



**By @kakashi\_copiador**

## **Aula 12 - Prof. Stefan Fantini**

*CNU (Bloco 1 - Infraestrutura, Exatas e  
Engenharia) Conhecimentos Específicos  
- Eixo Temático 1 - Gestão  
Governamental e Governança Pública -*

*2024 (Pós-Edital)*  
**Autor:  
André Rocha, Antonio Daud,  
Equipe André Rocha, Stefan  
Fantini**

18 de Janeiro de 2024

# Índice

1) Motivação - PDF SIMPLIFICADO .....	3
---------------------------------------	---



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! 😊

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



Instagram

**@prof.stefan.fantini**

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



**YouTube**  
**Stefan Fantini**

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





[t.me/admconcursos](https://t.me/admconcursos)



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! 😊

---



## MOTIVAÇÃO

Motivação é um conceito bastante intuitivo.

Você, meu amigo, está estudando para concursos públicos no intuito de alcançar um objetivo bastante óbvio, qual seja: ser aprovado no concurso e, conseqüentemente, ser nomeado em um cargo público. Não é mesmo?

Agora, me responda uma coisa: O que te motiva, todos os dias, a estudar para conquistar o seu objetivo?

Naturalmente, muitas das respostas seriam: “Mudar de vida”, “Ter um salário melhor”, “Poder oferecer melhores condições à minha família”, “Satisfação pessoal e profissional”, etc.

Portanto, essas são as coisas que te motivam a estudar! Ou seja, são aspectos que te dão vontade de exercer, diariamente, **altos níveis de esforço** (estudo diário), para **alcançar um objetivo** (ser aprovado no concurso).

Segundo Robbins<sup>1</sup>, **motivação** “é a **vontade de fazer algo**, condicionada pela capacidade que essa ação tem de **satisfazer alguma necessidade individual**”.

Para Gregory et al<sup>2</sup>, 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”.

Bergamini<sup>3</sup> destaca que é “a **motivação** quem faz cada um **pôr em ação** os seus **recursos pessoais**, especialmente seus **pontos fortes**.”

De acordo com Chiavenato<sup>4</sup>, a “**motivação** funciona como o resultado da **interação** entre o **indivíduo** e a **situação** que o envolve”. Para ele, a motivação está relacionada a **três aspectos básicos**:

---

<sup>1</sup> ROBBINS, Stephen P., David A. Decenzo, Robert Wolter, **A nova administração** / tradução: Luciano Antonio Gomide. 1ª edição, São Paulo: Saraiva, 2014. p.231

<sup>2</sup> Richard M. Steers, Gregory A. Bigley e Lyman W. Porter, Motivation and Leadership at Work, 7a ed. (Nova York: McGraw-Hill, 2002) **apud** Griffin, Ricky W. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações** / Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead; revisão técnica Cecília Whitaker Bergamini; [tradução Noveritis do Brasil]. - São Paulo: Cengage Learning, 2015. p.91.

<sup>3</sup> BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2018. p.7

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.462-463 e CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. e.129



**Direção:** é a **direção** do comportamento (do esforço), no sentido de atingir determinado **objetivo**. O esforço deve ser direcionado para o alcance de algum objetivo. Ou seja, se refere ao objetivo que se quer alcançar. Indica onde focar o comportamento (o esforço).

**Intensidade:** se refere à **força** e à **intensidade** do comportamento (do esforço). Isto é, representa o tamanho do esforço que a pessoa emprega para o alcance do objetivo.

**Persistência:** é a **duração** e **persistência** (ou **permanência**) do comportamento (do esforço). Trata-se da duração de tempo que a pessoa mantém seu esforço em direção ao objetivo proposto. Em outras palavras, significa por quanto tempo a pessoa consegue manter o seu esforço.

Parte da doutrina entende que a **motivação é intrínseca**, ou seja, que é **algo pessoal**, que **vem de “dentro” de cada pessoa**, isto é, a motivação decorre de **fatores internos**, e só pode ser encontrada dentro de cada pessoa.

Contudo, existem autores e teorias que defendem a ideia de que a motivação também pode ser **extrínseca**, ou seja, pode vir **“de fora” da pessoa**. Assim, além dos fatores internos, a motivação também pode ser afetada por **fatores externos** (como, por exemplo, através de reforços e punições.)

Nesse sentido, Daft<sup>5</sup> ressalta que a motivação é relativa às forças **internas** ou **externas** que fazem uma pessoa se entusiasmar e persistir na busca de um objetivo.

Maximiano<sup>6</sup>, por sua vez, explica que “a motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os **motivos internos** das pessoas e os **estímulos da situação ou ambiente (motivos externos)**.”

Para o autor, os **motivos internos** são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Ou seja, são os **impulsos interiores**, de natureza **fisiológica** e **psicológica**. Por sua vez, os **motivos externos** são **estímulos** ou **incentivos** que o **ambiente** oferece ou **objetivos** que a pessoa persegue. Os motivos externos **satisfazem necessidades**, **despertam sentimentos** de interesse ou representam **recompensas desejadas**. São motivos externos todas as **recompensas** e **punições** oferecidas pelo ambiente.<sup>7</sup>

Portanto, os **motivos internos** e os **motivos externos** combinam-se de forma **complexa** para **influenciar o desempenho**.

---

<sup>5</sup> DAFT (2005)

<sup>6</sup> MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011 p.237

<sup>7</sup> Ibid.







“Como assim, Stefan?”

Imagine que Mario Bros trabalhe em uma empresa criadora de jogos eletrônicos. Ele ama o trabalho que desempenha na empresa. Seu chefe o convidou a criar um jogo novo, que irá revolucionar o mercado dos games. Como Mario Bros ama o que faz, e acha o seu trabalho muito prazeroso, ele está trabalhando duro na criação desse jogo novo e está muito empenhado e motivado em entregar um excelente resultado final.

Perceba que Mario Bros está motivado decorrente de **fatores internos**, ou seja, de sua própria satisfação em desempenhar o trabalho e entregar um resultado que lhe dê orgulho e que agrade às pessoas (especialmente aos jogadores).

Agora, imagine que Luigi também trabalhe nessa empresa. Diferentemente de Mario, Luigi não gosta do trabalho que ele faz. O Chefe de Luigi o convida para desenvolver um novo jogo. Luigi estava totalmente desmotivado em realizar esse trabalho. Contudo, nessa situação específica, o Chefe de Luigi diz que se o jogo de Luigi obtiver uma boa avaliação dos jogadores, Luigi ganhará um bônus de 20% sobre o valor das vendas.

Na mesma hora, Luigi fica extremamente motivado a desempenhar um excelente trabalho, pois ele quer que o jogo seja bem avaliado para que ele possa ganhar bastante dinheiro com a porcentagem das vendas.

Perceba que, nesse caso, Luigi está sendo motivado por **fatores externos** (ou seja, o bônus prometido pelo seu Chefe). Perceba que Luigi não tinha vontade de desempenhar o trabalho. Contudo, o fator externo (bônus) fez com que ele se esforçasse a desempenhar um bom trabalho para entregar um excelente resultado.



PEGADINHA!

A banca tentará te enganar dizendo que a ~~motivação é coletiva~~. **NÃO CAIA NESSA!!!!**

A motivação é um processo **individual**! Cada pessoa deve encontrar a sua própria motivação.





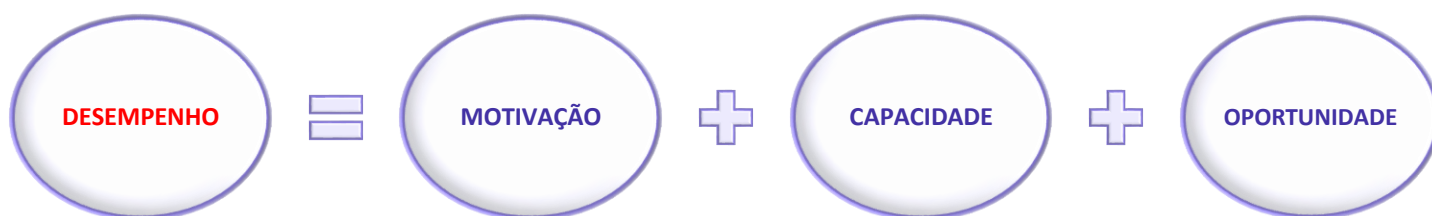
## 1 – Motivação x Desempenho

A banca também tentará te enganar dizendo que a ~~motivação é suficiente para o bom desempenho~~. Em outras palavras, ela irá dizer que ~~se o indivíduo estiver motivado, consequentemente, conseguirá obter um bom desempenho~~ para o atingimento dos objetivos.

**NÃO CAIA NESSA!!!!**

De acordo com Robbins<sup>8</sup>, o desempenho não depende apenas da motivação. Para o autor, o **desempenho** é resultado do tripé **motivação** + **capacidade** (habilidades e inteligência) + **oportunidade**.

Ou seja, para que um bom desempenho seja atingido, é necessário que o funcionário tenha a **capacidade** (habilidades e inteligência) necessária à realização da tarefa, esteja **motivado** para realizar essa tarefa, e encontre a **oportunidade** para poder utilizar sua capacidade e motivação.



Vale destacar, ainda, que a relação entre **motivação** e **desempenho** é influenciada por alguns aspectos, também chamados de fatores de mediação.

Nesse sentido, dentre os **fatores de mediação** entre **motivação** e **desempenho** no trabalho, isto é, entre os aspectos que **interferem na relação** entre motivação e desempenho, destacam-se os seguintes:

- sistema de **recompensas e punições** da organização;
- **estilo gerencial** utilizado pela organização;
- qualidade do **ambiente psicossocial** do trabalho;
- **convergência** entre os **valores organizacionais** e os **valores “pessoais”** do funcionário;
- o **“significado” do trabalho** para o funcionário (ou seja, o **“significado”** que o funcionário possui acerca do **trabalho que ele desempenha**).

<sup>8</sup> ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional** / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.150



## 2 – Ciclo Motivacional

Chiavenato<sup>9</sup> destaca que o **processo motivacional** é **cíclico** e pode ser explicado da seguinte maneira:



**Estado de Equilíbrio:** O indivíduo está tranquilo e em estado de equilíbrio interno.

**Estímulo ou Incentivo:** Alguma coisa acontece no indivíduo que o estimula/incentiva a ter alguma necessidade que antes ele não possuía.

**Necessidade:** A necessidade surge, e derruba o estado de equilíbrio.

**Tensão:** A partir da necessidade, o indivíduo entra em um estado de tensão e desconforto.

**Comportamento ou Ação:** O estado de tensão leva o indivíduo a agir e se comportar de determinada forma, com o objetivo de obter a satisfação de sua necessidade.

**Satisfação / Frustração (Barreira) / Compensação:** As ações e comportamentos do indivíduo geram algum tipo de **desempenho**. O desempenho pode ser:

**Satisfatório:** O comportamento do indivíduo foi capaz de satisfazer a sua necessidade. A tensão some, e o indivíduo volta ao seu estado de equilíbrio.

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.130-131

**Insatisfatório:** Nesse caso, por algum obstáculo, barreira ou impedimento, a satisfação não é alcançada. Então, o indivíduo ficará frustrado e o estado de tensão permanece ou pode até aumentar.

**Compensatório:** A necessidade inicial não foi satisfeita. Contudo, o indivíduo consegue alcançar um tipo “alternativo” de satisfação, que é capaz de superar a tensão. O indivíduo volta ao seu estado de equilíbrio.

Chiavenato<sup>10</sup> destaca que, após o ciclo se completar, “desencadeiam-se novos ciclos motivacionais e seguem-se outros padrões circulares, indefinidamente. O comportamento individual é uma continua e incessante sequência de ciclos motivacionais. Necessidades ou motivos surgem a todo instante e provocam os mais diversos ciclos motivacionais no comportamento humano.”

### 3 – Teorias Motivacionais

Diversos autores e estudiosos buscaram explicar como a motivação ocorre. Assim, surgiram diversas Teorias Motivacionais.

As Teorias Motivacionais podem ser divididas em: **Teorias de Conteúdo** e **Teorias de Processo**.

**-Teorias de Conteúdo:** Essas Teorias buscam explicar “o que” motiva o indivíduo. Ou seja, essas teorias partem do princípio de que os indivíduos agem para satisfazer seus **interesses e necessidades**. Portanto, as Teorias de Conteúdo se preocupam com as **necessidades específicas** que motivam e “**impulsionam**” os indivíduos a agirem.

Em outras palavras, se referem aos **fatores internos** das pessoas, que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento<sup>11</sup>.

Essas Teorias possuem esse nome pois lidam com o “conteúdo” (com a “substância”) que motiva o comportamento.

**Por exemplo:** O indivíduo está sempre em busca de alguma necessidade (comprar um carro novo, comprar uma casa, viajar, comprar um celular novo, alimentar sua família, etc.). Essas coisas (necessidades) motivam os indivíduos a tomarem certas ações para que possam atingir esses objetivos (obter essas conquistas).

As Teorias de Conteúdo são as seguintes:

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.131

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.133



**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:** Essas Teorias buscam explicar “**como**” o processo de motivação ocorre. As Teorias de Processo se preocupam com a **percepção da realidade**, ou seja, se preocupam com os **processos de pensamento** que fazem com que as pessoas tomem determinadas atitudes.

Em outras palavras, essas Teorias descrevem e analisam o **processo** pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado<sup>12</sup>.

Ao invés de buscar identificar os “estímulos motivacionais” (como as Teorias de Conteúdo), as Teorias de Processo têm como foco os motivos pelos quais as pessoas escolhem determinados comportamentos para satisfazer suas necessidades e em como avaliam a sua satisfação depois de terem alcançado os objetivos<sup>13</sup>.

As Teorias de Processo são as seguintes:

**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)

*“Stefan, preciso decorar o nome dos criadores de cada uma das Teorias?”*

Sim, meu amigo! Infelizmente, precisa! Há vezes em que a banca cobra apenas o nome da Teoria; em outras, a banca cita apenas o nome do autor; há casos, ainda, em que a banca relaciona o nome do autor com o nome de determinada Teoria. Portanto, você precisa saber tanto o nome das Teorias, bem como o nome dos autores de cada uma das Teorias.

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.133

<sup>13</sup> Griffin, Ricky W. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações** / Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead; revisão técnica Cecília Whitaker Bergamini; [tradução Noveritis do Brasil]. - São Paulo: Cengage Learning, 2015. p.102.





É importante mencionar que nem todas as Teorias são classificadas em “teorias de conteúdo” e “teorias de processo”. Na verdade, há autores que nem fazem esse tipo de classificação/divisão.

Além disso, não há uma total concordância entre os autores que dividem/classificam as Teorias. Alguns não classificam todas as teorias; outros classificam de formas diferentes; etc.

Por exemplo: o próprio Chiavenato classifica a Teoria do Reforço de duas formas diferentes. Em uma de suas obras, ele coloca a **Teoria do Reforço** entre as **Teorias de Processo**. Em outra obra, Chiavenato classifica a **Teoria do Reforço** como um tipo “especial” de teoria, pertencente a uma classe “exclusiva”, a qual ele chama de “**Teoria do Reforço**” (mesmo nome da teoria propriamente dita).

Mas, fique tranquilo, meu amigo!

As classificações das Teorias de Conteúdo são mais homogêneas entre os autores. Sendo assim, se você souber quais Teorias fazem parte do grupo das Teorias de Conteúdo, por eliminação, você já conseguirá “matar” as questões.

Vale dizer que, por motivos didáticos, seguindo a doutrina majoritária e levando em consideração, principalmente, a forma que elas aparecem nas provas, optei por classificar/dividir as Teorias conforme exposto acima.

### 3.1 – Teoria da Hierarquia das Necessidades (de Maslow)

A **Teoria da Hierarquia das Necessidades** de Abraham Maslow, também conhecida como **pirâmide de Maslow**, é a Teoria que mais aparece nas provas.

De acordo com Maslow, o indivíduo está sempre em busca de satisfazer suas necessidades. Portanto, o indivíduo é **motivado** por diversas **necessidades**. Nesse sentido, Maslow dividiu as **necessidades** que motivam o indivíduo em **05 categorias**: necessidades **fisiológicas**, necessidades de **segurança**, necessidades **sociais**, necessidades de **estima**, e necessidades de **autorrealização**.

Necessidades **Fisiológicas** (ou **biológicas**): São as necessidades básicas do indivíduo, tais como: alimento, água, sono, sexo, etc. Elas exigem uma **satisfação reiterada**, com o objetivo de garantir a **sobrevivência** do indivíduo. Estão na **base da hierarquia**.



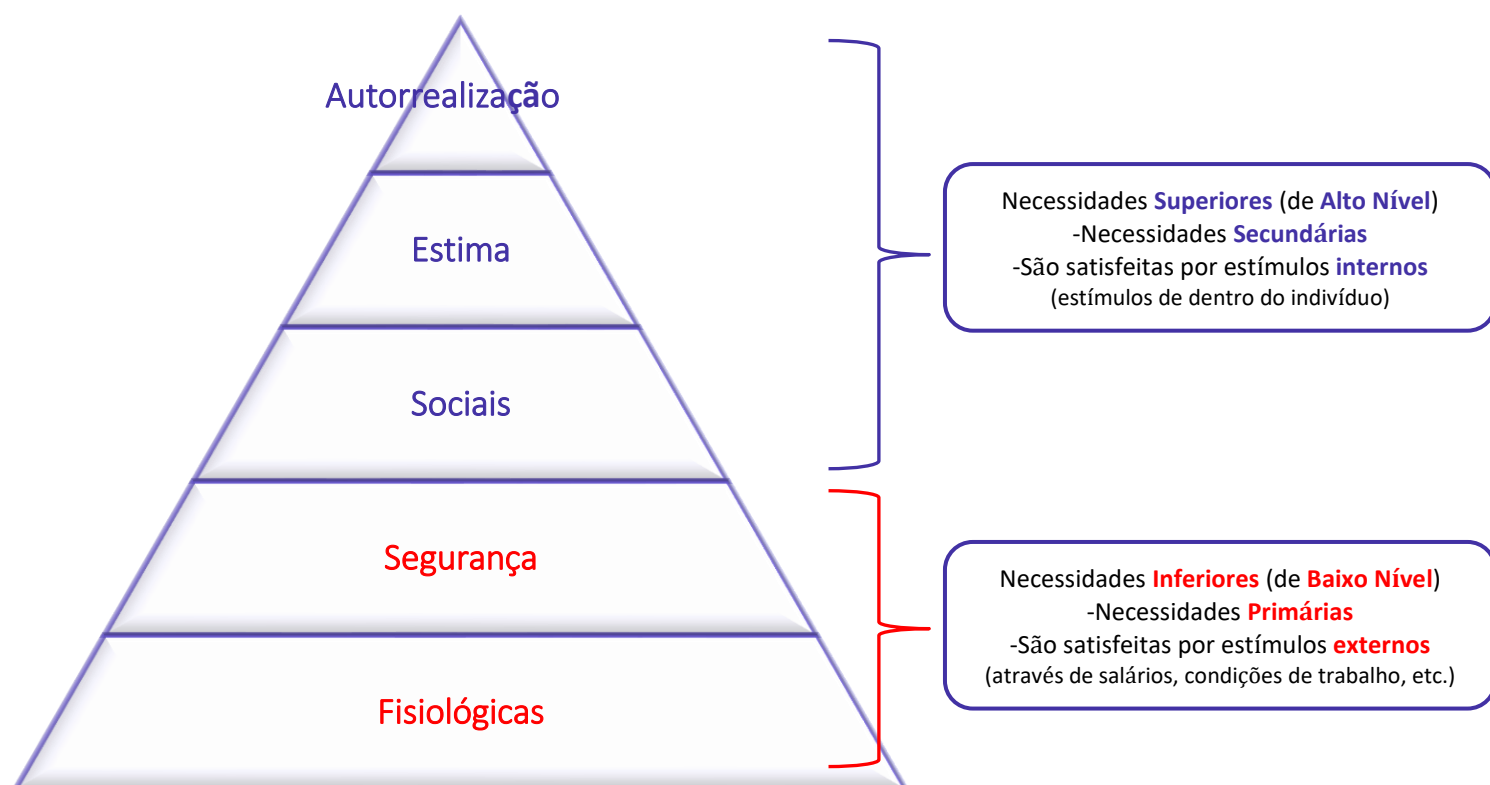
Necessidades de **Segurança**: São as necessidades de estar **livre de perigos** “físicos” e “psicológicos”, tais como: proteção contra violência, abrigo, estabilidade no emprego, segurança no ambiente de trabalho, liberdade, etc. Também estão relacionadas à **sobrevivência** do indivíduo.

Necessidades **Sociais** (ou **afetivo-sociais**): São as necessidades relacionadas às **relações interpessoais**, tais como: necessidade de amor, amizade, afeição, interação com colegas, necessidade de “ser aceito” pelos demais, etc.

Necessidades de **Estima** (ou de **autoestima**): Se relacionam à forma como a pessoa “se vê” (**fatores internos**) e como ela é vista pelos outros (**fatores externos**). Exemplo de fatores internos: autor-respeito, autoimagem, orgulho, etc. Exemplos de fatores externos: reconhecimento social, reputação, status, notoriedade, etc.

Necessidades de **Autorrealização**: São as necessidades mais elevadas de um indivíduo e se encontram no **topo da hierarquia**. Estão relacionadas ao desenvolvimento e **maximização** das **capacidades e das aptidões pessoais**. Trata-se da tentativa de cada indivíduo **realizar seu próprio potencial** em busca de se tornar aquilo que ele deseja se tornar.

Essas 05 categorias foram dispostas em uma pirâmide. Vejamos:



Segundo essa Teoria, as necessidades devem ser satisfeitas em uma ordem (de baixo, para cima), de acordo com a hierarquia da pirâmide. Ou seja, **primeiro** devem ser satisfeitas as necessidades da **base** da pirâmide (**necessidades primárias**) para, **depois**, serem satisfeitas as necessidades do



**topo (necessidades secundárias).** Isto é, a satisfação de uma necessidade de nível “anterior” é pré-requisito para a satisfação de uma necessidade de nível “posterior”.

Em outras palavras, as necessidades devem ser satisfeitas **nível a nível**, seguindo-se a ordem da pirâmide. Isto é, primeiro deve ser satisfeitas as necessidades fisiológicas, para depois serem satisfeitas as necessidades de segurança, para depois serem satisfeitas as sociais, depois as de estima e, por fim, as necessidades de autorrealização.

Em outras palavras, Maslow defende a ideia de que as **necessidades são hierárquicas**.



“Como assim, Stefan?”

Imagine um indivíduo que esteja com fome, não tenha um abrigo seguro e não tenha amigos. Qual dessas necessidades você imagina que o indivíduo irá buscar suprir primeiro?

Com certeza, ele buscará suprir a necessidade da fome (necessidade fisiológica), ou seja, ele irá buscar se alimentar antes de pensar nas outras necessidades. Afinal, para sobreviver ele necessita se alimentar.

Depois de se alimentar, o indivíduo irá buscar um abrigo seguro (necessidade de segurança), tendo em vista que sua vida também depende de sua segurança. Assim que esse indivíduo estiver alimentado e seguro, ele buscará suprir a sua próxima necessidade, qual seja: necessidade de amizade (necessidade social).

Assim que o indivíduo consegue suprir alguma necessidade, essa necessidade perde a importância e o indivíduo passa a buscar suprir a necessidade do **nível imediatamente superior**, até que consiga atingir as necessidades de autorrealização.

Apesar de ser uma **teoria empírica** (baseada na observação e na experiência) e **sem base científica relevante** (trata-se de uma teoria de **difícil comprovação e validação**), a teoria de Maslow teve ampla aceitação entre os administradores devido à sua lógica intuitiva e facilidade de compreensão<sup>14</sup>.

Entretanto, vale dizer que a Teoria da Hierarquia das Necessidades já **não é tão bem aceita nos dias de hoje**. Isso acontece, pois, diferentes necessidades (de diferentes níveis) podem se **manifestar simultaneamente**.

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.465





Além disso, pode acontecer de alguma necessidade “de cima” surgir antes da satisfação de uma necessidade “de baixo”. Por exemplo: imagine uma pessoa que deseja crescer profissionalmente (necessidade de autorrealização) antes de constituir uma família ou formar laços de amizade (necessidade social), por exemplo.

### 3.2 – Teoria ERC / Teoria ERG (de Alderfer)

A **Teoria ERC** (Existência-Relacionamento-Crescimento) ou **Teoria ERG** (*Existence-Relationship-Growth*), desenvolvida por Alderfer, pode ser considerada uma adaptação (ou aperfeiçoamento) da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

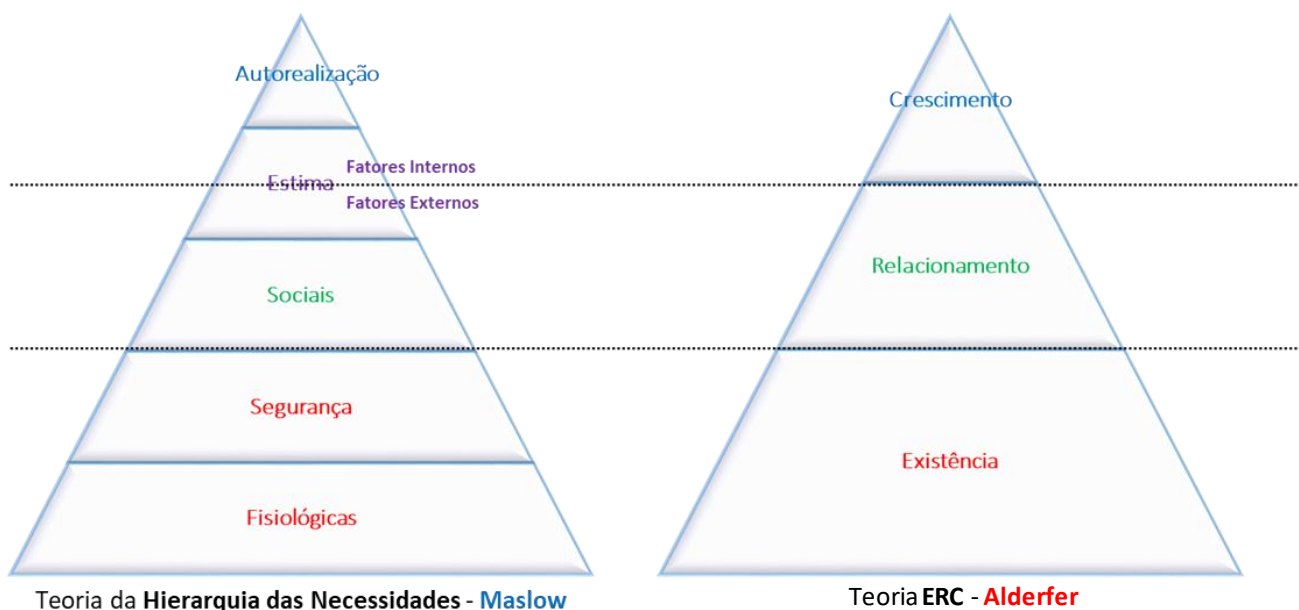
A **primeira diferença** é que Alderfer “condensou” as necessidades (os níveis hierárquicos) em **03 categorias**: necessidades de **Existência**, necessidades de **Relacionamento**, e necessidades de **Crescimento**.

Vejamos cada uma das necessidades propostas por Alderfer:

Necessidades de **Existência**: Correspondem aos 2 primeiros níveis da hierarquia de Maslow (necessidades **fisiológicas** + necessidades de **segurança**). Tratam-se das necessidades de sobrevivência, existência, preservação e bem-estar físico.

Necessidades de **Relacionamento**: Correspondem às necessidades **sociais** de Maslow e aos **fatores externos** das necessidades de **estima** de Maslow. Tratam-se das relações interpessoais, da sociabilidade, etc.

Necessidades de **Crescimento**: Correspondem às necessidades de **autorrealização** de Maslow e aos **fatores internos** das necessidades de **estima** de Maslow. Tratam-se das necessidades de desenvolvimento e do desejo de crescimento do ser humano.



A **segunda diferença** é que, 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”. Em outras palavras, a satisfação de uma necessidade de nível “menos elevado” não é pré-requisito para a satisfação de uma necessidade de nível “mais elevado”.

Por fim, a **terceira diferença** é que, enquanto a teoria de Maslow defende que o **progresso** de um indivíduo na “hierarquia” é o resultado da **satisfação** de alguma necessidade “menos elevadas” (ou seja, satisfação da necessidade referente a algum nível imediatamente anterior), a teoria ERC adota o princípio de **frustração-regressão**, segundo o qual uma necessidade menos elevada pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita<sup>15</sup>.

Em outras palavras, a Teoria ERC afirma que, se uma necessidade de nível “mais elevado” for reprimida (ou seja, não for satisfeita), a vontade do indivíduo em satisfazer uma necessidade de nível “menos elevado” tende a aumentar.

É por isso que muitas pessoas acabam comendo compulsivamente (necessidade de existência) quando sofrem alguma frustração amorosa (necessidade de relacionamento), por exemplo. Ou então, uma pessoa que não consegue reconhecimento em seu trabalho (necessidade de crescimento), acaba reivindicando melhores salários (necessidade de existência).



<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.468



### 3.3 – Teoria dos dois Fatores / Teoria Bifatorial (de Herzberg)

Para a Teoria dos dois Fatores, também conhecida como **Teoria Higiene-Motivação**, os fatores que levam à **satisfação** (**fatores motivacionais**) são diferentes dos fatores que levam à **insatisfação** (**fatores higiênicos**).

Em outras palavras, para Herzberg, a motivação das pessoas depende de **dois fatores** que estão intimamente relacionados:

**-Fatores Motivacionais (satisfacientes):** São fatores relacionados ao **trabalho em si**, tais como: o conteúdo do cargo, as atividades e tarefas desempenhadas, o crescimento profissional e pessoal, a presença de metas desafiadoras, o reconhecimento pelo trabalho executado, a responsabilidade do cargo, o desenvolvimento pessoal e profissional, etc.

Estão relacionados com as **necessidades secundárias** do indivíduo. São fatores internos do indivíduo, que conduzem a sentimentos de **autorrealização** e **satisfação**. À vista disso, também são chamados de **fatores intrínsecos**.

Para Herzberg, se esses fatores motivacionais estão **presentes**, eles geram **altos níveis de satisfação** (**sentimentos positivos**) nas pessoas (**geram motivação**).

Por outro lado, quando esses fatores **não estão presentes**, surge um estado de **não-satisfação**, ou seja, as pessoas ficam “**neutras**” em relação à motivação (em outras palavras, **não gera motivação e nem desmotivação**).

**-Fatores Higiênicos (insatisfacientes):** São fatores relacionados ao **ambiente de trabalho**, tais como: salário, políticas da empresa, relacionamentos interpessoais, benefícios sociais, segurança do ambiente de trabalho, qualidade da supervisão, condições físicas do ambiente de trabalho, relação com supervisores e subordinados, *status*, etc.

Estão relacionados com as **necessidades primárias** do indivíduo. São fatores externos ao indivíduo, que o “rodeiam” enquanto ele trabalha. À vista disso, também são chamados de **fatores extrínsecos**. Esses fatores apenas têm um caráter **preventivo** e **profilático**.

Nesse sentido, para Herzberg, quando esses fatores higiênicos **estão presentes**, eles apenas **evitam a insatisfação** (mas não geram satisfação), em outras palavras, gera um estado de **não-insatisfação**.

Por outro lado, quando esses fatores **não estão presentes**, eles **podem gerar insatisfação** (**sentimentos negativos**).





	Quando ESTÃO PRESENTES	Quando NÃO estão presentes
Fatores MOTIVACIONAIS	Satisfação	Não-satisfação
Fatores HIGIÊNICOS	Não-insatisfação	Insatisfação



“Como assim, Stefan?”

De início, é importante que você tenha percebido que, para Herzberg, **satisfação não é oposto de insatisfação**.



Para o autor, o oposto de satisfeito é “não-satisfeito”; e o oposto de insatisfeito é “não-insatisfeito”.

O oposto de **satisfeito** é **não-satisfeito**.

O oposto de **insatisfeito** é **não-insatisfeito**.

É por isso que o autor defende a ideia de que os fatores que levam à **satisfação** (**fatores motivacionais**) são diferentes dos fatores que levam à **insatisfação** (**fatores higiênicos**).

Nesse passo, a **presença** de **fatores motivacionais** pode levar à **satisfação**. Contudo, a **ausência** de **fatores motivacionais** leva a um estado de **não-satisfação** (ou seja, não gera satisfação e nem insatisfação; o indivíduo fica “neutro” em relação à motivação, isto é, nem motivado e nem desmotivado).

Da mesma forma, a **ausência** de **fatores higiênicos** pode levar à **insatisfação**. Contudo, a **presença** de **fatores higiênicos** leva a um estado de **não-insatisfação** (ou seja, não gera satisfação e nem insatisfação).

**Por exemplo:** Imagine que João das Neves trabalhe no Google, e receba um salário de R\$ 15.000.00,00. O ambiente de trabalho é seguro e com excelentes condições físicas. Além disso, João das Neves possui um excelente relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho.

Perceba que existem diversos fatores higiênicos presentes. Portanto, João das Neves está em um estado de **não-insatisfação**.

Contudo, o trabalho de João das Neves consiste apenas em grampear as páginas dos documentos para facilitar a vida dos demais funcionários. João é um “grampeador de documentos”. Portanto, não há nenhum fator motivacional presente. Nesse caso, João das Neves fica em um estado de **não-satisfação** com o trabalho, isto é, ele não está motivado e nem desmotivado.

Perceba que, por um lado, ele está “**não-insatisfeito**”; contudo, por outro lado, ele está “**não-satisfeito**”.

Imagine, agora, que João das Neves seja um criador de conteúdo do Google, e esteja desenvolvendo um projeto extremamente importante para a NASA, e todo pessoal da empresa reconhece o importantíssimo trabalho desempenhado por João. Portanto, com tantos fatores motivacionais presentes, João está em um estado de **satisfação**.

Entretanto, João recebe apenas R\$ 400,00 por mês, trabalha em uma sala quente e sem condições de segurança, e tem um péssimo relacionamento com o seu chefe imediato. Nesse caso, a ausência de fatores higiênicos, gera em João um estado de **insatisfação**.

Perceba que, desta vez, de um lado, ele está “**satisfeito**”; de outro lado, ele está “**insatisfeito**”.



Conforme se observa, em ambos os exemplos o cenário não é o “ideal”.

“E o que pode ser feito então, professor?”

De acordo com Herzberg, o gestor deve **proporcionar bons fatores higiênicos**, ou então **remover os fatores higiênicos ruins** (para que o empregado não se sinta insatisfeito) e, ao mesmo tempo, **criar bons fatores motivacionais** (para que o empregado se sinta motivado).

Sendo assim, para que o indivíduo se sinta **motivado**, é necessário que, além dos **fatores higiênicos** (bom salário, boas condições de trabalho, bom relacionamento interpessoal, etc.) também estejam presentes **fatores motivacionais** (metas e tarefas desafiadoras, reconhecimento profissional, etc.)



- a) Os **fatores higiênicos**, por si só, **não** motivam.
- b) **Salário não** é fator motivacional (dinheiro não motiva os funcionários).
- c) **Relação interpessoal não** é fator motivacional (pessoas não motivam os funcionários)

### 3.4 – Teoria das Necessidades Adquiridas (de McClelland)

De acordo com 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**.

Necessidade de **Realização** (*need for achievement* – “n-Ach”): Trata-se da necessidade de **alcançar o sucesso**. O indivíduo busca fazer as coisas da melhor forma possível, ou seja, busca a **excelência em suas ações**. O objetivo principal do indivíduo é a **realização pessoal** (e não a “recompensa” pelo sucesso em si).

Os indivíduos com necessidades de realização:

- Gostam de assumir responsabilidades;
- Preferem assumir riscos “intermediários”, ou seja, que não sejam nem tão baixos e nem tão elevados;





- Preferem trabalhar sozinhos e realizar tarefas cujos resultados possam ser atribuídos diretamente a eles;
- Necessitam se desenvolver pessoal e profissionalmente;
- Respondem bem à competição.

Necessidade de **Poder** (*need for power* – “nPow”): Trata-se da necessidade de **controlar** e **influenciar** as pessoas, para fazer com que elas se comportem de uma maneira que não se comportariam normalmente. O indivíduo tem a necessidade de **estar no comando**.

Os indivíduos com necessidades de poder:

- Gostam de “impactar”;
- Preferem assumir riscos elevados;
- Se preocupam mais com o prestígio do que com o desempenho eficaz;
- Preferem situações de competição (ao invés de cooperação);
- Necessitam ter status e poder.

Necessidade de **Afiliação / Associação** (*need for affiliation* – “nAff”): Trata-se da necessidade de manter **bons relacionamentos interpessoais**. O indivíduo tem a necessidade de ser **aceito** e **amado** pelos outros.

Os indivíduos com necessidades de afiliação:

- Gostam e tem necessidade de fazer novas amizades;
- Preferem situações de cooperação (ao invés de competição);
- Dão mais importância às pessoas do que às tarefas;
- Buscam a aprovação das outras pessoas em suas decisões e evitam decisões “impopulares”.

Para McClelland, essas três categorias de necessidades são desenvolvidas, aprendidas, e **adquiridas ao longo da vida**, através da “vivência” de cada pessoa (é por isso que a Teoria recebeu o nome de Teoria das Necessidades **Adquiridas**).

Algumas das **conclusões** obtidas por essa Teoria são:

a) indivíduos com **alta necessidade de realização** preferem **trabalhar sozinhos**, em atividades de bastante **responsabilidade** e que tenham um certo **grau de risco**. Além disso, gostam de tarefas difíceis (contudo, as tarefas não podem ser tão difíceis ao ponto de que eles imaginem que irão depender da “sorte” ou da ajuda de outras pessoas para obter o sucesso).

Em geral, esses indivíduos **não são bons líderes** (pois estão mais preocupados com seu próprio desempenho e em fazer as coisas “pessoalmente”, ao invés de se preocupar em influenciar outras pessoas).





b) indivíduos com **alta necessidade de poder** tendem a serem **gestores de sucesso**. Contudo, para que isso ocorra, três requisitos devem ser atendidos:

- 1- esses indivíduos devem ter **baixa necessidade de afiliação**, uma vez que satisfazer uma necessidade “pessoal” pode trazer prejuízos à gestão.
- 2- esses indivíduos devem buscar o **poder em benefício da organização**, e não em razão dos próprios interesses.
- 3- esses indivíduos devem ter bastante **autocontrole**, para reduzir o desejo de poder quando esse desejo ameaçar interferir nas relações interpessoais ou organizacionais.

### 3.5 – Teoria X e Y (de McGregor)

McGregor observou o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho e, de acordo com essa observação, destacou que os indivíduos podem ser vistos de **duas formas diferentes**. Em outras palavras, McGregor destacou que existem duas formas **antagônicas** de se “enxergar” os indivíduos.

A primeira delas seria uma visão mais negativa, “velha” e baseada na desconfiança (Teoria X). A outra, seria uma visão mais positiva, “moderna” e baseada na confiança (Teoria Y).

A **Teoria X** considera que o **indivíduo** é naturalmente **preguiçoso** e possui **aversão ao trabalho**. Para a Teoria X, os indivíduos **não gostam de trabalhar**, procuram evitar o trabalho, evitam responsabilidades, não têm ambição e resistem às mudanças. O indivíduo trabalha “forçadamente”, apenas pela retribuição financeira. O ser humano é considerado passivo e indolente. Portanto, o indivíduo **precisa ser controlado e dirigido**.

Nesse sentido, o **gestor** que tem essa visão “X” de seus subordinados, tende a **controlar** seus subordinados de maneira **rígida, autocrática e coercitiva**. O gestor impõe **regras** e considera que os subordinados são “recursos produtivos”. Ele **desconfia** de seus subordinados, e os **fiscaliza constantemente**. O gestor **centraliza as decisões**, pois acredita que o empregado não gosta de assumir responsabilidades.

Subordinados tratados dessa maneira tendem a responder com baixa produtividade, desencorajamento, falta de estímulo e pouco esforço, o que faz com que o gestor “reforce” seu ponto de vista a respeito dos subordinados (ou seja, o gestor pensa que sua visão sobre os subordinados estava correta).

A Teoria X tem uma **concepção “negativa”** da natureza humana. Trata-se de uma visão “velha”, que se encaixa melhor a **organizações burocráticas**, inseridas em ambientes **estáveis**.



A **Teoria Y**, por sua vez, considerada que o **indivíduo** é naturalmente **laborioso** e **produtivo**. Para a Teoria Y, os indivíduos **gostam de trabalhar**, aceitam responsabilidades e desafios, **são criativos**, têm iniciativa e **sentem satisfação** em realizar suas tarefas. O indivíduo é capaz de se **autodirigir e autocontrolar**.

Nesse sentido, o **gestor** que tem a visão “Y” de seus subordinados, por acreditar que os subordinados são capazes de se autocontrolarem, tende a dirigir seus subordinados com base na **confiança, autonomia e liberdade**. Ele busca a **participação** dos subordinados e cria um ambiente **democrático**. O gestor **delega responsabilidades** e **descentraliza as decisões**, pois acredita que seus funcionários têm capacidade de assumir responsabilidades e decidir. O gestor considera os subordinados “parceiros da organização”.

Subordinados tratados dessa maneira tendem a responder com elevada produtividade, dedicação, iniciativa, entusiasmo, envolvimento pessoal e prazer em trabalhar.

A Teoria Y tem uma **concepção “positiva”** da natureza humana. Trata-se de uma visão “moderna”, mais recomendada aos dias atuais, tendo em vista que se encaixa melhor a ambientes **dinâmicos** e **instáveis**.

### 3.6 – Teoria da Equidade / Teoria da Justiça Organizacional (de Adams)

Também conhecida como **Teoria da Comparação Social** ou **Teoria da Justiça Organizacional**, a Teoria da Equidade afirma que as pessoas estão sempre fazendo **comparações**, no intuito de verificar se as **retribuições** (recompensas/benefícios/remuneração) oferecidas pela empresa estão sendo compatíveis com os seus **esforços** (contribuições/resultados/entregas).

Isto é, o funcionário busca entender o que ele recebe da empresa (retribuições) em troca do que ele oferece à empresa (esforços); a partir disso ele cria a sua relação **retribuições-esforços**. Depois, ele faz **comparações** entre a sua relação “retribuições-esforços” com a relação “retribuições-esforços” de **outras pessoas**.

Simplificando, o funcionário faz comparações entre seu trabalho e o trabalho dos outros.

O funcionário pode fazer essas comparações “com ele mesmo” ou com “outras pessoas”. Para isso, ele pode utilizar **04 tipos de referência** (04 “pontos de referência”):

**-Próprio-Interno:** A base de comparação é o **próprio funcionário**, quando ele ocupava outro cargo dentro da **mesma empresa**. Ou seja, o funcionário utiliza sua **própria experiência** passada em outra posição dentro da **mesma organização**.

**-Próprio-Externo:** A base de comparação é o **próprio funcionário**, quando ele ocupava outro cargo dentro de **outra empresa**. Ou seja, o funcionário utiliza sua **própria experiência** passada em outra posição dentro de **outra organização**.



**-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**.

Após realizar a comparação, o funcionário pode se deparar com as seguintes **situações**:

**-Injustiça por ser sub recompensado (Inequidade Negativa):** Ocorre quando as retribuições recebidas pelo funcionário **são menores**, se comparadas às retribuições recebidas por outras pessoas. Ou seja, o funcionário **recebe menos retribuições** pelo trabalho que desempenha, quando comparado às retribuições recebidas por outras pessoas. Em outras palavras, a sua relação “retribuições-esforços” é **menor** do que a relação “retribuições-esforços” de outras pessoas (pontos de referência). O funcionário se sente **injustificado, insatisfeito** e tende a **se esforçar menos** (ou até mesmo a sair da empresa, para buscar a equidade).

**-Equidade:** Ocorre quando a relação “retribuições-esforços” é **justa**. Ou seja, a relação “retribuições-esforços” do funcionário é a **mesma relação** “retribuições-esforços” observada em outras pessoas (pontos de referência). O funcionário tende a **manter seu estado atual** na empresa.

**-Injustiça por ser super recompensado (Inequidade Positiva):** Ocorre quando as **retribuições** são recebidas pelo funcionário **são maiores**, se comparadas às retribuições recebidas por outras pessoas. Ou seja, o funcionário **recebe mais retribuições** pelo trabalho que desempenha, quando comparado às retribuições recebidas por outras pessoas. Em outras palavras, a sua relação “retribuições-esforços” é **maior** do que a relação “retribuições-esforços” de outras pessoas (pontos de referência). O funcionário se sente **motivado, satisfeito** e tende a **se esforçar mais** em busca dos objetivos organizacionais.

### 3.7 – Teoria da Expectância / Teoria da Expectativa (de Vroom)

A Teoria de Victor Vroom é a **mais completa** e uma das **mais aceitas** na atualidade. Essa Teoria considera que a motivação depende da análise de cada situação específica (tem natureza contingencial). Ou seja, Vroom levou em conta que cada pessoa tem seus próprios objetivos e necessidades, isto é, levou em consideração as **diferenças individuais** de cada pessoa. À vista disso, também é conhecida como “Abordagem Contingencial da Motivação”.

De acordo com a Teoria da Expectância, a **motivação** é resultado das expectativas que a pessoa tem de que seu **esforço** gerará os **resultados** esperados pela organização, e que esses **resultados** lhe trarão **recompensas** que serão capazes de satisfazer suas **metas individuais**.



Em outras palavras, a Teoria defende a ideia de que o funcionário estará **motivado** se ele acreditar que seu **esforço** o levará a atingir os **resultados**; e que esses resultados o levarão a obter uma boa **avaliação de desempenho**; e que essa avaliação de desempenho irá lhe proporcionar **recompensas** (bônus, aumento salarial, etc.); e que essas recompensas, por fim, serão capazes de satisfazer seus **objetivos pessoais**.



*“Como assim, Stefan?”*

Imagine que João das Neves trabalhe em uma loja de calçados no shopping.

João quer comprar um novo videogame, que custa R\$ 3.000,00. Contudo, seu salário faz apenas “escala” em sua conta bancária. Ou seja, todo valor que João ganha, é utilizado para pagar as contas do mês e não lhe sobra dinheiro algum.

Vamos imaginar 3 situações hipotéticas sobre João:

**Situação 1:** Certo mês, o chefe de João lhe disse: “João, se você vender 5.000 pares de tênis durante o mês de setembro, você irá ganhar um bônus de R\$ 100.000,00. Certamente é uma recompensa extremamente generosa. Contudo, para tentar vender 5.000 pares de tênis, João terá de trabalhar 14 horas diárias, ininterruptamente, durante os 30 dias do mês.

Então, João pensa: “Meus **esforços** (trabalhar ininterruptamente, durante 30 dias) serão capazes de gerar os **resultados esperados** (vender 5.000 pares de tênis)?”

Certamente, não! É uma meta praticamente impossível. Então, João não estará motivado, pois ele acredita que seus esforços não serão capazes de atingir os resultados.

**Situação 2:** Imagine, agora, que o chefe de João lhe diga: “João, se você vender 300 pares de tênis durante o mês de setembro, você irá ganhar um bônus de R\$ 25,00”. Certamente é uma meta bem mais viável. Contudo, para tentar vender 300 pares de tênis, João terá de trabalhar todos os finais de semana, uma vez que, nos finais de semana, as vendas são melhores.

Então, João pensa: “Meus **esforços** (trabalhar todos os finais de semana do mês de setembro) serão capazes de gerar os **resultados esperados** (vender 300 pares de tênis)?”

Sim! De fato, trata-se de uma meta bastante viável.

Aí, em um segundo momento, João se pergunta: “A **recompensa** (bônus de R\$ 25,00) será capaz de satisfazer meu **objetivo pessoal** (comprar o videogame)?”

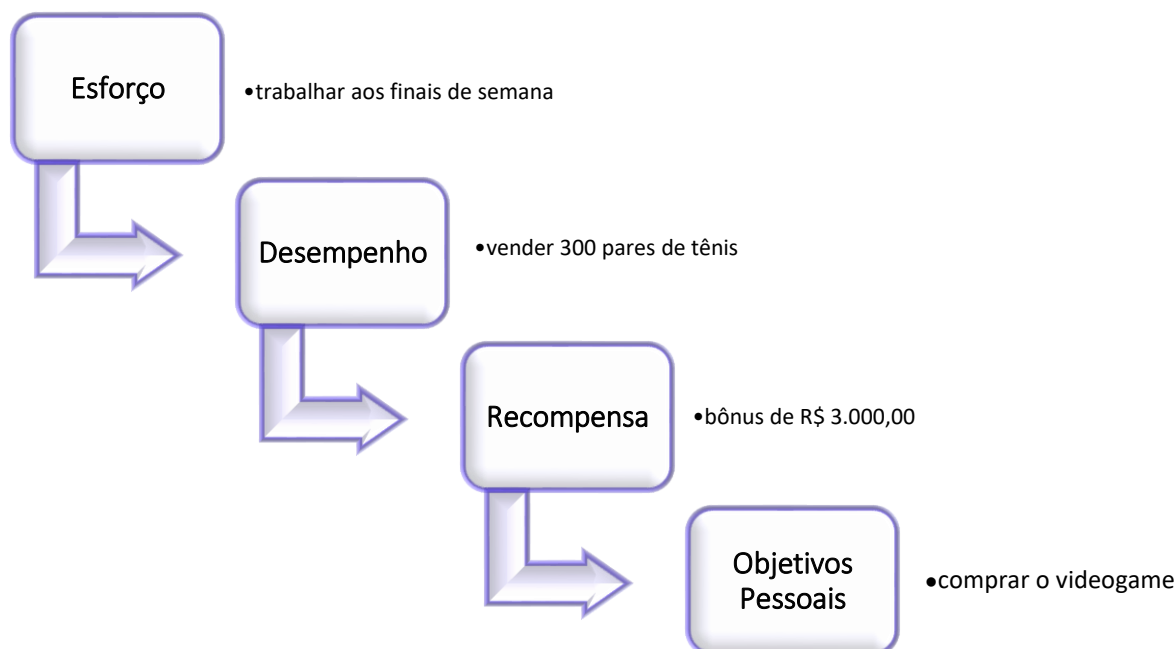


Não! R\$ 25,00 não são suficientes para comprar o videogame. Então, João não estará motivado, pois ele acredita que as recompensas não serão capazes de satisfazer seus objetivos pessoais.

**Situação 3:** Vamos imaginar, agora, que o chefe de João lhe diga: “João, se você vender 300 pares de tênis durante o mês de setembro, você irá ganhar um bônus de R\$ 3.000,00”.

Agora sim!!! Os **esforços** de João (trabalhar aos finais de semana), serão capazes de atingir a **meta/desempenho esperado** (vender 300 pares de tênis), a qual o trará uma **recompensa/resultado** (bônus de R\$ 3.000,00) que será capaz de satisfazer seus **objetivos pessoais** (comprar o videogame).

Assim, temos que:



Em outras palavras, pode-se dizer que, para Victor Vroom, a motivação é **resultado** da relação entre os seguintes fatores:

(E) **Expectativa / Expectância (relação esforço-desempenho)**: consiste na crença do funcionário de que o **seu esforço levará ao desempenho desejado**. Ou seja, trata-se da probabilidade percebida pelo funcionário de que suas ações (esforços) levarão ao desempenho desejado.

(I) **Instrumentalidade (relação desempenho-recompensa)**: consiste na crença do funcionário de que **se ele atingir o desempenho esperado, receberá recompensas da empresa**. Ou seja, trata-se do grau em que o indivíduo acredita que o seu bom desempenho o levará a alcançar o resultado desejado (recompensas).



(V) **Valência** (**relação recompensa-objetivos pessoais**): consiste no **grau de atratividade** que a recompensa tem para o indivíduo. Ou seja, trata-se do grau de importância que o indivíduo dá àquela recompensa. Se refere ao **grau em que a recompensa dada pela organização irá satisfazer suas necessidades ou objetivos pessoais**. Em outras palavras, é o “valor” que o funcionário atribui à recompensa.

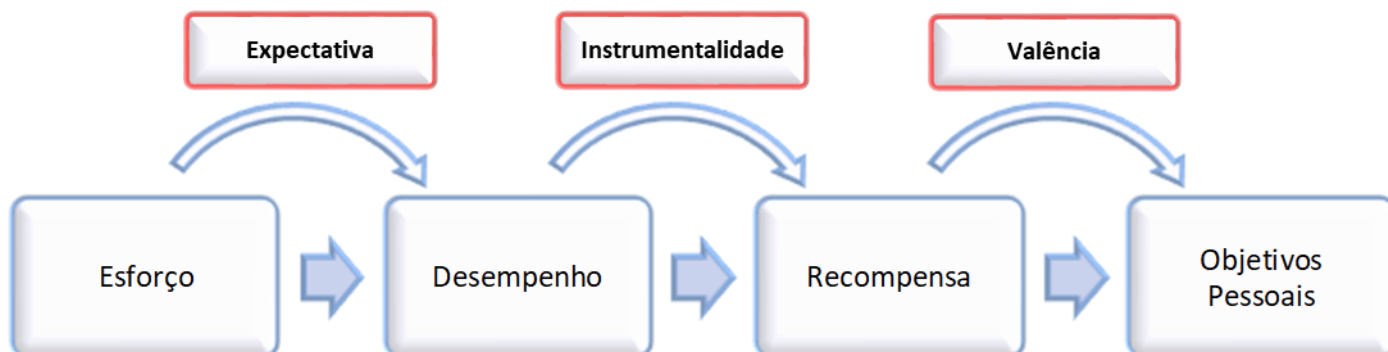
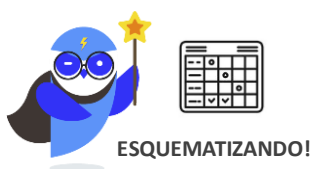
De acordo com Vroom, a motivação (M), a expectativa (E), a instrumentalidade (I) e a valência (V), estão relacionadas entre si e formam a seguinte equação:

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

O efeito multiplicador (operação de multiplicação) existente entre “expectativa **x** instrumentalidade **x** valência”, exige que o gestor busque, conjuntamente, o aumento de todas essas variáveis, com o objetivo de criar altos níveis de motivação.

Assim, o gestor deve oferecer subsídios ao bom desempenho dos funcionários (cursos, treinamentos, etc.), com o objetivo de **aumentar a expectativa dos funcionários**. Além disso, o gestor deve buscar sempre recompensar o bom desempenho dos funcionários (através de bônus, elogios, avaliações, etc.), no intuito de **aumentar a instrumentalidade**. Por fim, o gestor também deve identificar aquelas recompensas que trazem **maiores valências** aos funcionários (ou seja, que são mais importantes e capazes de satisfazer melhor os objetivos pessoais dos funcionários.)

Perceba que que, por conta do efeito multiplicador, um “zero” em qualquer uma dessas variáveis, resultará em “zero” de motivação.





### 3.8 – Teoria da Definição/Estabelecimento/Fixação de Objetivos/Metas (de Locke)

De acordo com os estudos de Edwin Locke, o funcionário trabalha muito **mais motivado** quando tem um **objetivo/meta estabelecido**. Ou seja, para Locke, a **definição de objetivos**, aliada à **intenção** do funcionário de atingir esse objetivo, é um grande **fator de motivação** para o funcionário.

Isso acontece, pois, a fixação de um objetivo indica ao funcionário **o que deve ser feito**, e **quanto esforço** ele deverá despender para alcançar esse objetivo.

As conclusões obtidas por Locke foram as seguintes:

- a) **Objetivos específicos** geram **melhores desempenhos** do que objetivos “genéricos” e “abrangentes”.
- b) Da mesma forma, **objetivos difíceis** (porém **possíveis** de serem alcançados, levando em consideração a **capacidade** do indivíduo), quando **aceitos** pelo subordinado, geram **melhores desempenhos** do que objetivos mais fáceis.
- c) O **feedback** (ou **retroação**) também é um fator que **melhora o desempenho**.
- d) A **definição participativa de objetivos** (oportunidade dada ao funcionário de poder participar do estabelecimento de seus próprios objetivos) **aumenta a aceitação** do funcionário em relação ao objetivo. Conforme vimos, a **aceitação** do funcionário é um fator determinante para o aumento do desempenho, quando são estabelecidos **objetivos difíceis**.
- e) O **comprometimento** também é um fator importante para o desempenho. Na verdade, o comprometimento é um dos **pressupostos** da Teoria da Definição dos Objetivos. O indivíduo deve estar comprometido com o objetivo, ou seja, deve estar determinado a alcançá-lo.
- f) A **capacitação** é outro fator que melhora o desempenho para alcançar o objetivo. Isto é, o funcionário deve estar devidamente capacitado (deve ter as **habilidades necessárias**) para o cumprimento do objetivo.
- g) A **autoeficácia** também melhora o desempenho. Trata-se da **crença** do funcionário **de que ele é capaz** de desempenhar determinada tarefa. Ou seja, quanto **maior for a autoeficácia** do funcionário, maior será sua confiança em relação à sua capacidade de obter sucesso na realização de determinada tarefa e, conseqüentemente, **maior será o seu desempenho**.
- h) O **desempenho** é melhor quando as **tarefas** são: **-simples** (ou seja, não são complexas); **-familiares / conhecidas** (ou seja, não são tarefas “novas”); **-independentes** (ou seja, não dependem de outras tarefas, isto é, não são interdependentes);





### 3.9 – Teoria da Autoeficácia

A **autoeficácia** consiste na **crença** do funcionário **de que ele é capaz** (possui as habilidades necessárias) de desempenhar determinada tarefa. Ou seja, quanto **maior a autoeficácia** do funcionário, maior será sua confiança em relação à sua capacidade de realizar determinada tarefa com sucesso.

Nesse sentido, um indivíduo com **alto nível de autoeficácia** tem maior **motivação**, pois acredita em seu potencial. Consequentemente, esse indivíduo tende a obter **melhores desempenhos** e **melhores resultados** do que indivíduos que possuem baixos níveis de autoeficácia.

Bandura destaca que quando um indivíduo percebe que é capaz de realizar determinada tarefa (indivíduo com **alto nível de autoeficácia**), ele faz um **maior esforço** para realizar essa tarefa. Além disso, esse indivíduo terá **maior motivação** para concluir a tarefa, e também **persistirá por mais tempo** na sua realização (ou seja, não irá “abandonar” essa tarefa tão cedo, como faria uma pessoa com baixa autoeficácia).

Por fim, vale destacar que pessoas com **alta autoeficácia** respondem melhor a feedbacks negativos. Ou seja, quando recebem feedbacks negativos, as pessoas com **alta autoeficácia** tendem a responder com **maior determinação** e **motivação** para a realização da tarefa (em outras palavras, a pessoa fica com “sangue nos olhos” para realizar a tarefa e obter um desempenho positivo).

Por outro lado, pessoas com **baixa autoeficácia**, quando recebem feedbacks negativos, tendem a **perder o empenho** e a **motivação** para a realização da tarefa.

### 3.10 – Teoria do Reforço / Teoria do Ambiente (de Skinner)

Diferentemente das outras Teorias, a Teoria do Reforço **não considera os aspectos internos do indivíduo**, mas apenas os **estímulos do ambiente**. Ou seja, a Teoria do Reforço não leva em consideração o que acontece “dentro” da pessoa, mas apenas o seu comportamento em resposta a um estímulo ambiental.

Para essa Teoria, é o **reforço** (uma consequência que, quando aplicada imediatamente após um comportamento/ação, aumenta a probabilidade de que este comportamento/ação seja repetido) que **condiciona o comportamento humano**. Isto é, os indivíduos não agem por eventos cognitivos internos, mas sim por **resposta a estímulos do ambiente** (ou seja, não são propósitos internos que desencadeiam determinada ação, mas sim estímulos ambientais).

Em outras palavras, para os teóricos da Teoria do Reforço, é o ambiente que determina o comportamento humano.



A Teoria do Reforço defende a ideia de que os indivíduos podem ser **manipulados** a se **comportarem de determinada maneira**, de acordo com os **estímulos ambientais** que são aplicados sobre eles.

A Teoria se baseia na lei do efeito de Thorndyke<sup>16</sup>: “o comportamento que proporciona um **resultado agradável** tende a se **repetir**, enquanto o comportamento que proporciona um **resultado desagradável** tende a **não se repetir**”.

Nesse sentido, existem **quatro estratégias** que podem ser utilizadas para modificar/manipular o comportamento:

**Reforço Positivo**: Ocorre quando o **comportamento desejável** é seguido de uma **consequência positiva**. Ou seja, consiste em “recompensar” o indivíduo quando ele tem um comportamento desejável. (Por exemplo: a criança faz todo o dever de casa, e o pai dá à criança um bolo de chocolate como recompensa).

**Reforço Negativo**: Ocorre quando o **comportamento desejável** é seguido de uma **retirada de uma consequência negativa**. Ou seja, consiste em “retirar/remover uma consequência negativa” quando o indivíduo tem um comportamento desejável. (Por exemplo: a criança que estava de castigo faz todo o dever de casa, e o pai a retira do castigo). Alguns autores também chamam o reforço negativo de “**evasão de aprendizagem**”.

**Punição**: Ocorre quando o **comportamento indesejável** é seguido de uma **consequência negativa**. Ou seja, consiste em “punir” o indivíduo quando ele tem um comportamento indesejável. (Por exemplo: a criança não faz todo o dever de casa, então o pai a deixa de castigo).

**Extinção (Evitação)**: Ocorre quando o **comportamento indesejável** é seguido de uma **retirada de uma consequência positiva**. Ou seja, consiste em “retirar/remover uma consequência positiva” quando o indivíduo tem um comportamento indesejável. (Por exemplo: a criança ganhou um videogame por ter sido boa aluna. Contudo, a criança não fez todo o dever de casa, então o pai retira o videogame da criança).

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

<sup>16</sup> THORNDYKE (1911) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.143





1– A Teoria do Reforço busca entender como as consequências (positivas ou negativas) geradas por comportamentos “passados” influenciam os comportamentos “futuros”.

2– 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.

3– O **reforço positivo gera** uma consequência **positiva**. O **reforço negativo retira** uma consequência **negativa**. **AMBOS SÃO “BONS” para o funcionário!**

4– 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).

5– 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.

6– 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!**



## RESUMO ESTRATÉGICO

### 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 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)

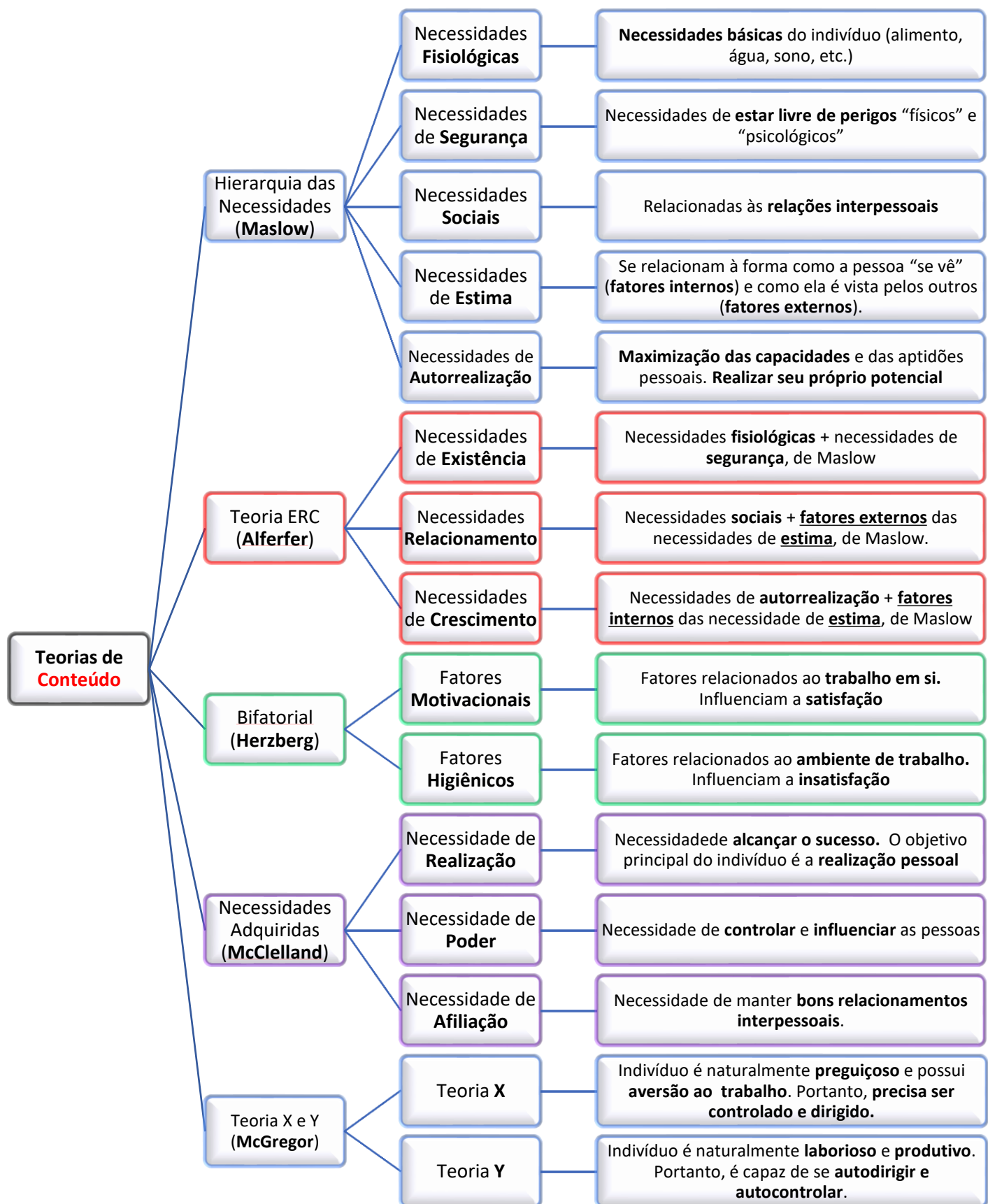
**Teoria da Expectância / Expectativa**  
(de Vroom)

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

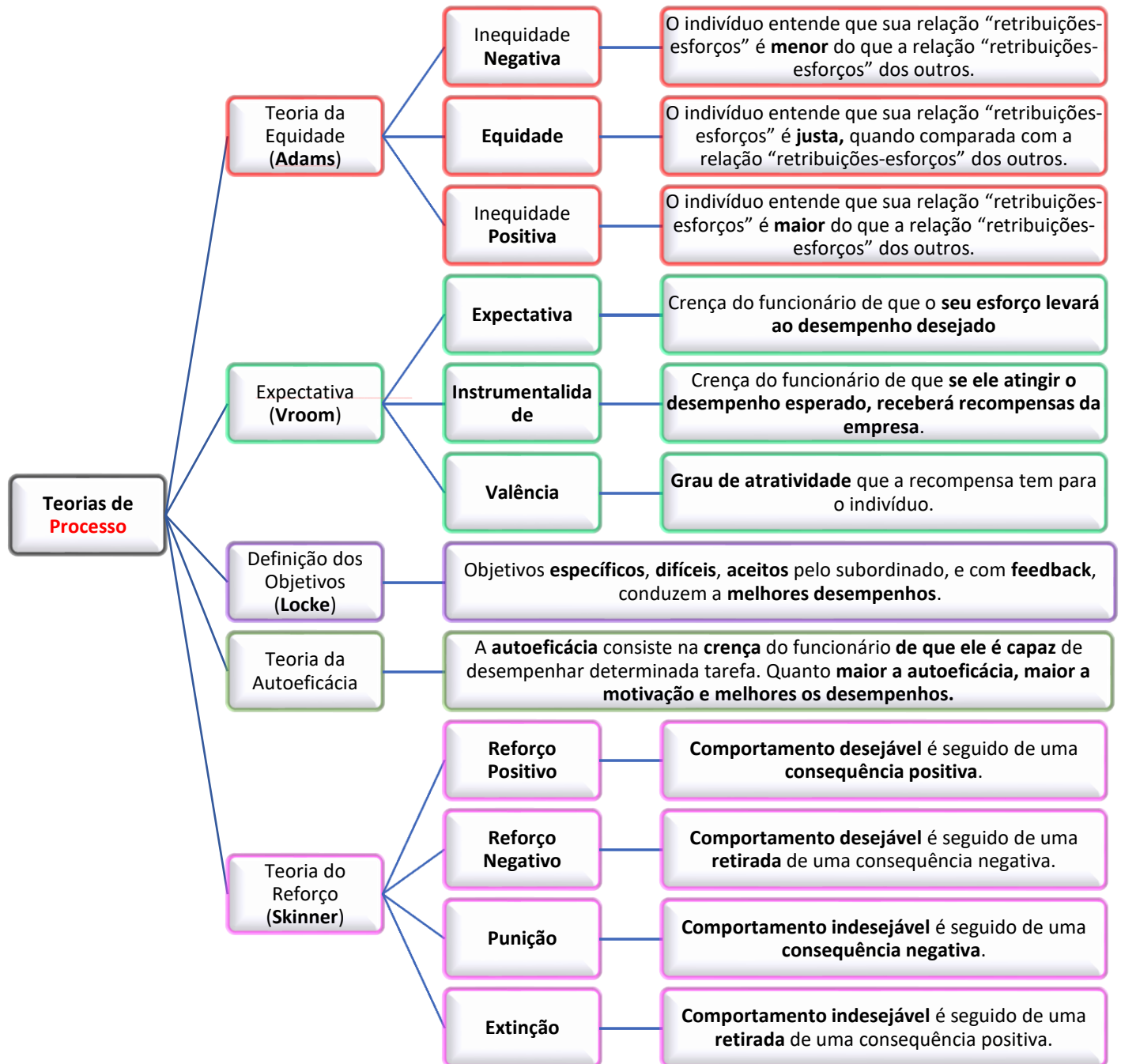
**Teoria da Autoeficácia**

**Teoria do Reforço**  
(de Skinner)



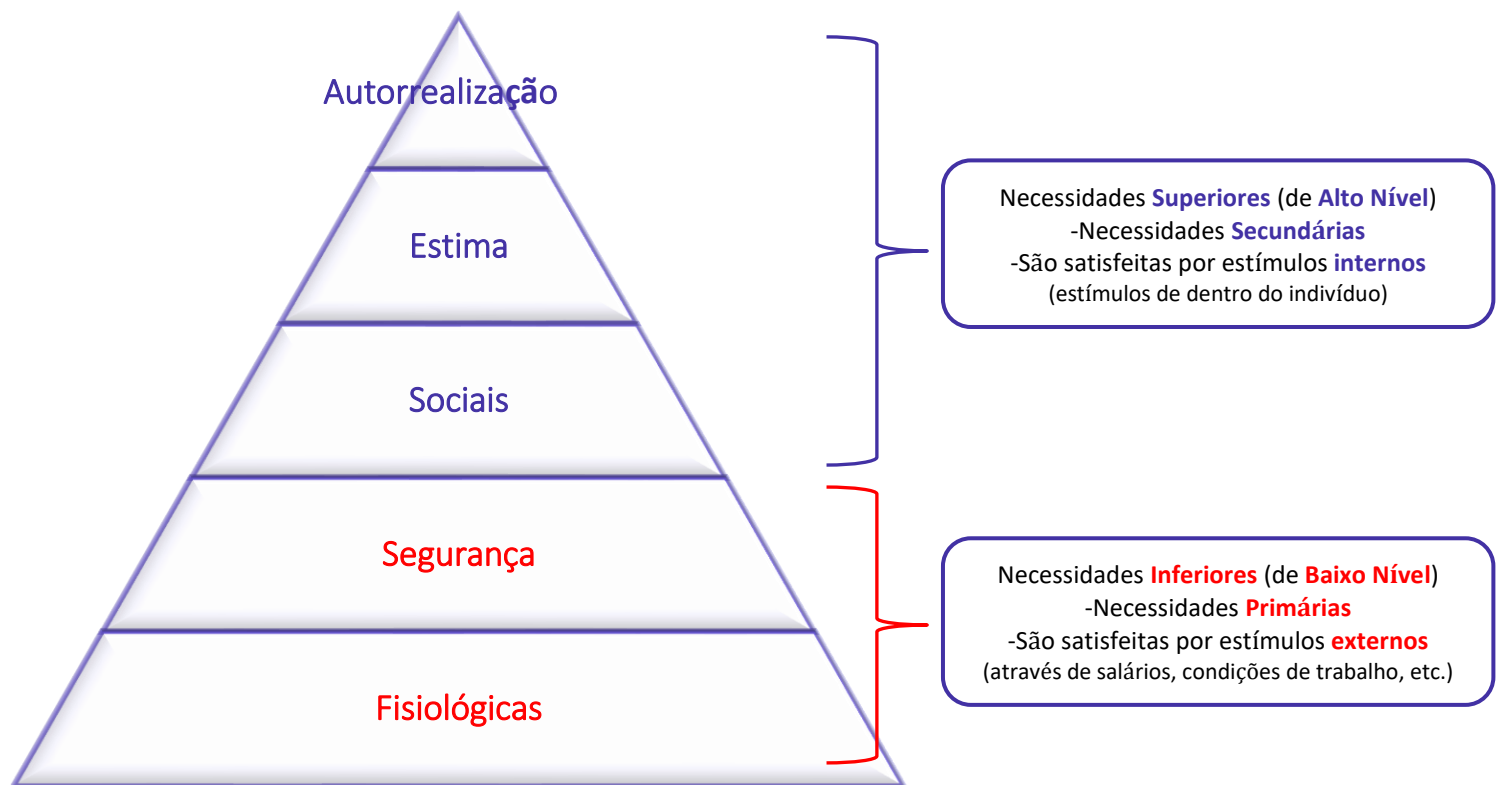






## Teoria da Hierarquia das Necessidades (de Maslow)

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”.

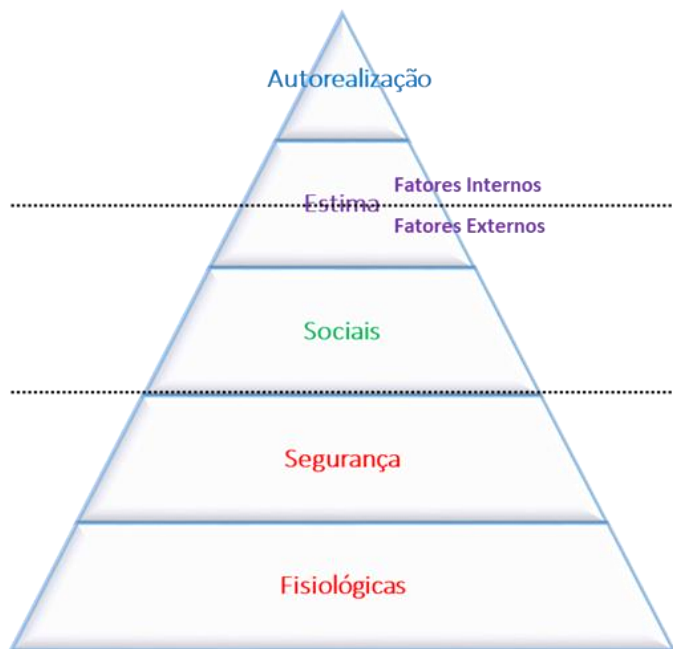


## Teoria ERC (de Alderfer)

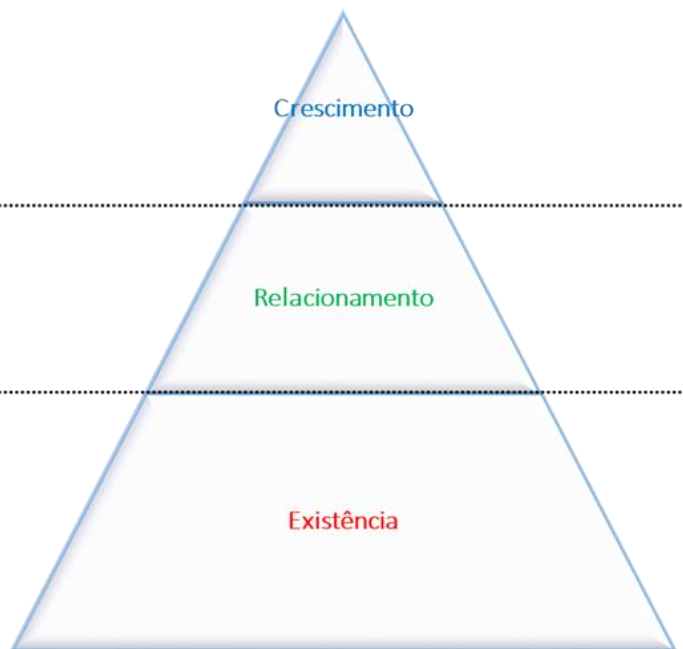
O indivíduo é motivado por diversas necessidades. De acordo com a Teoria ERC, as necessidades **podem ser buscadas simultaneamente**, isto é, as necessidades podem ser “ativadas” ao mesmo tempo. Ou seja, não é necessário que uma necessidade de um nível “anterior” seja satisfeita para que se busque uma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



## Teoria da Hierarquia das Necessidades (de Maslow) X Teoria ERC (de Alderfer)



Teoria da Hierarquia das Necessidades - Maslow



Teoria ERC - 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).

	Quando ESTÃO PRESENTES	Quando NÃO estão presentes
Fatores MOTIVACIONAIS	Satisfação	Não-safistação
Fatores HIGIÊNICOS	Não-insatisfação	Insatisfação



## 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**.

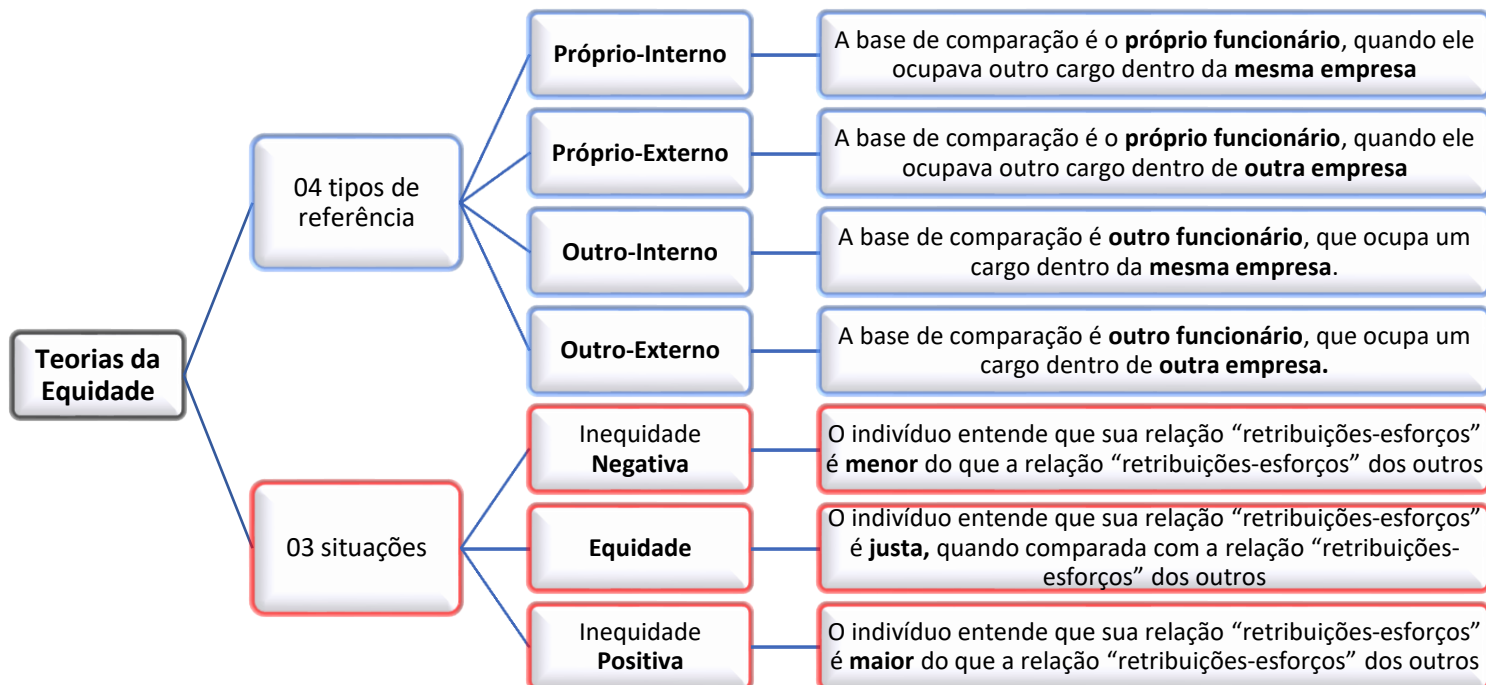
Conclusões dessa Teoria:

a) indivíduos com **alta necessidade de realização** preferem **trabalhar sozinhos**, em atividades de bastante **responsabilidade** e que tenham um certo **grau de risco**.

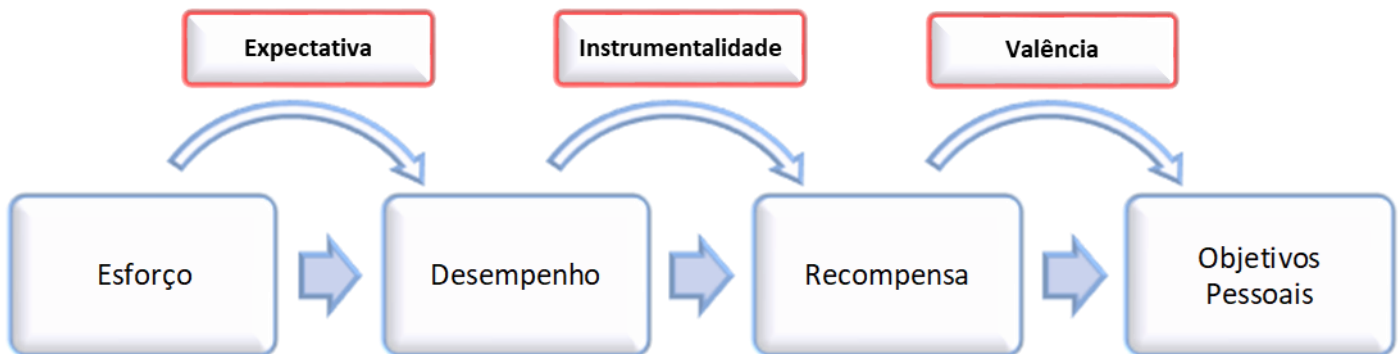
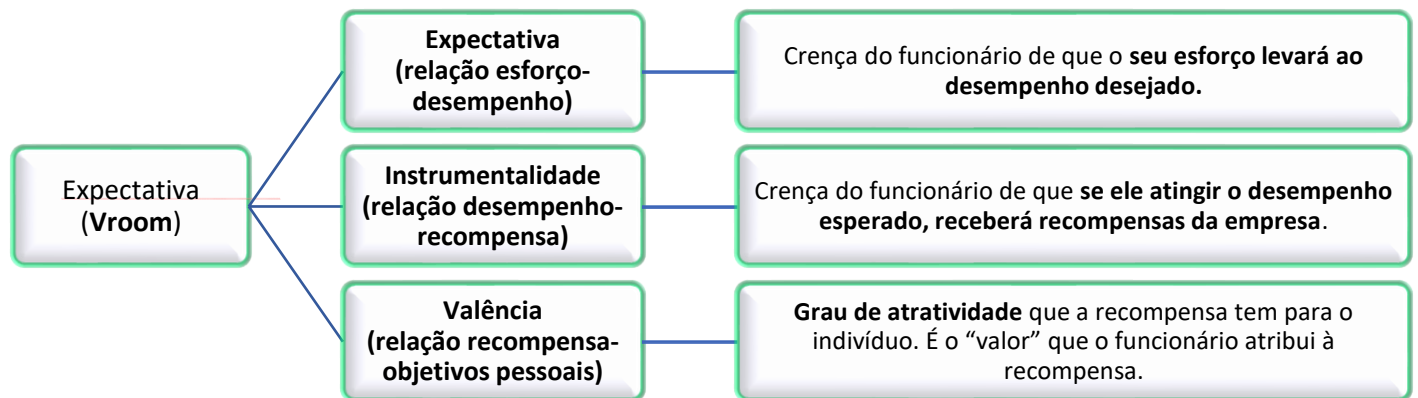
Em geral, esses indivíduos **não são bons líderes**.

b) indivíduos com **alta necessidade de poder** tendem a serem **gestores de sucesso**.

## Teoria da Equidade / Teoria da Justiça Organizacional (de Adams)



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



## 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”	<b>Reforço POSITIVO</b>	<b>Punição</b>
Algo é “retirado/removido”	<b>Reforço NEGATIVO</b>	<b>Extinção</b>

1– A Teoria do Reforço busca entender como as consequências (positivas ou negativas) geradas por comportamentos “passados” influenciam os comportamentos “futuros”.

2– 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.

3– O **reforço positivo gera** uma consequência **positiva**. O **reforço negativo retira** uma consequência **negativa**. **AMBOS SÃO “BONS” para o funcionário!**

4– 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).

5– 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.

6– 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!**







## QUESTÕES COMENTADAS!

### QUESTÕES COMENTADAS

#### 1. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria - 2019)

Segundo a teoria da expectativa, a motivação do indivíduo está condicionada à percepção de que seu esforço para a realização de tarefas será reconhecido na avaliação de seu desempenho e de que o resultado dessa avaliação levará a uma recompensa que o atenderá em alguma necessidade ou interesse.

##### Comentários:

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

A Teoria defende a ideia de que o funcionário estará motivado se ele acreditar que seu esforço o levará a atingir os resultados; e que esses resultados o levarão a obter uma boa avaliação de desempenho; e que essa avaliação de desempenho, irá lhe proporcionar recompensas (bônus, aumento salarial, etc.); e que essas recompensas, por fim, serão capazes de satisfazer seus objetivos pessoais.

**Gabarito: correta.**

#### 2. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria - 2019)

De acordo com a teoria dos dois fatores, para motivar um grupo de empregados que se encontrem desmotivados, a organização deverá, além de promover melhorias no ambiente físico, nos relacionamentos interpessoais e nas condições de trabalho, fornecer-lhes reajustes salariais e benefícios.

##### Comentários:

Todos os fatores citados pela questão são exemplos de fatores higiênicos (“melhorias no ambiente físico, nos relacionamentos interpessoais e nas condições de trabalho, reajustes salariais e benefícios”).

Nesse sentido, você deve sempre lembrar que os **fatores higiênicos, por si só, não motivam!** Portanto, salário não é fator motivacional.



Esses fatores apenas têm um caráter preventivo e profilático. Para Herzberg, quando esses fatores higiênicos estão presentes, eles apenas **evitam a insatisfação** (mas não geram satisfação).

Segundo a Teoria Bifatorial, para que o indivíduo se sinta motivado, é necessário que, além dos fatores higiênicos, também estejam presentes **fatores motivacionais** (metas e tarefas desafiadoras, reconhecimento profissional, etc.).

**Gabarito: errada.**

---

### 3. (CESPE – IFF – Administrador - 2018)

Conforme a teoria de Maslow, o comportamento do ser humano pode ser explicado pelas suas necessidades e pelos seus desejos, os quais se tornam fontes de motivação. De acordo com essa teoria,

- a) a terceira camada da pirâmide de Maslow se refere às necessidades de associação, que refletem as necessidades do indivíduo em termos sociais, como amizades e socialização.
- b) as necessidades humanas dividem-se em dois grupos: as necessidades de sobrevivência, primárias, e as necessidades adquiridas, secundárias.
- c) as necessidades humanas precisam ser satisfeitas por completo para somente então surgir outro nível de satisfação.
- d) as necessidades de autoestima estão relacionadas à realização potencial do indivíduo.
- e) todos os indivíduos alcançam o topo da pirâmide em relação às suas necessidades.

#### Comentários:

Letra A: correta. Isso mesmo! A terceira camada da pirâmide da hierarquia das necessidades traz as “necessidades **sociais**”, as quais estão relacionadas às relações interpessoais, tais como: necessidade de amor, amizade, afeição, interação com colegas, necessidade de “ser aceito” pelos demais, socialização, etc.

Letra B: errada. Para Maslow, as necessidades humanas são divididas em **cinco grupos**: necessidades **fisiológicas**, necessidades de **segurança**, necessidades **sociais**, necessidades de **estima**, e necessidades de **autorrealização**.

Letra C: errada. Muito cuidado, meu amigo! Essa assertiva busca confundir o candidato.

O que Maslow diz é que a **necessidade de um nível** (e não **todas** as “necessidades humanas”) deve ser satisfeita por completo, para então o indivíduo buscar satisfazer a necessidade do **próximo nível** da pirâmide.



Letra D: errada. São as necessidades de **autorrealização** que estão relacionadas à realização potencial do indivíduo.

Letra E: errada. Nada disso! **Não são todos** os indivíduos que conseguem, de fato, alcançar o topo da pirâmide em relação às suas necessidades.

**O gabarito é a letra A.**

---

#### 4. (CESPE – FUB – Assistente em Administração - 2018)

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

**Comentários:**

Nada disso!

A motivação é um processo **individual**! Cada pessoa deve encontrar a sua própria motivação. De fato, a motivação está relacionada a três aspectos básicos: intensidade, direção e persistência dos esforços.

**Gabarito: errada.**

---

#### 5. (CESPE – FUB – Assistente em Administração - 2018)

A satisfação no trabalho influencia o absenteísmo.

**Comentários:**

Isso mesmo! Para responder essa questão, você deve responder à seguinte pergunta:

A satisfação influencia o absenteísmo?

SIM! O funcionário satisfeito tende a faltar menos no trabalho (menor absenteísmo). Portanto, o absenteísmo é sim influenciado pela satisfação. Nesse caso, trata-se de uma influência “positiva”.

Perceba que a questão não disse que a satisfação “promove” o absenteísmo. Ou então que a satisfação “leva” ao absenteísmo. Se a questão tivesse dito isso, estaria errada.

O que a questão disse é que a satisfação tem influência sobre o absenteísmo. E, de fato, a satisfação tem sim uma influência (positiva) sobre o absenteísmo. Isto é, funcionários satisfeitos tendem a faltar menos no trabalho.

**Gabarito: correta.**

---



## 6. (CESPE – FUB – Assistente em Administração - 2018)

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.

### Comentários:

De fato, a Teoria da Hierarquia das Necessidades é uma **teoria empírica** (baseada na observação e na experiência) e **sem base científica relevante**.

**Gabarito: correta.**

---

## 7. (CESPE – EBSERH – Psicólogo - 2018)

Para aumentar o envolvimento dos colaboradores com o trabalho, uma organização precisará orientar os seus líderes para que tenham cuidado com as relações com seus subordinados, conceder maior autonomia para que realizem suas tarefas e, para tanto, delimitar papéis e orientações de trabalho de modo amplo.

### Comentários:

A primeira parte da assertiva está correta. De fato, para aumentar o envolvimento dos colaboradores com o trabalho, uma organização precisará orientar os seus líderes para que tenham cuidado com as relações com seus subordinados e conceder maior autonomia para que eles realizem suas tarefas (ou seja, permitir que os funcionários participem do processo de tomada de decisões e contribuam com opiniões e inovações).

Contudo, a parte final da assertiva está errada. Isso pois, se o objetivo da organização é conceder maior autonomia ao funcionário, **não** se deve “**delimitar papéis e orientações** de trabalho”. Quando o gestor **delimita papéis e orientações**, ele está **retirando a autonomia** do funcionário.

**Gabarito: errada.**

---

## 8. (CESPE – EBSERH – Psicólogo - 2018)

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.

### Comentários:

A relação entre motivação e desempenho é influenciada por alguns fatores (mediadores). Dentre eles, pode-se citar:



- **sistema de recompensas** e punições da organização;
- **estilo gerencial** utilizado pela organização;
- qualidade do **ambiente psicossocial** do trabalho;
- convergência entre os valores organizacionais e os valores “pessoais” do funcionário;
- “significado” que o funcionário possui acerca do trabalho que ele desempenha (em outras palavras, o “**significado**” do trabalho para o funcionário).

**Gabarito: correta.**

---

### 9. (CESPE – EBSERH – Enfermeiro - 2018)

Segundo a teoria de motivação de Maslow, as necessidades fisiológicas e de segurança demonstram a satisfação interna do indivíduo e, por este motivo, são predominantes na hierarquia do comportamento.

**Comentários:**

As necessidades fisiológicas e de segurança são necessidades primárias, as quais são satisfeitas por estímulos **externos**.

**Gabarito: errada.**

---

### 10. (CESPE – EBSERH – Enfermeiro - 2018)

Segundo Frederick Herzberg, um dos teóricos das teorias motivacionais, há dois fatores que explicam o comportamento das pessoas: os higiênicos e os motivacionais.

**Comentários:**

Isso mesmo! Para Frederick Herzberg, os fatores que levam à satisfação (**fatores motivacionais**) são diferentes dos fatores que levam à insatisfação (**fatores higiênicos**). Em outras palavras, a motivação das pessoas depende desses dois fatores que estão intimamente relacionados.

**Gabarito: correta.**

---

### 11. (CESPE – EBSERH – Enfermeiro - 2018)

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

**Comentários:**



Isso mesmo! De acordo com a Teoria da Autoeficácia, quanto maior a autoeficácia do funcionário (ou seja, quanto maior a crença do funcionário de que ele é capaz de desempenhar determinada tarefa), maior será a sua motivação.

**Gabarito: correta.**

---

## 12. (CESPE – STJ – Técnico Judiciário - 2018)

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.

**Comentários:**

É exatamente o contrário. As necessidades **sociais** é que são prioritárias (aparecem antes na pirâmide) em relação às necessidades de **estima**. Vejamos:



**Gabarito: errada.**

---

## 13. (CESPE – SEFAZ-RS – Auditor do Estado - 2018)

De acordo com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, o autodesenvolvimento e o crescimento profissional são necessidades

- a) econômicas.
- b) de estima.





- c) sociais.
- d) de segurança.
- e) de autorrealização.

**Comentários:**

Segundo a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, o autodesenvolvimento e o crescimento profissional são necessidades de **autorrealização**. As necessidades de autorrealização são as necessidades mais elevadas de um indivíduo e se encontram no topo da hierarquia. Estão relacionadas ao **desenvolvimento** e **maximização das capacidades** e das **aptidões pessoais**.

**O gabarito é a letra E.**

---

**14. (CESPE – SEFAZ-RS – Auditor do Estado - 2018)**

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

- a) das necessidades de Maslow.
- b) da expectativa.
- c) da equidade.
- d) behaviorista.

**Comentários:**

De acordo com a Teoria da Expectância (ou **Expectativa**), a motivação é resultado das expectativas que a pessoa tem de que seu esforço gerará os resultados esperados pela organização, e que esses resultados lhe trarão recompensas que **serão capazes de satisfazer suas metas individuais (valor que o funcionário atribui à recompensa)**.

**O gabarito é a letra B.**

---

**15. (CESPE – SEDF – Professor - Administração - 2017)**

Conforme a teoria da expectativa, a motivação depende da percepção de que a organização adota mecanismos de equidade e paridade de remuneração como forma de reconhecimento do desempenho dos indivíduos que nela trabalham.

**Comentários:**



Nada disso! De acordo com a Teoria da Expectativa, a motivação é resultado das expectativas que a pessoa tem de que seu esforço gerará os resultados esperados pela organização, e que esses resultados lhe trarão recompensas que serão capazes de satisfazer suas metas individuais.

A assertiva se refere à **Teoria da Equidade**, segundo a qual as pessoas estão sempre fazendo **comparações**, no intuito de verificar se as **retribuições** (recompensas/benefícios/**remuneração**) oferecidas pela empresa estão sendo compatíveis com os seus **esforços** (contribuições/resultados/entregas). Isto é, o funcionário busca entender o que ele recebe da empresa em troca do que ele oferece à empresa (relação retribuições-esforços), para poder comparar com a relação retribuições-esforços de outras pessoas.

**Gabarito: errada.**

---

#### 16. (CESPE – ANVISA – Técnico Administrativo - 2016)

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

**Comentários:**

Não há como “padronizar” programas motivacionais.

A motivação é individual, portanto, depende de cada indivíduo. Assim, não pode ser “padronizada”.

**Gabarito: errada.**

---

#### 17. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)

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.

**Comentários:**

Nada disso! As condições ambientais constituem os **fatores higiênicos**. Quando presentes, os fatores higiênicos **apenas evitam a insatisfação** (mas não geram satisfação).

**Gabarito: errada.**

---

#### 18. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)

No âmbito do processo de motivação, a teoria do reforço estabelece que as estratégias de extinção e punição contribuem para que a vontade de repetir o comportamento seja reduzida.



### Comentários:

Isso mesmo! A punição e a extinção são utilizadas para diminuir a vontade do indivíduo de repetir determinado comportamento no futuro.

**Gabarito: correta.**

---

### 19. (CESPE – DPU – Agente Administrativo - 2016)

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.

### Comentários:

De acordo com 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**.

De fato, aspirar realizar metas elevadas é uma necessidade relacionada à necessidade de **realização** (necessidade de **alcançar o sucesso**).

Contudo, “procurar relações interpessoais fortes e buscar aprovação dos outros” são características de pessoas que demonstram **necessidade de afiliação**.

**Gabarito: errada.**

---

### 20. (CESPE – DPU – Agente Administrativo - 2016)

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.

### Comentários:

Isso mesmo! Os fatores higiênicos são fatores relacionados ao **ambiente de trabalho**, tais como: salário, políticas da empresa, **relacionamentos interpessoais**, benefícios sociais, segurança do ambiente de trabalho, **qualidade da supervisão**, **condições físicas do ambiente de trabalho**, **relação com supervisores e subordinados**, *status*, etc.

**Gabarito: correta.**

---

### 21. (CESPE – DEPEN – Agente Penitenciário - 2015)



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.

**Comentários:**

Isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente, um conceito de motivação.

**Gabarito: correta.**

---

**22. (CESPE – DEPEN – Agente Penitenciário - 2015)**

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.

**Comentários:**

Isso mesmo! Para a Teoria da Definição dos Objetivos, objetivos **específicos, claros, difíceis, aceitos** pelos subordinados, e com **feedback**, conduzem a melhores desempenhos.

**Gabarito: correta.**

---

**23. (CESPE – TRE-GO – Analista Judiciário - 2015)**

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.

**Comentários:**

Isso mesmo! Segundo a Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland, indivíduos com alta necessidade de realização preferem trabalhar sozinhos, em atividades de bastante responsabilidade e que tenham um certo grau de risco.

**Gabarito: correta.**

---

**24. (CESPE – MEC – Especialista em Regulação - 2014)**

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.



### Comentários:

A assertiva trouxe as características da **Teoria da Expectativa**, de Victor Vroom.

**Gabarito: errada.**

---

### 25. (CESPE – ANATEL – Analista Administrativo - 2014)

Os construtos da teoria da expectativa 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).

### Comentários:

Nada disso! A questão fez uma bagunça!

Vejamos como seria a forma correta:

- um indivíduo deseja uma promoção (**Valência**). É o grau de atração que a recompensa (promoção) exerce sobre o funcionário.
- passa a estender o seu horário de trabalho (**Expectância**). Consiste na crença do funcionário de que o seu esforço (estender o horário de trabalho) o levará ao desempenho desejado.
- pois acredita que, assim, poderá ser promovido (**Instrumentalidade**). Consiste na crença do funcionário de que se ele atingir o desempenho esperado, receberá recompensas da empresa (promoção).

**Gabarito: errada.**

---

### 26. (CESPE – ANATEL – Analista Administrativo - 2014)

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.

### Comentários:

A relação entre motivação e desempenho é influenciada por alguns fatores (mediadores). Dentre eles, pode-se citar:

- sistema de recompensas e punições da organização;



- estilo gerencial utilizado pela organização;
- qualidade do ambiente psicossocial do trabalho;
- convergência entre os valores organizacionais e os valores “pessoais” do funcionário;
- “significado” que o funcionário possui acerca do trabalho que ele desempenha (em outras palavras, o “significado” do trabalho para o funcionário).

**Gabarito: correta.**

---

## 27. (CESPE – TC-DF – Analista de Administração Pública - 2014)

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.

### Comentários:

Confraternizações com colegas de trabalho (Necessidades **Sociais**), recompensas justas de desempenho (Necessidades de **Estima**) e oportunidades de trabalhar em projetos que articulem as habilidades e os interesses dos funcionários (Necessidades de **Autorrealização**) são, de fato, necessidades de ordem superior (necessidades **superiores**).

**Gabarito: correta.**

---

## 28. (CESPE – TJ-CE – Analista Judiciário - 2014)

De acordo com a hierarquia de necessidades proposta por Maslow, uma pessoa que trabalha com empenho para conseguir de seu chefe imediato reconhecimento e autonomia é motivada por necessidades

- a) fisiológicas.
- b) de realização.
- c) de segurança.
- d) sociais.
- e) de autoestima.

### Comentários:





É a necessidade de **autoestima** (ou Estima) que está relacionada à forma como a pessoa “se vê” (fatores internos) e como ela é **vista pelos outros** (fatores externos). Nesse sentido, o “reconhecimento do chefe” é um exemplo de fator externo relacionado à necessidade de autoestima.

O gabarito é a letra E.

---

### 29. (CESPE – MTE – Agente Administrativo - 2014)

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.

#### Comentários:

De fato, existem autores que entendem que a motivação é intrínseca, ou seja, que é algo pessoal, que vem de “dentro” de cada pessoa, isto é, a motivação decorre de fatores internos, e só pode ser encontrada dentro de cada pessoa.

Contudo, existem autores e teorias que defendem a ideia de que a motivação é resultante de uma interação complexa entre os **motivos internos** das pessoas (impulsos interiores) e os **motivos externos** (estímulos e incentivos do ambiente).

Nesse passo, mesmo estando vinculada a aspectos intrínsecos do indivíduo (motivos internos), a motivação também pode ser influenciada pela organização (motivos externos), mediante práticas de gestão de pessoas.

Gabarito: errada.

---

### 30. (CESPE – MTE – Agente Administrativo - 2014)

Segundo os princípios da Teoria X de McGregor, na gestão de pessoas, o potencial humano é considerado algo de difícil realização nas organizações.

#### Comentários:

Isso mesmo! Para a Teoria X o indivíduo é naturalmente **preguiçoso** e possui **aversão ao trabalho**. É considerado, portanto, algo de difícil realização nas organizações.

Gabarito: correta.

---

### 31. (CESPE – MTE – Agente Administrativo - 2014)

Segundo a teoria da expectativa, se uma pessoa acredita ser capaz de concluir uma tarefa com êxito, isso a torna mais motivada para o trabalho.



### Comentários:

A assertiva descreveu a **Teoria da Autoeficácia**, segundo a qual quanto maior a autoeficácia do funcionário (ou seja, quanto maior a crença do funcionário de que ele é capaz de desempenhar determinada tarefa), maior será a sua motivação.

**Gabarito: errada.**

---

### 32. (CESPE – MDIC – Agente Administrativo - 2014)

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

### Comentários:

A assertiva misturou os conceitos de valência e de expectativa.

“Atribuir valor a algo que deseja” se refere à **valência**.

Por sua vez, a probabilidade subjetiva ou a expectância de alcançar o **desempenho** mediante esforço comportamental se refere à **expectativa**.

**Gabarito: errada.**

---

### 33. (CESPE – AMP – Analista Administrativo - 2013)

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

### Comentários:

Isso mesmo! De acordo com 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**.

Portanto, o gestor, com o objetivo de **influenciar a motivação e o comportamento** dos funcionários, deve buscar atender às necessidades de cada um dos funcionários, de acordo com o que cada um deles busca.

Por exemplo, se João tem necessidade de realização, então o ideal é que o gestor deixe João trabalhar sozinho, em uma tarefa de risco intermediário e de bastante responsabilidade, cujo resultado possa ser atribuído diretamente a ele.



Por outro lado, se Maria tem necessidade de poder, o ideal é que o gestor busque inserir Maria em uma posição de chefia/supervisão, por exemplo.

Isso é feito com o objetivo de “atender” às necessidades dos funcionários para que eles fiquem, conseqüentemente, motivados com o trabalho.

**Gabarito: correta.**

---

### 34. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Assistente de Gestão Pública - 2019)

Considere que o novo dirigente de uma entidade integrante da Administração indireta do Município tenha estabelecido como principal foco de sua atuação fomentar a motivação dos servidores no ambiente de trabalho. Como embasamento teórico, referido dirigente valeu-se dos preceitos da Teoria ERC (ou ERG, como é conhecida internacionalmente), desenvolvida por Clayton Alderfer, o que significa pressupor que

- a) apenas o atendimento às necessidades mais básicas, ligadas à subsistência do indivíduo, constituem fonte para a motivação no trabalho.
- b) há uma hierarquia entre as necessidades dos indivíduos, cujo atendimento na ordem correta é pressuposto para gerar motivação.
- c) existem três necessidades essenciais a serem satisfeitas para a motivação dos indivíduos: existência; de relacionamento e de crescimento.
- d) o que gera a motivação genuína, capaz de assegurar o envolvimento e comprometimento do indivíduo com os objetivos da entidade, é apenas o atendimento das necessidades de estima e apreciação social.
- e) o homem médio não gosta do trabalho e o evita, sendo que a motivação para a realização das tarefas advém exclusivamente de recompensas financeiras.

#### Comentários:

Letra A: errada. Nada disso! Para Alderfer, existem 03 necessidades que motivam os indivíduos: necessidades de **Existência** (ligadas à subsistência e preservação física), necessidades de **Relacionamento**, e necessidades de **Crescimento**.

Letra B: errada. De 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”. Portanto, diferentemente da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria ERG **não pressupõe a necessidade de atendimento das necessidades “na ordem correta”**.



Letra C: correta. Isso mesmo! Para Alderfer, existem 03 necessidades que motivam os indivíduos: necessidades de **Existência**, necessidades de **Relacionamento**, e necessidades de **Crescimento**.

Letra D: errada. Nada disso! Necessidades de “estima” e “afetivo-sociais” estão relacionadas à Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow. Para Alderfer, existem 03 necessidades que motivam os indivíduos: necessidades de **Existência**, necessidades de **Relacionamento**, e necessidades de **Crescimento**.

Letra E: errada. É a Teoria X, de McGregor, que defende a ideia de que o homem médio não gosta do trabalho e o evita.

**O gabarito é a letra C.**

---

### 35. (FCC – SEFAZ-BA – Auditor Fiscal - 2019)

A literatura existente sobre a motivação no âmbito das organizações contempla diversas teorias que buscam explicar tal fenômeno a partir de diferentes perspectivas. Uma delas é a Teoria dos dois fatores, ou Bifatorial, proposta por Herzberg. Segundo essa teoria,

a) os fatores que motivam os funcionários são intrínsecos e associados a sentimentos positivos, enquanto os fatores extrínsecos, denominados de higiene, apenas previnem a insatisfação, mas não são suficientes para gerar motivação.

b) a motivação efetiva somente pode ser alcançada a partir da combinação do atendimento das condições individuais e das expectativas gerais do grupo, com uma ponderação entre elas obtida a partir de um algoritmo específico.

c) apenas dois fatores são realmente relevantes para fomentar a motivação no ambiente profissional: recompensa financeira e status social, sendo os demais meramente coadjuvantes em tal processo.

d) a motivação decorre de um processo complexo, que pondera fatores objetivos e subjetivos, cabendo ao gestor identificar no grupo sob seu comando qual o binômio mais relevante a ser atendido.

e) motivação e liderança são fenômenos fortemente imbricados, de modo que quanto mais forte e legitimado for o líder, maior a motivação dos liderados, independentemente de outros fatores intrínsecos.

#### Comentários:

De acordo com a Teoria Bifatorial, os fatores que levam à **satisfação**, ou seja, associados a sentimentos positivos (fatores **motivacionais** – fatores **intrínsecos**) são diferentes dos fatores que levam à **insatisfação**, ou seja, associados a sentimentos negativos (fatores **higiênicos** – fatores **extrínsecos**).



Os fatores higiênicos têm caráter preventivo, ou seja, quando estão presentes, apenas previnem a insatisfação, isto é, o indivíduo fica “não-insatisfeito” (mas não geram satisfação).

**O gabarito é a letra A.**

---

**36. (FCC – TRT 15ª – Analista Judiciário - 2018)**

Considerando a motivação sob a ótica da teoria do reforço, quando um supervisor para de criticar ou reprimir um funcionário, uma vez que o comportamento incorreto tenha parado, ele está utilizando um instrumento de reforço denominado

- a) contínuo.
- b) intermitente.
- c) punição.
- d) extinção.
- e) evasão de aprendizagem.

**Comentários:**

O que a questão nos diz é que quando o funcionário começa a **se comportar da maneira desejada**, o supervisor “para de criticá-lo e de reprimi-lo”, ou seja, o supervisor **retira uma consequência negativa** que estava sendo aplicada sobre o funcionário.

Trata-se, portanto, de um **reforço negativo** (também chamado de **evasão de aprendizagem**).

**O gabarito é a letra E.**

---

**37. (FCC – TRE-SP – Analista Judiciário – 2017)**

A motivação é um tema de suma importância na gestão organizacional e, nesse sentido, diversas teorias buscam explicá-la. Entre as teorias denominadas de conteúdo, uma das mais representativas é a Teoria das Necessidades Adquiridas, desenvolvida por David McClelland, segundo a qual

- a) os fatores extrínsecos que geram a motivação não são passíveis de controle, podendo, contudo, ser transformados em recompensas.
- b) um dos motivos que orientam a dinâmica do comportamento é o desejo de relacionamentos interpessoais amigáveis, denominado afiliação.



c) o que determina a motivação é a correlação estabelecida entre a tarefa e a recompensa para a sua realização, denominada valência.

s) existem necessidades individuais cuja busca pela satisfação se sucede, hierarquicamente, sendo esse o cerne do processo motivacional.

e) a busca de realização, representada pela luta pelo sucesso, é um fator secundário na dinâmica da motivação, denominado expectância.

### Comentários:

De acordo com 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**.

Nesse sentido, as necessidades de **afiliação** se referem à necessidade do indivíduo de manter **bons relacionamentos interpessoais**. Portanto, o gabarito é a letra B.

As outras alternativas não trazem conceitos relacionados à Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland.

**O gabarito é a letra B.**

---

### 38. (FCC – Prefeitura de Teresina-PI – Técnico de Nível Superior - Administrador – 2016)

Considere que determinada organização pretenda enfatizar práticas para aumentar a motivação de seus colaboradores, tomando como base conceitual os preceitos das teorias motivacionais classificadas como de processo. Nesse sentido, a organização poderá se basear na Teoria

a) X, de McGregor, que tem como um de seus pressupostos que o indivíduo exercerá autocontrole e autodireção, se as necessidades próprias forem satisfeitas.

b) Y, de McGregor, que preconiza que o indivíduo precisa ser forçado, controlado e dirigido para produzir.

c) Fatorial, de Herzberg, segundo a qual os fatores de motivação são majoritariamente intrínsecos, desvinculados das recompensas oferecidas.

d) ERC, de Alderfer, que apresenta uma hierarquia das necessidades humanas, separando as necessidades básicas das ligadas à autorrealização.

e) do Reforço, de Skinner, segundo a qual o reforço condiciona o comportamento, representando o reforço negativo não uma punição, mas sim a remoção de um evento punitivo.

### Comentários:



De início, apenas com o conhecimento de que a Teoria **Bifatorial** de Herzberg e a Teoria ERC de Alderfer são teorias de **conteúdo**, já descartaríamos as alternativas C e D.

A letra A trouxe o conceito da **Teoria Y**. A letra B, por sua vez, trouxe o conceito da **Teoria X**.

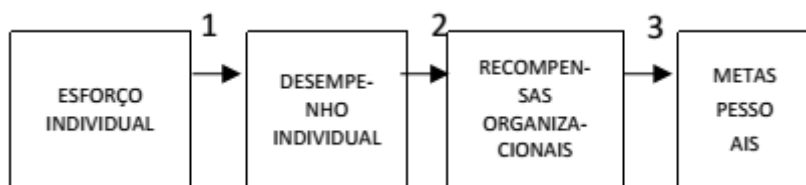
Portanto, só nos resta a letra E, que é a alternativa correta da questão. De fato, segundo a Teoria do Reforço, de Skinner, o reforço condiciona/manipula o comportamento do indivíduo.

Nesse sentido, o reforço negativo é algo “bom” para o funcionário. É utilizado após um comportamento desejável, utilizado para aumentar a vontade do indivíduo de repetir aquele comportamento no futuro. Consiste na remoção de uma consequência negativa.

**O gabarito é a letra E.**

### 39. (FGV – IBGE – Agente Censitário – 2017)

O esquema abaixo ilustra uma teoria de motivação bastante difundida na área de administração.



1 - relação esforço-desempenho;

2 - relação desempenho-recompensa;

3 - relação recompensa-metas pessoais.

Essa teoria é conhecida como:

- a) do reforço;
- b) do estabelecimento de objetivos;
- c) da avaliação cognitiva;
- d) da expectativa;
- e) das necessidades de McClelland.

**Comentários:**





Questão bem tranquila.

Trata-se da **Teoria da Expectativa**.

**O gabarito é a letra D.**

---





## LISTA DE QUESTÕES

### LISTA DE QUESTÕES

#### 1. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria - 2019)

Segundo a teoria da expectativa, a motivação do indivíduo está condicionada à percepção de que seu esforço para a realização de tarefas será reconhecido na avaliação de seu desempenho e de que o resultado dessa avaliação levará a uma recompensa que o atenderá em alguma necessidade ou interesse.

#### 2. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria - 2019)

De acordo com a teoria dos dois fatores, para motivar um grupo de empregados que se encontrem desmotivados, a organização deverá, além de promover melhorias no ambiente físico, nos relacionamentos interpessoais e nas condições de trabalho, fornecer-lhes reajustes salariais e benefícios.

#### 3. (CESPE – IFF – Administrador - 2018)

Conforme a teoria de Maslow, o comportamento do ser humano pode ser explicado pelas suas necessidades e pelos seus desejos, os quais se tornam fontes de motivação. De acordo com essa teoria,

- a) a terceira camada da pirâmide de Maslow se refere às necessidades de associação, que refletem as necessidades do indivíduo em termos sociais, como amizades e socialização.
- b) as necessidades humanas dividem-se em dois grupos: as necessidades de sobrevivência, primárias, e as necessidades adquiridas, secundárias.
- c) as necessidades humanas precisam ser satisfeitas por completo para somente então surgir outro nível de satisfação.
- d) as necessidades de autoestima estão relacionadas à realização potencial do indivíduo.
- e) todos os indivíduos alcançam o topo da pirâmide em relação às suas necessidades.

#### 4. (CESPE – FUB – Assistente em Administração - 2018)



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

#### **5. (CESPE – FUB – Assistente em Administração - 2018)**

A satisfação no trabalho influencia o absenteísmo.

#### **6. (CESPE – FUB – Assistente em Administração - 2018)**

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.

#### **7. (CESPE – EBSERH – Psicólogo - 2018)**

Para aumentar o envolvimento dos colaboradores com o trabalho, uma organização precisará orientar os seus líderes para que tenham cuidado com as relações com seus subordinados, conceder maior autonomia para que realizem suas tarefas e, para tanto, delimitar papéis e orientações de trabalho de modo amplo.

#### **8. (CESPE – EBSERH – Psicólogo - 2018)**

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.

#### **9. (CESPE – EBSERH – Enfermeiro - 2018)**

Segundo a teoria de motivação de Maslow, as necessidades fisiológicas e de segurança demonstram a satisfação interna do indivíduo e, por este motivo, são predominantes na hierarquia do comportamento.

#### **10. (CESPE – EBSERH – Enfermeiro - 2018)**

Segundo Frederick Herzberg, um dos teóricos das teorias motivacionais, há dois fatores que explicam o comportamento das pessoas: os higiênicos e os motivacionais.

#### **11. (CESPE – EBSERH – Enfermeiro - 2018)**

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

#### **12. (CESPE – STJ – Técnico Judiciário - 2018)**



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.

**13. (CESPE – SEFAZ-RS – Auditor do Estado - 2018)**

De acordo com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, o autodesenvolvimento e o crescimento profissional são necessidades

- a) econômicas.
- b) de estima.
- c) sociais.
- d) de segurança.
- e) de autorrealização.

**14. (CESPE – SEFAZ-RS – Auditor do Estado - 2018)**

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

- a) das necessidades de Maslow.
- b) da expectativa.
- c) da equidade.
- d) behaviorista.

**15. (CESPE – SEDF – Professor - Administração - 2017)**

Conforme a teoria da expectativa, a motivação depende da percepção de que a organização adota mecanismos de equidade e paridade de remuneração como forma de reconhecimento do desempenho dos indivíduos que nela trabalham.

**16. (CESPE – ANVISA – Técnico Administrativo - 2016)**

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

**17. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)**



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.

**18. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente - 2016)**

No âmbito do processo de motivação, a teoria do reforço estabelece que as estratégias de extinção e punição contribuem para que a vontade de repetir o comportamento seja reduzida.

**19. (CESPE – DPU – Agente Administrativo - 2016)**

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.

**20. (CESPE – DPU – Agente Administrativo - 2016)**

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.

**21. (CESPE – DEPEN – Agente Penitenciário - 2015)**

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.

**22. (CESPE – DEPEN – Agente Penitenciário - 2015)**

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.

**23. (CESPE – TRE-GO – Analista Judiciário - 2015)**

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.

**24. (CESPE – MEC – Especialista em Regulação - 2014)**

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.

**25. (CESPE – ANATEL – Analista Administrativo - 2014)**

Os construtos da teoria da expectativa 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).

**26. (CESPE – ANATEL – Analista Administrativo - 2014)**

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.

**27. (CESPE – TC-DF – Analista de Administração Pública - 2014)**

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.

**28. (CESPE – TJ-CE – Analista Judiciário - 2014)**

De acordo com a hierarquia de necessidades proposta por Maslow, uma pessoa que trabalha com empenho para conseguir de seu chefe imediato reconhecimento e autonomia é motivada por necessidades

- a) fisiológicas.
- b) de realização.
- c) de segurança.
- d) sociais.
- e) de autoestima.

**29. (CESPE – MTE – Agente Administrativo - 2014)**

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.



**30. (CESPE – MTE – Agente Administrativo - 2014)**

Segundo os princípios da Teoria X de McGregor, na gestão de pessoas, o potencial humano é considerado algo de difícil realização nas organizações.

**31. (CESPE – MTE – Agente Administrativo - 2014)**

Segundo a teoria da expectativa, se uma pessoa acredita ser capaz de concluir uma tarefa com êxito, isso a torna mais motivada para o trabalho.

**32. (CESPE – MDIC – Agente Administrativo - 2014)**

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

**33. (CESPE – AMP – Analista Administrativo - 2013)**

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

**34. (FCC – Prefeitura de Recife-PE – Assistente de Gestão Pública - 2019)**

Considere que o novo dirigente de uma entidade integrante da Administração indireta do Município tenha estabelecido como principal foco de sua atuação fomentar a motivação dos servidores no ambiente de trabalho. Como embasamento teórico, referido dirigente valeu-se dos preceitos da Teoria ERC (ou ERG, como é conhecida internacionalmente), desenvolvida por Clayton Alderfer, o que significa pressupor que

- a) apenas o atendimento às necessidades mais básicas, ligadas à subsistência do indivíduo, constituem fonte para a motivação no trabalho.
- b) há uma hierarquia entre as necessidades dos indivíduos, cujo atendimento na ordem correta é pressuposto para gerar motivação.
- c) existem três necessidades essenciais a serem satisfeitas para a motivação dos indivíduos: existência; de relacionamento e de crescimento.
- d) o que gera a motivação genuína, capaz de assegurar o envolvimento e comprometimento do indivíduo com os objetivos da entidade, é apenas o atendimento das necessidades de estima e apreciação social.
- e) o homem médio não gosta do trabalho e o evita, sendo que a motivação para a realização das tarefas advém exclusivamente de recompensas financeiras.





### 35. (FCC – SEFAZ-BA – Auditor Fiscal - 2019)

A literatura existente sobre a motivação no âmbito das organizações contempla diversas teorias que buscam explicar tal fenômeno a partir de diferentes perspectivas. Uma delas é a Teoria dos dois fatores, ou Bifatorial, proposta por Herzberg. Segundo essa teoria,

- a) os fatores que motivam os funcionários são intrínsecos e associados a sentimentos positivos, enquanto os fatores extrínsecos, denominados de higiene, apenas previnem a insatisfação, mas não são suficientes para gerar motivação.
- b) a motivação efetiva somente pode ser alcançada a partir da combinação do atendimento das condições individuais e das expectativas gerais do grupo, com uma ponderação entre elas obtida a partir de um algoritmo específico.
- c) apenas dois fatores são realmente relevantes para fomentar a motivação no ambiente profissional: recompensa financeira e status social, sendo os demais meramente coadjuvantes em tal processo.
- d) a motivação decorre de um processo complexo, que pondera fatores objetivos e subjetivos, cabendo ao gestor identificar no grupo sob seu comando qual o binômio mais relevante a ser atendido.
- e) motivação e liderança são fenômenos fortemente imbricados, de modo que quanto mais forte e legitimado for o líder, maior a motivação dos liderados, independentemente de outros fatores intrínsecos.

### 36. (FCC – TRT 15ª – Analista Judiciário - 2018)

Considerando a motivação sob a ótica da teoria do reforço, quando um supervisor para de criticar ou reprimir um funcionário, uma vez que o comportamento incorreto tenha parado, ele está utilizando um instrumento de reforço denominado

- a) contínuo.
- b) intermitente.
- c) punição.
- d) extinção.
- e) evasão de aprendizagem.

### 37. (FCC – TRE-SP – Analista Judiciário – 2017)



A motivação é um tema de suma importância na gestão organizacional e, nesse sentido, diversas teorias buscam explicá-la. Entre as teorias denominadas de conteúdo, uma das mais representativas é a Teoria das Necessidades Adquiridas, desenvolvida por David McClelland, segundo a qual

- a) os fatores extrínsecos que geram a motivação não são passíveis de controle, podendo, contudo, ser transformados em recompensas.
- b) um dos motivos que orientam a dinâmica do comportamento é o desejo de relacionamentos interpessoais amigáveis, denominado afiliação.
- c) o que determina a motivação é a correlação estabelecida entre a tarefa e a recompensa para a sua realização, denominada valência.
- s) existem necessidades individuais cuja busca pela satisfação se sucede, hierarquicamente, sendo esse o cerne do processo motivacional.
- e) a busca de realização, representada pela luta pelo sucesso, é um fator secundário na dinâmica da motivação, denominado expectância.

### **38. (FCC – Prefeitura de Teresina-PI – Técnico de Nível Superior - Administrador – 2016)**

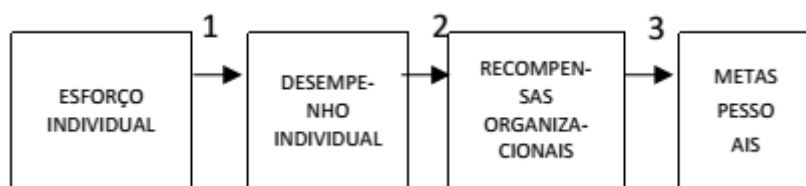
Considere que determinada organização pretenda enfatizar práticas para aumentar a motivação de seus colaboradores, tomando como base conceitual os preceitos das teorias motivacionais classificadas como de processo. Nesse sentido, a organização poderá se basear na Teoria

- a) X, de McGregor, que tem como um de seus pressupostos que o indivíduo exercerá autocontrole e autodireção, se as necessidades próprias forem satisfeitas.
- b) Y, de McGregor, que preconiza que o indivíduo precisa ser forçado, controlado e dirigido para produzir.
- c) Fatorial, de Herzberg, segundo a qual os fatores de motivação são majoritariamente intrínsecos, desvinculados das recompensas oferecidas.
- d) ERC, de Alderfer, que apresenta uma hierarquia das necessidades humanas, separando as necessidades básicas das ligadas à autorrealização.
- e) do Reforço, de Skinner, segundo a qual o reforço condiciona o comportamento, representando o reforço negativo não uma punição, mas sim a remoção de um evento punitivo.

### **39. (FGV – IBGE – Agente Censitário – 2017)**

O esquema abaixo ilustra uma teoria de motivação bastante difundida na área de administração.





1 - relação esforço-desempenho;

2 - relação desempenho-recompensa;

3 - relação recompensa-metas pessoais.

Essa teoria é conhecida como:

a) do reforço;

b) do estabelecimento de objetivos;

c) da avaliação cognitiva;

d) da expectativa;

e) das necessidades de McClelland.





# GABARITO

## GABARITO

- |             |             |             |
|-------------|-------------|-------------|
| 1. CORRETA  | 14. Letra B | 27. CORRETA |
| 2. ERRADA   | 15. ERRADA  | 28. Letra E |
| 3. Letra A  | 16. ERRADA  | 29. ERRADA  |
| 4. ERRADA   | 17. ERRADA  | 30. CORRETA |
| 5. CORRETA  | 18. CORRETA | 31. ERRADA  |
| 6. CORRETA  | 19. ERRADA  | 32. ERRADA  |
| 7. ERRADA   | 20. CORRETA | 33. CORRETA |
| 8. CORRETA  | 21. CORRETA | 34. Letra C |
| 9. ERRADA   | 22. CORRETA | 35. Letra A |
| 10. CORRETA | 23. CORRETA | 36. Letra E |
| 11. CORRETA | 24. ERRADA  | 37. Letra B |
| 12. ERRADA  | 25. ERRADA  | 38. Letra E |
| 13. Letra E | 26. CORRETA | 39. Letra D |



## Referências Bibliográficas

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**, 1ª edição. São Paulo, Saraiva: 2006.

Griffin, Ricky W. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações** / Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead; revisão técnica Cecília Whitaker Bergamini; [tradução Noveritis do Brasil]. - São Paulo: Cengage Learning, 2015. p.91.

MARQUES, José Carlos. **Comportamento organizacional**, São Paulo, Cengage: 2016.

ROBBINS, Stephen P., David A. Decenzo, Robert Wolter, **A nova administração** / tradução: Luciano Antonio Gomide. 1ª edição, São Paulo: Saraiva, 2014.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional** / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Lidere e Inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas**. / Tradução: Sonia Midori Yamamoto, São Paulo, Saraiva: 2015.

SOBRAL, F., & PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008.



# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.