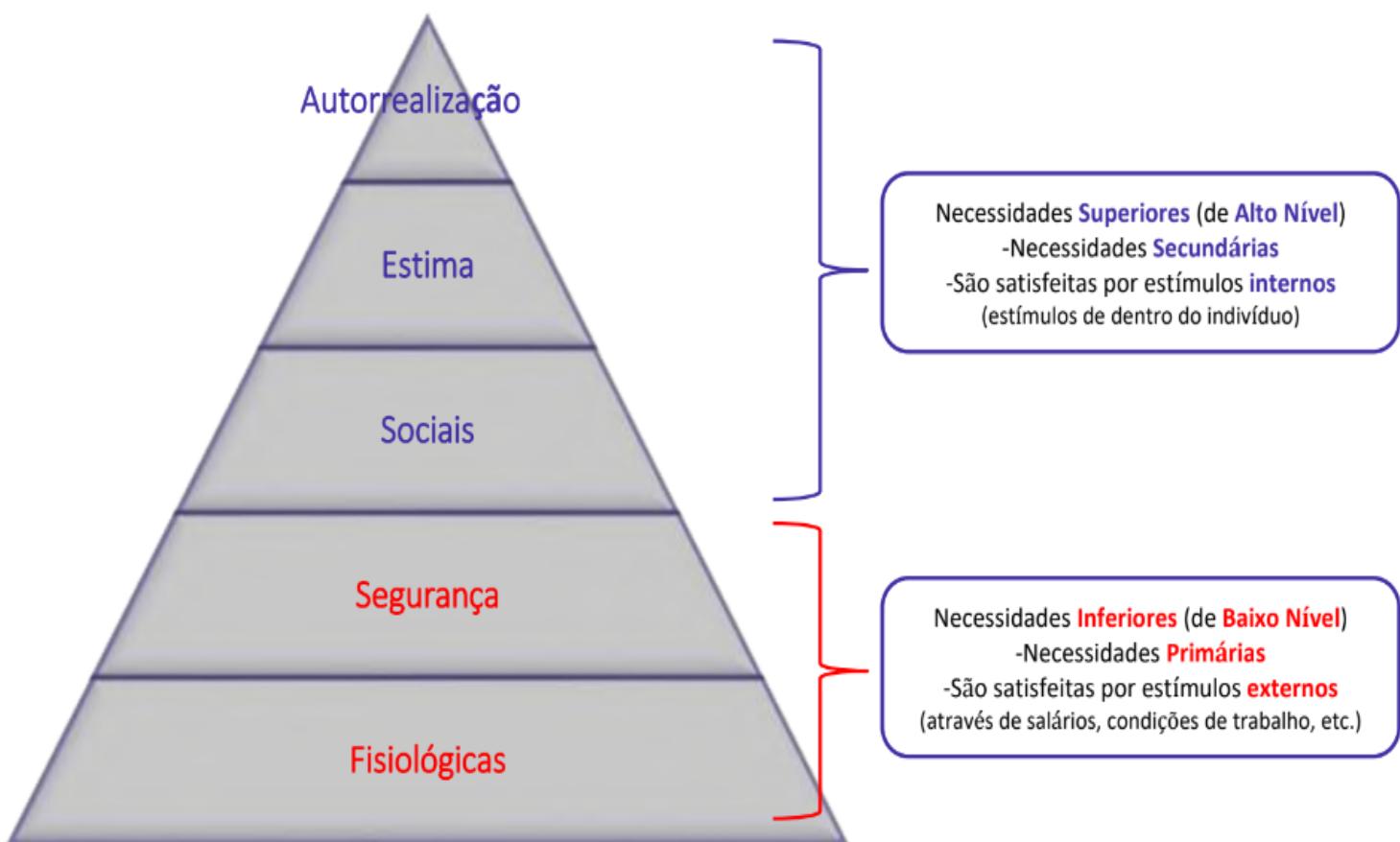
➤ A introdução de recompensas externas para trabalhos que anteriormente eram considerados gratificantes simplesmente pelo seu conteúdo, tende a diminuir a motivação do indivíduo.

- **Teoria de Campo (Lewin):**

➤ O comportamento humano é derivado da totalidade dos fatos coexistentes / o comportamento humano é resultado da interação entre a pessoa e o “meio ambiente” em que ela está inserida.

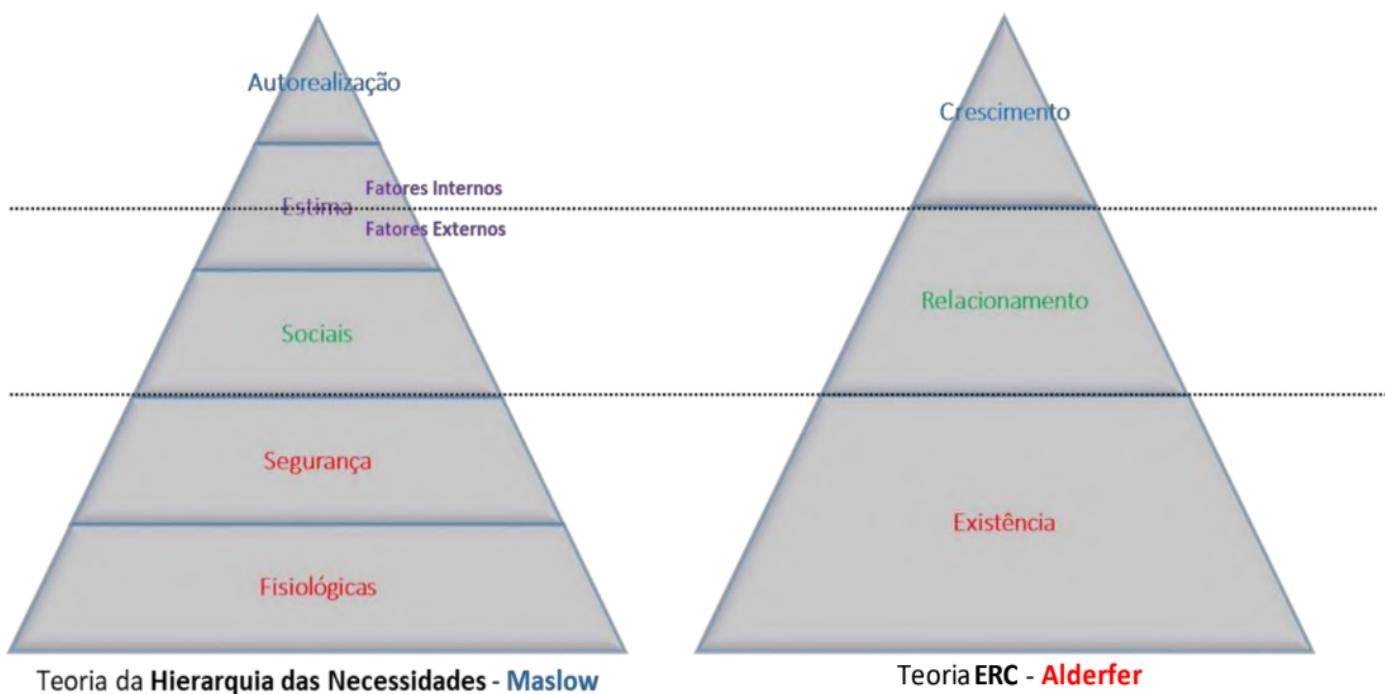


- **Teoria da Hierarquia das Necessidades (de Maslow):** O indivíduo é motivado por diversas necessidades. As **necessidades são hierárquicas**, ou seja, as necessidades devem ser satisfeitas **nível a nível**, seguindo-se a ordem da pirâmide (de baixo, para cima). A satisfação de uma necessidade de nível “anterior” é pré-requisito para a satisfação de uma necessidade de nível “posterior”.





- **Teoria ERC (de Alderfer):** O indivíduo é motivado por diversas necessidades. De acordo com a Teoria ERC, as necessidades **podem ser buscadas simultaneamente**, isto é, as necessidades podem ser “ativadas” ao mesmo tempo. Ou seja, não é necessário que uma necessidade de um nível “anterior” seja satisfeita para que se busque uma necessidade de um nível “posterior”.
- **Teoria da Hierarquia das Necessidades (de Maslow) X Teoria ERC (de Alderfer):**



- **Teoria dos Dois Fatores (de Herzberg):** Os fatores que levam à satisfação (fatores motivacionais) são diferentes dos fatores que levam à insatisfação (fatores higiênicos).

	<b>Quando ESTÃO PRESENTES</b>	<b>Quando NÃO estão presentes</b>
Fatores <b>MOTIVACIONAIS</b>	<b>Satisfação</b>	<b>Não-satisfação</b>
Fatores <b>HIGIÉNICOS</b>	<b>Não-insatisfação</b>	<b>Insatisfação</b>

- **Teoria das Necessidades Adquiridas (de McClelland):** As necessidades (ou motivos) que influenciam o comportamento e a motivação do indivíduo podem ser divididas em três grupos: necessidade de **realização**, necessidade de **poder**, e necessidade de **afiliação**.

- **Conclusões dessa Teoria:**

- Indivíduos com alta necessidade de realização preferem trabalhar sozinhos, em atividades de bastante responsabilidade e que tenham um certo grau de risco. Em geral, esses indivíduos não são bons líderes.

- Indivíduos com alta necessidade de poder tendem a serem gestores de sucesso.
- Teoria da Equidade / Teoria da Justiça Organizacional (de Adams):
  - **04 tipos de referência:**
    - **Próprio-Interno:** A base de comparação é o próprio funcionário, quando ele ocupava outro cargo dentro da mesma empresa.
    - **Próprio-Externo:** A base de comparação é o próprio funcionário, quando ele ocupava outro cargo dentro de outra empresa.
    - **Outro-Interno:** A base de comparação é outro funcionário, que ocupa um cargo dentro da mesma empresa.
    - **Outro-Externo:** A base de comparação é outro funcionário, que ocupa um cargo dentro de outra empresa.

○ **03 situações:**

- **Inequidade Negativa:** O indivíduo entende que sua relação “retribuições-esforços” é menor do que a relação “retribuições-esforços” dos outros.
- **Equidade:** O indivíduo entende que sua relação “retribuições-esforços” é justa, quando comparada com a relação “retribuições-esforços” dos outros.
- **Inequidade Positiva:** O indivíduo entende que sua relação “retribuições-esforços” é maior do que a relação “retribuições-esforços” dos outros.

○ **Frente a situação de inequidade, 06 alternativas:**

- **Modificar seus esforços/insumos:** Com o objetivo de que seus benefícios recebidos passem a ser “compatíveis” com o trabalho que ele realiza.
- **Mudar seus resultados:** Para modificar suas recompensas.
- **Distorcer a percepção de sua autoimagem:** Passando a achar que trabalha mais ou menos do que os outros.
- **Distorcer a percepção do trabalho dos outros:** Para tentar justificar a diferença da relação “esforços-benefícios”.

- **Buscar outro ponto de referência:** Com o objetivo de fazer a situação parecer “melhor”.
- **Abandonar a situação:** Por exemplo: pedir para trocar de cargo, ou, até mesmo, pedir demissão e sair da empresa.

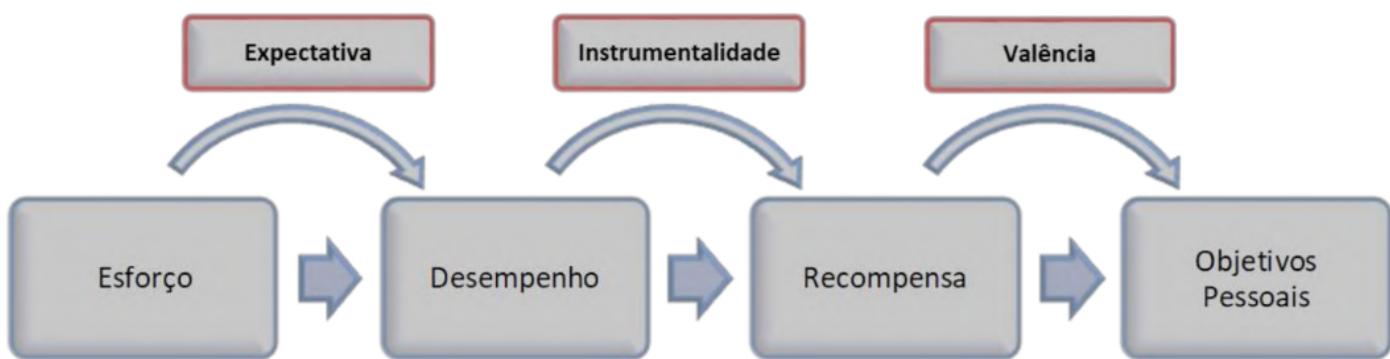
- **Justiça, 04 ângulos:**

- **Justiça de Distribuição:** Trata-se da justiça/equidade percebida na quantidade e na distribuição de recompensas entre os indivíduos.
- **Justiça de Processo:** Trata-se da justiça/equidade percebida no processo utilizado para definir a quantidade e a distribuição das recompensas.
- **Justiça Interacional:** Trata-se da percepção do indivíduo de quanto ele é tratado com respeito e dignidade.
- **Justiça Organizacional:** Trata-se de uma percepção “geral” do de justiça no ambiente de trabalho.

- **Teoria da Expectância / Teoria da Expectativa (de Vroom):**

- **Expectativa** (relação esforço-desempenho): Crença do funcionário de que o seu esforço levará ao desempenho desejado.

- **Instrumentalidade** (relação desempenho-recompensa): Crença do funcionário de que se ele atingir o desempenho esperado, receberá recompensas da empresa.
  - **Valênci**a (relação recompensa-objetivos pessoais): Grau de atratividade que a recompensa tem para o indivíduo. É o “valor” que o funcionário atribui à recompensa.



## • Teoria do Reforço / Teoria do Ambiente (de Skinner):

	Comportamento <b>DESEJÁVEL</b> (consequências “boas” ao indivíduo)	Comportamento <b>INDESEJÁVEL</b> (consequências “ruins” ao indivíduo)
Algo é “acrescentado/gerado”	Reforço <b>POSITIVO</b>	<b>Punição</b>
Algo é “retirado/removido”	Reforço <b>NEGATIVO</b>	<b>Extinção</b>

- A **Teoria do Reforço** busca entender como as consequências (positivas ou negativas) geradas por comportamentos “passados” influenciam os comportamentos “futuros”.
- O **reforço (positivo ou negativo) é algo "BOM"**. Ou seja, os reforços são utilizados após **comportamentos desejáveis**. São utilizados para **aumentar** a vontade do indivíduo de repetir aquele comportamento no futuro.
- O **reforço positivo** gera uma consequência positiva. O **reforço negativo** retira uma consequência negativa. AMBOS SÃO “BONS” para o funcionário!
- Perceba então que, se o comportamento for reforçado (seja por reforço positivo ou reforço negativo) ele tende a se repetir (pois o indivíduo quer continuar ganhando “coisas” em troca de seu comportamento). Por outro lado, caso o comportamento não seja reforçado, ele tende a não se repetir (pois o indivíduo não ganhou “coisa alguma” em troca).

- A **Punição** e a **Extinção** são coisas **“RUINS”**. Ou seja, ambas são utilizadas após comportamentos indesejáveis. São utilizados para diminuir a vontade do indivíduo de repetir determinado comportamento no futuro.
- A **Punição** gera uma punição, isto é, uma **consequência negativa**. A **Extinção**, por sua vez, **retira uma consequência positiva**. **AMBAS SÃO “RUINS” para o funcionário!**