



By @kakashi_copiador

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



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 Robbins¹, **motivação “é a vontade de fazer algo**, condicionada pela capacidade que essa ação tem de **satisfazer alguma necessidade individual”**.

Para Gregory et al², 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”.

Bergamini³ destaca que é **“a motivação quem faz cada um pôr em ação os seus recursos pessoais, especialmente seus pontos fortes.”**

De acordo com Chiavenato⁴, 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**:

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

² 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.

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

⁴ 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, Daft⁵ ressalta que a **motivação é relativa às forças internas ou externas que fazem uma pessoa se entusiasmar e persistir na busca de um objetivo**.

Maximiano⁶, 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)**.”

⁵ DAFT (2005)

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

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.⁷

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



“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.

⁷ Ibid.

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)

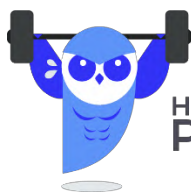
- Decorre de **fatores externos**.
 - A liderança, os reforços e as punições podem influenciar na motivação.
- Exemplo: Bônus por atingimento de metas e resultados



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.



HORA DE
PRATICAR!

(AMAUC – Prefeitura de Itá-SC – Agente Administrativo - 2019)

Esforço para atingir qualquer objetivo. Um processo de intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

As definições acima estão relacionadas a:

- a) Depressão
- b) Desprendimento
- c) Liderança

d) Motivação

e) Caráter

Comentários:

Tratam-se de definições relacionadas à **motivação**.

O gabarito é a letra D.

(IBFC – EBSERH – Analista Administrativo - ADAPTADA)

A **motivação** para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente.

Comentários:

Conforme vimos, 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).

Gabarito: correta

1 – Motivação x Desempenho



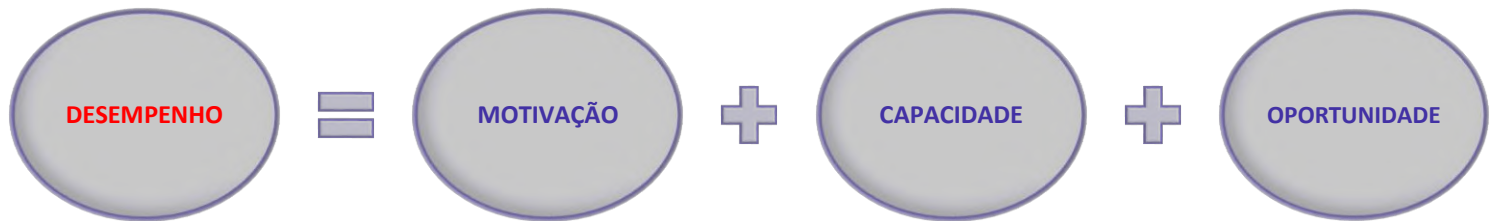
PEGADINHA!

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 Robbins⁸, o desempenho não depende apenas da **motivação**. Para o autor, o **desempenho** é resultado do tripé **motivação + capacidade** (habilidades e inteligência) **+ oportunidade**.

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

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**).



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

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

Comentários:

Isso mesmo! Dentre 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)

Gabarito: correta.

2 – Ciclo Motivacional

Chiavenato⁹ destaca que o **processo motivacional é cíclico** e pode ser explicado da seguinte maneira:



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

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.

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.

Chiavenato¹⁰ 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.”



(FADESP – COSANPA – Administrador - 2017)

O comportamento humano pode ser explicado por meio do ciclo motivacional, definido como o processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento humano e o levam a algum estado de resolução. O ciclo motivacional se efetiva em etapas, que são

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

- a) equilíbrio externo, estima ou incentivo, necessidade, distensão, comportamento e equilíbrio.
- b) desequilíbrio momentâneo, estimulação, necessidade, pretensão, comportamento e satisfação.
- c) equilíbrio interno, estímulo ou incentivo, necessidade, tensão, comportamento ou ação, e satisfação.
- d) equilíbrio permanente, estímulos, necessidades, distensão, comportamento, e ações de satisfação.

Comentários:

De acordo com Chiavenato, o ciclo motivacional é composto pelas seguintes etapas: **Estado de Equilíbrio > Estímulo ou Incentivo > Necessidade > Tensão > Comportamento ou Ação > Satisfação.**

O gabarito é a letra C.

(FGV – INEA-RJ – Administrador)

Assinale a alternativa que apresenta as variáveis do ciclo motivacional, que proporciona o equilíbrio do indivíduo a partir do atendimento das suas necessidades.

- a) Equilíbrio, estímulo ou incentivo, necessidade, tensão, comportamento e barreira.
- b) Realização, força ou incentivo, necessidade, tranquilidade, comportamento e obstáculo.
- c) Equilíbrio, estímulo ou realização, prioridade, tensão, esforço e barreira.
- d) Realização, força ou estímulo, necessidade, tranquilidade, comportamento e barreira.
- e) Equilíbrio, força ou incentivo, prioridade, tensão, esforço e obstáculo.

Comentários:

De acordo com Chiavenato, o ciclo motivacional é composto pelas seguintes etapas: **Estado de Equilíbrio > Estímulo ou Incentivo > Necessidade > Tensão > Comportamento ou Ação > Satisfação / Frustração (Barreira) / Compensação.**

O gabarito é a letra A.

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 comportamento¹¹.

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:

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**)

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

-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 paralisado¹².

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 objetivos¹³.

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

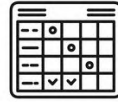
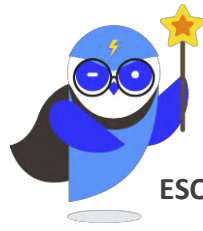
Teoria do Reforço (de **Skinner**)

Teoria da Avaliação Cognitiva

Teoria de Campo (de **Lewin**)

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

¹³ 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.



ESQUEMATIZANDO!

Teorias de Conteúdo

Teoria da Hierarquia das Necessidades
(de Maslow)

Teoria ERC / Teoria ERG
(de Alderfer)

Teoria dos dois Fatores / Teoria Bifatorial
(de Herzberg)

Teoria das Necessidades Adquiridas
(de McClelland)

Teoria X e Y
(de Douglas McGregor)

Teorias de Processo

Teoria da Equidade
(de Adams)

Teoria da Expectância / Expectativa
(de Vroom)

Teoria da Definição de Objetivos
(de Locke)

Teoria da Autoeficácia

Teoria do Reforço
(de Skinner)

Teoria da Avaliação Cognitiva

Teoria de Campo
(de Lewin)

“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.



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.

Vamos seguir em frente...



(FCC – TRT 15ª – Técnico Judiciário)

Motivação indica um estado psicológico caracterizado por um elevado grau de disposição ou vontade de realizar uma tarefa ou perseguir uma meta. Existem diversas teorias motivacionais, que podem ser divididas em duas linhas teóricas básicas:

a) Teorias unifatoriais e Teorias multifatoriais.

- b) Teorias de conteúdo e Teorias de processo.
- c) Teorias da expectativa e Teorias comportamentais.
- d) Teorias da motivação pelo êxito e Teorias da motivação pelo medo.
- e) Teorias de autoeficácia e Teorias de reforço.

Comentários:

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

O gabarito é a letra B.

(FUNDEP – IFN-MG – Auxiliar em Administração - 2014)

A motivação do funcionário afeta a produtividade. Parte do trabalho de um gerente consiste em direcionar a motivação do funcionário para a realização das metas organizacionais. A partir dessa premissa, assinale a alternativa INCORRETA.

- a) A motivação é importante porque pode levar a comportamentos que refletem alto desempenho dentro de uma organização.
- b) A abordagem contemporânea da motivação abrange três tipos de teorias: teoria de conteúdo, teoria de processo e teoria do reforço.
- c) A mais conhecida das teorias de conteúdo denominada teoria da hierarquia das necessidades foi desenvolvida por Herzberg.
- d) A teoria da expectativa, é uma das duas teorias de processo.

Comentários:

Letra A: correta. Isso mesmo! A motivação é um dos fatores que influenciam o desempenho. O desempenho é resultado do tripé motivação + capacidade (habilidades e inteligência) + oportunidade.

Letra B: correta. Perceba que, nessa questão, a banca levou em consideração 03 “grupos” de Teorias: de **conteúdo**, de **processo** e de **reforço**. Nesse sentido, o “grupo” teoria do reforço é composto exclusivamente pela “Teoria do Reforço”.

Chiavenato faz esse tipo de classificação em uma de suas obras. É um tipo de classificação menos comum; contudo, é importante que você saiba que ela existe!

Letra C: errada. Lembra que eu disse que você precisava decorar os nomes dos autores das Teorias? Pois é.... olha aí, meu amigo! Nessa assertiva, a banca relacionou, de forma incorreta, a Teoria ao nome do autor.

A assertiva está incorreta. A Teoria da Hierarquia das Necessidades foi desenvolvida por **Abraham Maslow**.

Letra D: correta. Isso mesmo! A teoria da expectativa faz parte das Teorias de Processo.

O gabarito é a letra C.

(FCC – TRT 11ª – Analista Judiciário – Oficial de Justiça) - 2017

Entre as diversas teorias que buscam explicar a dinâmica da motivação, algumas são classificadas como de conteúdo, sendo mais estáticas e descritivas, procurando explicar o que motiva o indivíduo. De outro lado, aquelas classificadas como teorias de processo procuram explicar como se dá o processo de motivação, tal como a Teoria

a) do Reforço, de Skinner, segundo a qual o reforço negativo é representado pela remoção de um evento punitivo.

b) Bifatorial, de Herzberg, segundo a qual existem fatores individuais e ambientais que impulsionam a motivação.

c) X e Y, de McGregor, que preconiza a prevalência de características inatas no desencadeamento do processo motivacional.

d) ERC, de Clayton Alderfer, de acordo com a qual a recompensa financeira é o fator de maior peso para desencadear a motivação, porém não prevalente na sua manutenção.

e) das Necessidades Adquiridas, de David McClelland, que apresenta uma pirâmide das necessidades que geram motivação, na base da qual estão as ligadas à sobrevivência.

Comentários:

Para responder essa questão, bastava que o aluno soubesse a classificação das Teorias Motivacionais.

A única assertiva que apresenta uma **Teoria de Processo** é a **letra A (Teoria do Reforço)**. Perceba que, nessa questão, a banca levou em consideração a “classificação” mais comum, qual seja: que a Teoria do Reforço faz parte das “Teorias de Processo”.

Todas as outras assertivas (B, C, D e E) trazem Teorias de Conteúdo.

O gabarito é a letra A.

(CONSUPLAN – TSE – Analista Judiciário)

As abordagens teóricas sobre motivação são classificadas em dois grupos, a saber: as teorias de processo, que procuram explicar como funciona o mecanismo da motivação, e as teorias de conteúdo, que procuram explicar quais os motivos específicos que fazem as pessoas agirem. Das alternativas a seguir, qual NÃO faz parte do rol de teorias de processo no campo de estudo da motivação?

- a) Teoria ERC.
- b) Teoria da Equidade.
- c) Teoria da Expectância.
- d) Teoria da Definição de Objetivos.

Comentários:

A Teoria que não faz parte do rol das Teorias de Processo é a Teoria ERC.

A Teoria ERC é uma teoria de **conteúdo**.

O gabarito é a letra A.

(...)

Vamos estudar, agora, cada uma dessas Teorias!

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**.

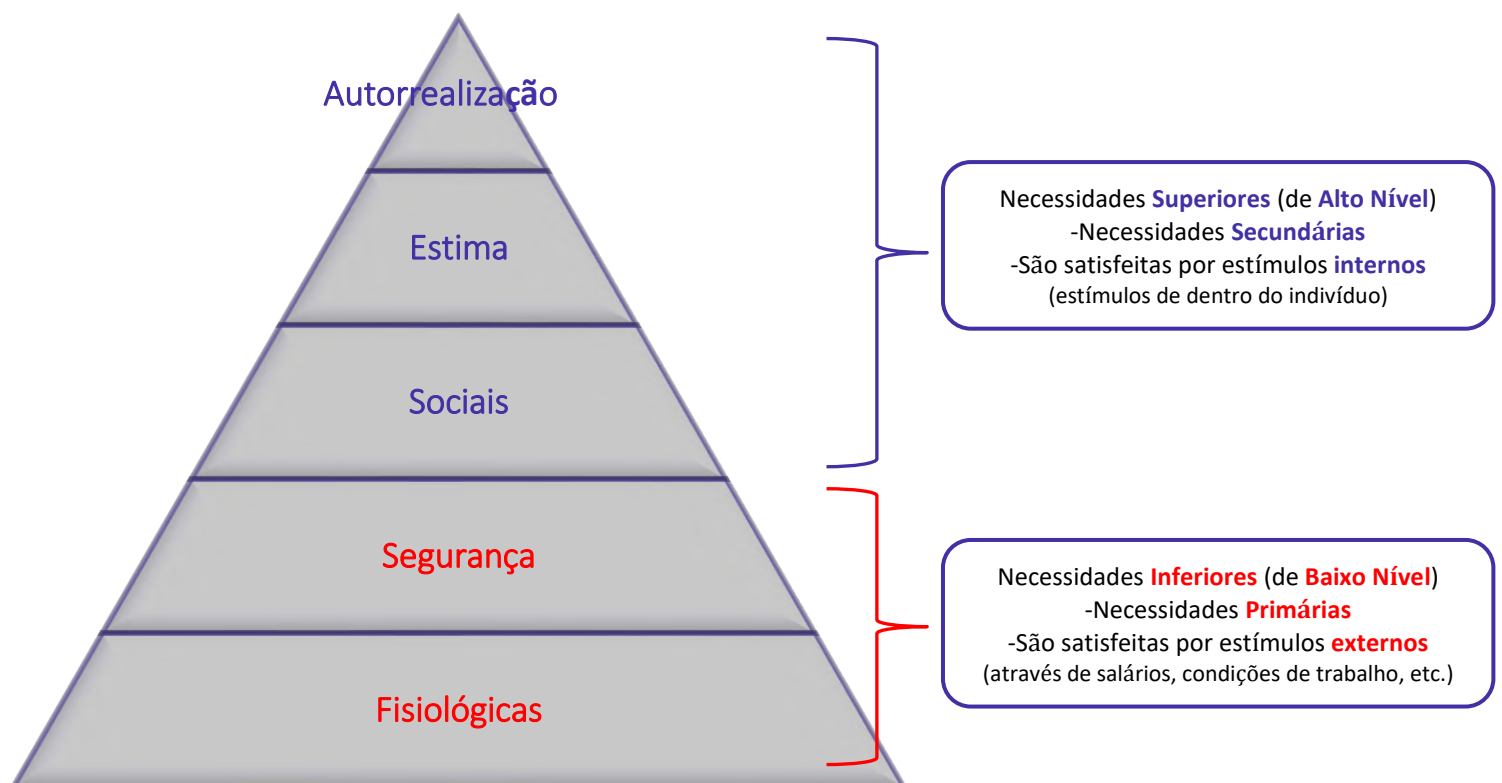
Necessidades de **Segurança**: São as **necessidades de estar livre de perigos** “físicos” e “psicológicos”, tais como: proteção contra violência, abrigo, estabilidade no emprego, segurança no ambiente de trabalho, liberdade, etc. Também estão **relacionadas à sobrevivência do indivíduo**.

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.

Chiavenato destaca alguns exemplos de como se dá a satisfação das necessidades em cada um dos níveis, tanto no ambiente de trabalho como fora dele.

Vejamos¹⁴:

	Satisfação no Trabalho	Satisfação fora do Trabalho
Autorrealização	-Trabalho desafiante -Diversidade -Autonomia -Crescimento Pessoal -Participação nas decisões	-Educação -Crescimento pessoal -Passatempos -Religião
Estima	-Reconhecimento -Responsabilidade -Orgulho -Promoções	-Aprovação da família -Aprovação dos amigos -Reconhecimento da comunidade
Sociais	-Amizade dos colegas de trabalho -Interação com os clientes -Chefia amigável -Camaradagem	-Família -Amigos -Grupos Sociais -Comunidade
Segurança	-Trabalho seguro -Permanência no emprego -Proteção	-Autonomia -Liberdade -Proteção contra violência -Abrigo
Fisiológicas	-Remuneração e benefícios -Horário de trabalho -Intervalos de descanso -Conforto físico	-Comida -Água -Sexo -Sono e repouso

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 compreensão¹⁵.

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**.

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.

¹⁴ Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.134

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. P.465



(CESPE – SEGER-ES – Analista Executivo)

De acordo com a teoria da hierarquia das necessidades, formulada por Abraham Maslow, as necessidades de nível baixo são

- a) as de segurança, as sociais e as de estima e de autorrealização, pois são satisfeitas internamente.
- b) as sociais e as de estima e de autorrealização, pois são satisfeitas internamente.
- c) as fisiológicas e as de segurança, pois são satisfeitas externamente.
- d) as fisiológicas, as de segurança e as sociais, pois são satisfeitas externamente.
- e) as de segurança, as sociais e as de estima, pois são satisfeitas internamente.

Comentários:

As Necessidades Inferiores (de Baixo Nível), que são satisfeitas por estímulos externos, são as necessidades **fisiológicas** e as necessidades de **segurança**.

O gabarito é a letra C.

(MS CONCURSOS – UFAC – Administrador)

As necessidades de auto-realização descritas na hierarquia das necessidades de Maslow são:

- a) As necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente ao longo da vida.
- b) As necessidades humanas menos elevadas e que se encontram na base da hierarquia. Levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente ao longo da vida.
- c) As necessidades humanas mais elevadas e que se encontram na base da hierarquia. Levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial, mas não se desenvolve continuamente ao longo da vida.
- d) As necessidades humanas menos elevadas e que se encontram no meio da hierarquia. Levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial, mas não se desenvolve continuamente ao longo da vida.

e) As necessidades humanas básicas e que se encontram no meio da hierarquia. Levam cada pessoa a realizar o potencial coletivo e a desenvolver o grupo como um todo.

Comentários:

As necessidades de autorrealização são as necessidades humanas **mais elevadas** e que se encontram no **topo da hierarquia**. Levam cada pessoa a realizar o seu **próprio potencial** e a se **desenvolver continuamente** ao longo da vida.

O gabarito é a letra A.

(FCM – IF-RS – Docente – Administração - 2016)

Robbins (2010) afirma que a mais conhecida teoria sobre motivação é a “Hierarquia das Necessidades”, de Abraham Maslow, ilustrada na figura abaixo

Segundo esse autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. São elas:

1- Fisiológica: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.

2- Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.

3- Social: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.

4- Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima como status, reconhecimento e atenção.

5- Autorrealização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Pode-se afirmar, a partir do exposto, que

a) o indivíduo move-se do topo para a base da pirâmide, a partir do atendimento em que uma necessidade se der de forma completa.

b) as pesquisas, em geral, validam a teoria de Maslow, afirmando sua comprovação empírica substancial e seu alto embasamento, corroborado por outros estudos.

c) as necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades de nível mais alto e aquelas relacionadas à autorrealização são chamadas de necessidades de nível mais baixo.

d) a teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, especialmente por parte dos executivos formados na prática, devido à sua lógica intuitiva e à sua facilidade de compreensão.

e) necessidades de níveis mais baixo são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo) enquanto as de níveis mais alto são satisfeitas quase sempre externamente (através de coisas como remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego).

Comentários:

Letra A: errada. É exatamente o contrário. O indivíduo move-se **da base** para **o topo** da pirâmide, a partir do atendimento em que uma necessidade se der de forma completa.

Letra B: errada. Nada disso! A Teoria da Hierarquia das Necessidades é uma teoria empírica (baseada na observação e na experiência) e **sem base científica relevante**. Trata-se de uma teoria de difícil comprovação e validação.

Letra C: errada. As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades de nível mais **baixo** e aquelas relacionadas à autorrealização são chamadas de necessidades de nível mais **alto**.

Letra D: correta. Isso mesmo! Entretanto, vale lembrar que a Teoria da Hierarquia das Necessidades já não é tão bem aceita nos dias de hoje.

Letra E: errada. Necessidades de níveis mais baixo são satisfeitas **externamente** (são satisfeitas por estímulos externos, isto é, através de salários, condições de trabalho, etc.) enquanto as de níveis mais alto são satisfeitas **internamente** (através de estímulos de “dentro” do indivíduo)

O gabarito é a letra D.

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**.

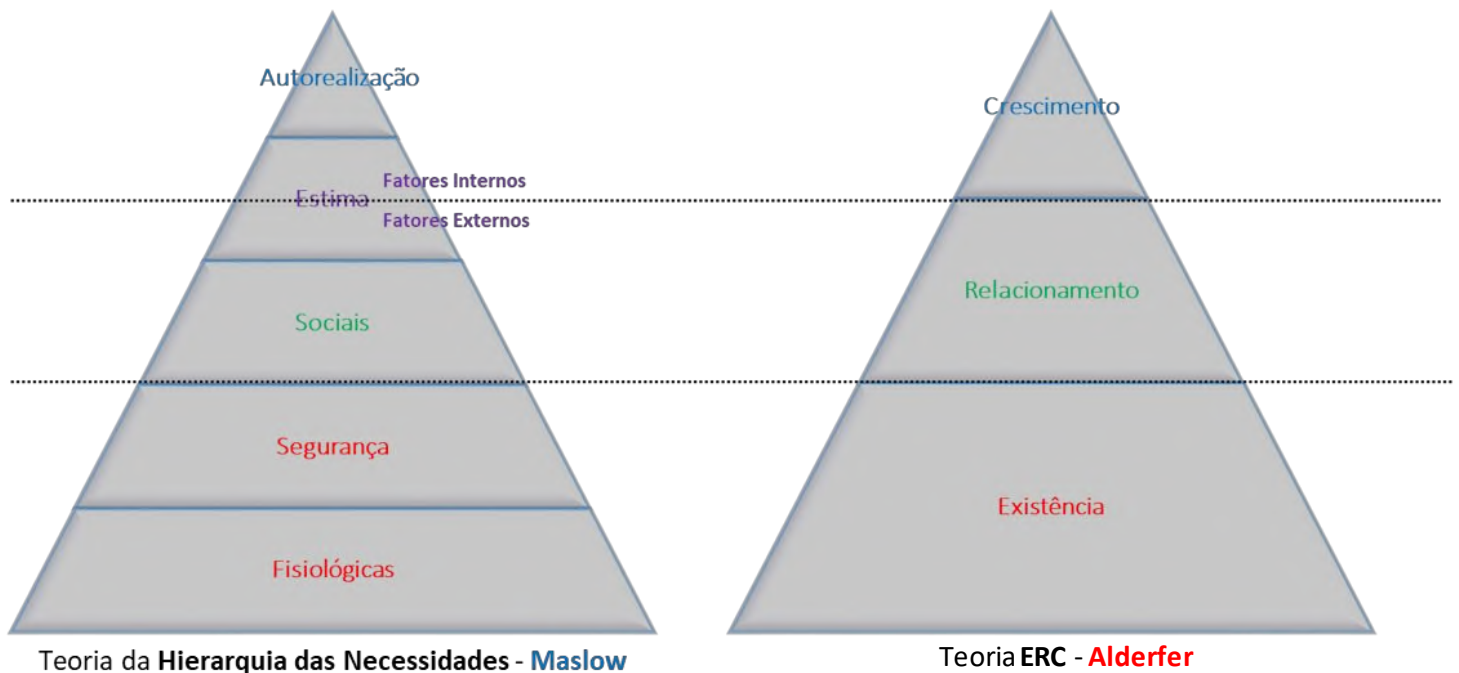
A primeira diferença é que Alderfer “condensou” as necessidades (os níveis hierárquicos) em **03 categorias**: necessidades de **Existência**, necessidades de **Relacionamento**, e necessidades de **Crescimento**.

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.



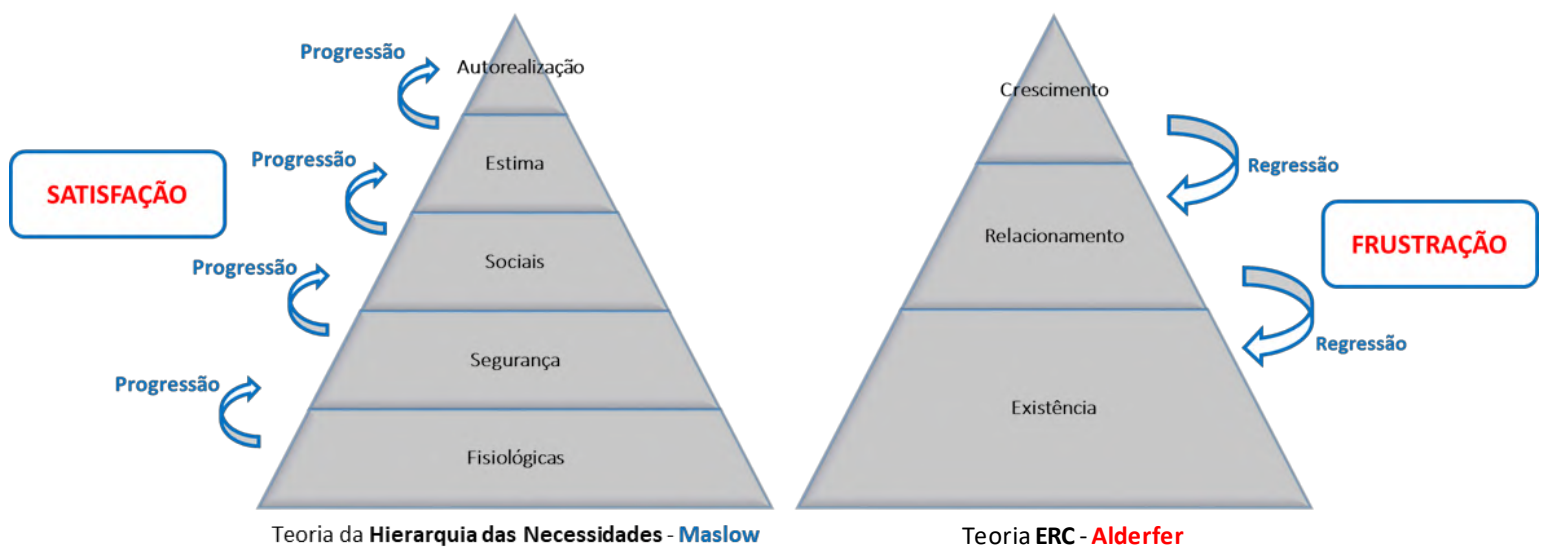
A **segunda diferença** é que, de acordo com a Teoria ERC, as necessidades **podem ser buscadas simultaneamente**, isto é, as necessidades podem ser “ativadas” ao mesmo tempo. Ou seja, não é necessário que uma necessidade de um nível “anterior” seja satisfeita para que se busque uma necessidade de um 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 satisfeita¹⁶.

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).



(FCC – TST – Analista Judiciário - 2017)

Diversas teorias procuram explicar o fenômeno da motivação no ambiente de trabalho. Os estudos sobre o tema apontam que, aliada a outros fatores como habilidades individuais e suporte organizacional, a motivação é determinante para o desempenho almejado. Dada a importância do tema, vários autores passaram a estudar o fenômeno da motivação, entre os quais destaca-se Clayton Alderfer, que propôs a Teoria ERC, a qual, entre outros aspectos, sustenta que existe(m)

a) uma hierarquia clara entre as necessidades humanas, de forma que, enquanto não satisfeita uma necessidade primária não é possível ativar uma necessidade inferior.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.468

b) 3 fatores essenciais para a motivação, consistentes nas seguintes necessidades: existencial; de relacionamento e de crescimento.

c) 3 principais fatores que evocam o processo motivacional: valência (valor da recompensa); instrumentalidade e expectativa.

d) apenas 2 aspectos que são determinantes na geração de motivação: reforço positivo (recompensa) e reforço negativo (punições e desincentivos).

e) 3 diferentes vetores que orientam a motivação: realização pessoal; afiliação (relacionamento) e poder (influência sobre o grupo).

Comentários:

Para Alderfer, existem 03 necessidades que motivam os indivíduos: necessidades de **Existência**, necessidades de **Relacionamento**, e necessidades de **Crescimento**.

O gabarito é a letra B.

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**).

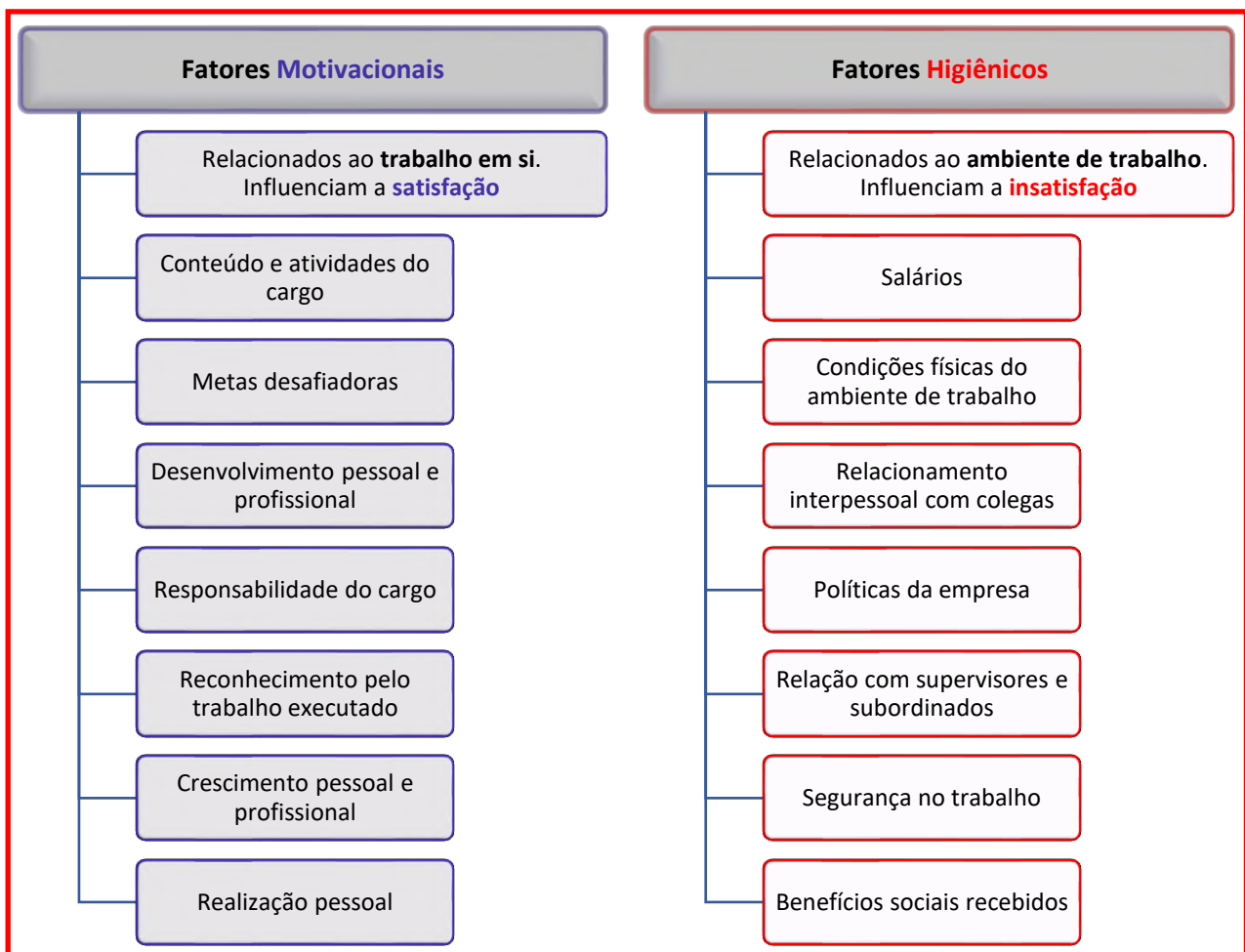
Por outro lado, **quando esses fatores não estão presentes, surge um estado de não-satisfação**, ou seja, as pessoas ficam “**neutras**” em relação à motivação (em outras palavras, **não gera motivação e nem desmotivação**).

-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-safistação
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)



(FCC – PGE-MT – Analista - Administrador - 2016)

Uma das classificações das teorias sobre motivação divide as abordagens em “de conteúdo” e “de processo”. Nesse cenário, a Teoria Bifatorial, preconizada por Herzberg, caracteriza-se como

- a) de conteúdo, estática e prescritiva das ações a serem adotadas para induzir a motivação nos indivíduos.
- b) de processo, abordando a forma como se desencadeia a motivação, sem indicar os fatores motivacionais propriamente ditos.
- c) mista, com elementos descritivos e prescritivos, sendo aplicada em ambientes instáveis.
- d) de conteúdo, apontando fatores que causam insatisfação, chamados higiênicos, e os que produzem sentimentos positivos, de motivação.
- e) de processo, indicando as ações capazes de induzir a motivação nos indivíduos.

Comentários:

A Teoria Bifatorial é uma teoria de **conteúdo**, a qual defende a ideia de que os fatores que levam à **satisfação** (fatores **motivacionais**) são diferentes dos fatores que levam à **insatisfação** (fatores **higiênicos**).

O gabarito é a letra D.

(FCC – DPE-RR - Administrador - 2015)

Considere que determinada organização pretenda incrementar os fatores motivacionais de sua equipe, utilizando, como base, a Teoria Bifatorial desenvolvida por Herzberg. Nesse contexto, a elevação do salário dos seus colaboradores constituiria um fator

- a) extrínseco, gerador de satisfação pelo reconhecimento da importância relativa do trabalho.
- b) de motivação, associado a sentimentos positivos relacionados ao cargo.
- c) intrínseco, ligado à autorrealização e crescimento profissional.
- d) de higiene, que previne a insatisfação, mas não é considerado um fator de motivação.
- e) endógeno, associado à satisfação de necessidades sociais.

Comentários:

Segundo a Teoria Bifatorial, o salário é um **fator higiênico** que, quando presente, gera um estado de “**não-insatisfação**” (ou seja, **previne a insatisfação**). Para Herzberg, salário não é considerado um fator motivacional.

O gabarito é a letra D.

(CESPE – TCE-RO – Agente Administrativo)

De acordo com a teoria dos dois fatores, conforme proposta por Herzberg, os fatores motivacionais intrínsecos, relacionados ao próprio trabalho, produzem satisfação e os fatores extrínsecos, relacionadas com as condições de trabalho, apenas reduzem a insatisfação.

Comentários:

Isso mesmo! Para Herzberg, os fatores motivacionais (fatores intrínsecos), são aqueles relacionados ao trabalho em si e, quando presentes, produzem satisfação. Por sua vez, os fatores higiênicos (fatores extrínsecos), são aqueles relacionados ao ambiente de trabalho e, quando presentes, apenas evitam (reduzem) a insatisfação (ou seja, não geram satisfação).

Gabarito: correta.

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 ser **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.



(UFMG – UFMG – Administrador - 2019)

Com o objetivo de compreender os aspectos relacionais e internos das organizações, teorias sobre motivação e liderança foram exploradas por diversos teóricos. David McClelland (1985), por exemplo, acredita que algo motivador é a projeção de um estado, um objetivo ou uma condição futura que impulsiona, direciona e seleciona o comportamento do indivíduo, encaminhando suas ações em certa direção.

Na teoria da contingência da motivação, de David McClelland (1985), tem-se que

a) a necessidade de poder é o desejo inconsciente de ter de tomar decisões que tenham impacto sobre os outros indivíduos e sobre o grupo organizacional em geral.

b) a necessidade de afiliação é a vontade inconsciente de conseguir atingir um nível de excelência técnica ou profissional no qual se obtenha o reconhecimento de seus pares.

c) a necessidade de liderança é o desejo de fazer parte de um grupo social acolhedor, no qual se desenvolvam relações interpessoais positivas em ambiente mais colaborativo.

d) a necessidade de realização ressalta no indivíduo a vontade de buscar posições de liderança em que possam controlar recursos e influenciar pessoas de um mesmo contexto.

Comentários:

Letra A: correta. Isso mesmo! A assertiva descreveu, corretamente, a necessidade de poder, de acordo com a Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland.

Letra B: errada. A assertiva se refere à necessidade de **realização**.

Letra C: errada. A assertiva se refere à necessidade de **afiliação**.

Letra D: errada. A assertiva se refere à necessidade de **poder**.

O gabarito é a letra A.

(FCC – TRT 14ª – Analista Judiciário - 2018)

Certos tipos de necessidades são adquiridos durante a vida do indivíduo. O desejo de atingir um alto padrão de sucesso, dominar tarefas complexas e ultrapassar os outros, de acordo com a teoria das necessidades adquiridas, é denominada de

a) afiliação.

b) realização.

c) associação.

d) poder.

e) status.

Comentários:

São as necessidades de realização que estão relacionadas ao desejo do indivíduo de alcançar o sucesso, a realização pessoal, e a excelência em suas ações. Indivíduos com necessidades de realização gostam de assumir responsabilidades, gostam de dominar tarefas complexas e respondem bem à competição.

O gabarito é a letra B.

(FUNRIO – INSS – Analista – Administração - 2014)

As teorias de conteúdo de motivação enfocam as necessidades internas dos trabalhadores que motivam seu comportamento. Essas teorias partem do pressuposto de que as pessoas agem para

satisfazer suas necessidades. A Teoria das Três Necessidades proposta por David McClelland é uma teoria mais contemporânea de conteúdo da motivação (SOBRAL; PECL, 2008. p. 322-333).

Quais são as três necessidades propostas por McClelland?

- a) realização, poder e afiliação;
- b) fisiológicas, sociais e autorrealização;
- c) estima, segurança e afiliação;
- d) fisiológicas, poder e autorrealização;
- e) existenciais, relacionais e crescentistas.

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**.

O gabarito é a letra A.

(FEPESE – MPE-SC – Analista do MP - 2014)

Dentre as teorias motivacionais, a teoria das necessidades socialmente adquiridas, desenvolvida por David McClelland, descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são:

- a) saúde, dinheiro e felicidade.
- b) realização, poder e associação.
- c) higiene, segurança e equilíbrio.
- d) estabilidade, aprendizagem e poder.
- e) ergonomia, salário e desempenho.

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 / associação**.

O gabarito é a letra B.

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** considerada 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**.



(FCC – DPE-AM – Assistente Técnico Administrativo - 2018)

A dinâmica do processo motivacional, bem assim os fatores que induzem ou favorecem a motivação têm sido objeto de estudo por diversas teorias, entre as quais a que aponta a concepção negativa da natureza humana, predicando que o homem médio não gosta do trabalho e precisa ser controlado e dirigido, representando

- a) uma das visões de McGregor, denominada Teoria X.
- b) a Teoria das Necessidades Humanas, de Abraham Maslow.
- c) os fatores insatisfacentes da Teoria Bifatorial, de Herzberg.
- d) um dos aspectos da Teoria da autorregulação, de Kanfer.
- e) o conceito de afiliação da Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland.

Comentários:

De acordo com a **Teoria X**, de McGregor, 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. Por isso, precisam ser controlados e dirigidos. Nesse sentido, o gestor que tem essa visão “X” de seus subordinados, tende a controlar seus subordinados de maneira rígida, autocrática e coercitiva

O gabarito é a letra A.

(FCC – TER-AP – Analista Judiciário - 2015)

Considere a seguinte afirmação acerca da motivação no trabalho: “O homem médio não gosta do trabalho e o evita”. Tal preceito

- a) não encontra suporte em nenhuma das teorias motivacionais, pois a premissa de todas é de que o dispêndio de esforço no trabalho é algo natural.

b) é a base das chamadas teorias de processo, que buscam explicar como os processos cognitivos se sobrepõem ao comportamento instintivo do ser humano.

c) é uma das pressuposições da Teoria X de MacGregor, que, ao contrário da Teoria Y, traduz a concepção negativa da natureza humana.

d) está presente na Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, de Maslow, que preconiza que o único fator motivacional autêntico é a satisfação das necessidades básicas (fisiológicas e de segurança).

e) foi consolidada com o advento da Teoria ERC, de Clayton Alderfer, de acordo com a qual a motivação é movida majoritariamente pelo medo e, apenas em pequena escala, pela busca de realização.

Comentários:

De acordo com a **Teoria X**, de McGregor, 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.

Ao contrário da Teoria Y, a Teoria X tem uma concepção negativa da natureza humana.

O gabarito é a letra C.

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 injustiçado, 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.

Frente a uma situação de inequidade, o funcionário sente que precisa tomar alguma atitude com o intuito de “resolver” o problema da inequidade. Em outras palavras, o funcionário fica motivado a buscar a “equidade” (buscar a “justiça”). Nesse sentido, ele pode adotar alguma das seguintes **alternativas:**

a) Modificar seus esforços / insumos (contribuições/entregas). Ou seja, o funcionário reduz seus esforços, isto é, passa a trabalhar menos, com o objetivo de que seus benefícios

recebidos passem a ser “compatíveis” com o trabalho que ele realiza. (“Já que eu recebo menos, também irei trabalhar menos”).

O oposto também ocorre. Ou seja, caso o funcionário ache que está ganhando “mais” do que “merece”, ele pode aumentar seus esforços. (“Já que eu recebo mais do que mereço, começarei a trabalhar mais”).

b) Mudar seus resultados, para modificar suas **recompensas**. Isso ocorre quando os funcionários recebem por produtividade (ou comissão, por exemplo). Nesse caso, ele passa a produzir mais, com menor qualidade (trabalha na “pressa”), apenas para receber maiores recompensas.

c) Distorcer a percepção de sua autoimagem (rever a sua autoimagem), passando a achar que trabalha mais ou menos do que os outros. Por exemplo: “Nossa, eu achava que trabalhava pouco, mas observando o Fulano trabalhar, estou vendo que eu trabalho muito”. Ou então, “Nossa, eu achava que eu trabalhava muito, mas observando a Fulana trabalhar, estou vendo que eu trabalho bem pouco”.

d) Distorcer a percepção do trabalho dos outros, passando a acreditar que o trabalho dos outros não é tão interessante assim para uma boa comparação. Ou então, o indivíduo distorce a imagem dos outros para tentar justificar a diferença da relação “esforços-benefícios”. Por exemplo: “Nossa, eu achava que Fulano trabalhava pouco para o tanto de benefícios que ele recebe; contudo, observando o trabalho dele, estou vendo que ele trabalha bastante”.

e) Buscar outro ponto de referência, com o objetivo de fazer a situação parecer “melhor”. Por exemplo: “Eu não estou ganhando tão bem quanto Fulano, mas, certamente, estou ganhando bem mais do que Beltrano”.

f) Abandonar a situação. Por exemplo: pedir para trocar de cargo, ou, até mesmo, pedir demissão e sair da empresa.

Por fim, vale destacar que a **justiça** pode ser visualizada sob 04 ângulos diferentes:

Justiça de Distribuição (Justiça distributiva): trata-se da **justiça/equidade percebida na quantidade e na distribuição** de recompensas entre os indivíduos.

Exemplo: João recebeu o aumento salarial de R\$ 400,00.

Justiça de Processo (Justiça processual): trata-se da **justiça/equidade percebida no processo utilizado** para definir a quantidade e a distribuição das recompensas.

Exemplo: João foi inserido no “processo” que a empresa utilizou para verificar quem iria ganhar o aumento salarial. Mesmo não tendo ganhado o aumento, o gestor deu uma boa explicação dos motivos pelos quais João não recebeu o aumento.

Justiça Interacional: trata-se da percepção do indivíduo de quanto ele é tratado com respeito e dignidade.

Exemplo: O gestor foi muito educado e gentil ao explicar a João os motivos pelos quais ele não havia recebido o aumento salarial.

Justiça Organizacional: trata-se de uma percepção “geral” do de justiça no ambiente de trabalho. Ou seja, é um somatório das 03 “justiças” anteriores (Distribuição + Processo + Interacional)

Exemplo: João acredita que, de fato, a empresa em que ele trabalha é um local justo para se trabalhar.

Os estudos demonstram que a **justiça de distribuição** tem uma maior influência sobre a **satisfação** do funcionário. Por outro lado, a **justiça de processo** tende a influenciar o **comprometimento do funcionário** com a organização, a **confiança** do funcionário no chefe, e a sua **intenção de permanecer na organização**.



(IF Sertão-PE – IF Sertão-PE – Administrador - 2016)

A teoria de motivação que defende que os indivíduos comparam esforços realizados e as recompensas obtidas de seu trabalho com aqueles de outros funcionários e respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiças percebidas, é:

- a) Teoria X e Teoria Y.
- b) Teoria dos dois fatores.
- c) Teoria da expectativa.
- d) Teoria da equidade.
- e) Teoria do reforço.

Comentários:

É a **Teoria da Equidade** que afirma que os funcionários buscam entender o que eles recebem da organização em troca do que ele oferece à empresa (relação retribuições-esforços), para poder comparar com a relação retribuições-esforços de outros funcionários.

O gabarito é a letra D.

(CESPE – TJDF – Analista Judiciário)

Segundo a teoria da equidade de Adams, as pessoas são motivadas a alcançar uma situação de justiça ou igualdade em suas relações com outras pessoas e com as organizações onde trabalham. Essa procura pela igualdade inclui o uso de mecanismos como mudança nas contribuições que o indivíduo oferece à organização e abandono temporário ou definitivo da situação.

Comentários:

Isso mesmo! Caso a pessoa verifique uma situação de inequidade, ela fica motivada a buscar a equidade (a justiça). Nesse sentido, para buscar a equidade, dentre outras ações, o indivíduo poderá modificar seus esforços/contribuições ou até mesmo abandonar a situação.

Gabarito: correta.

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.

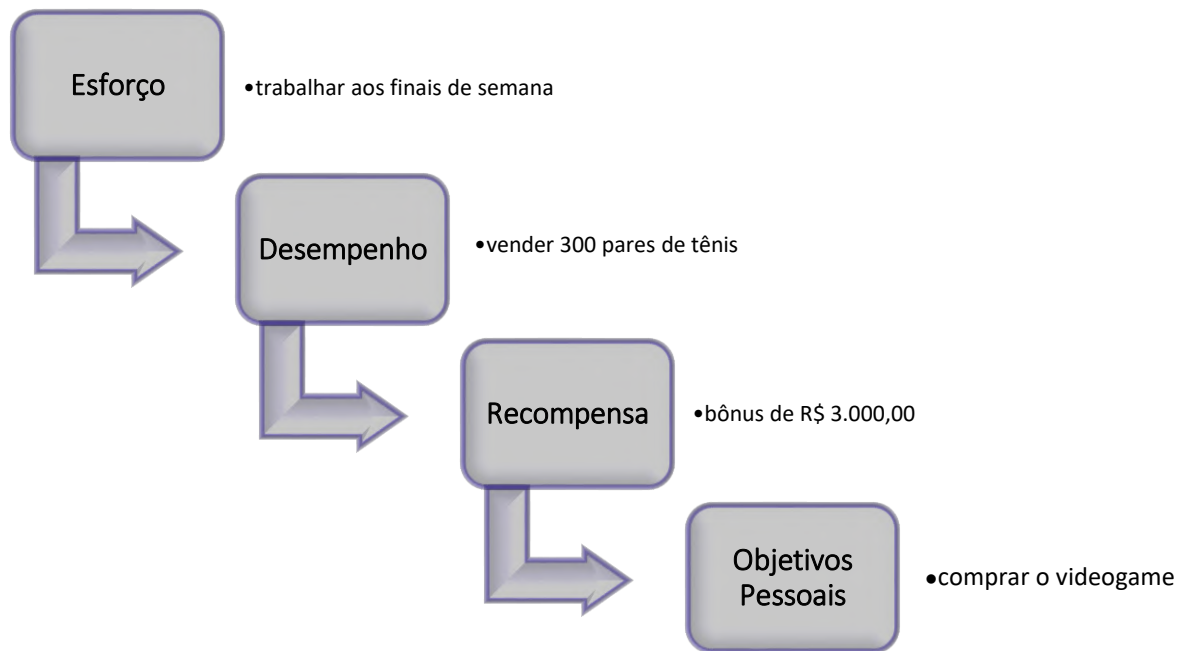
Aí, em um segundo momento, João se pergunta: “A **recompensa** (bônus de R\$ 25,00) será capaz de satisfazer meu **objetivo pessoal** (comprar o videogame)?”

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 da **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.

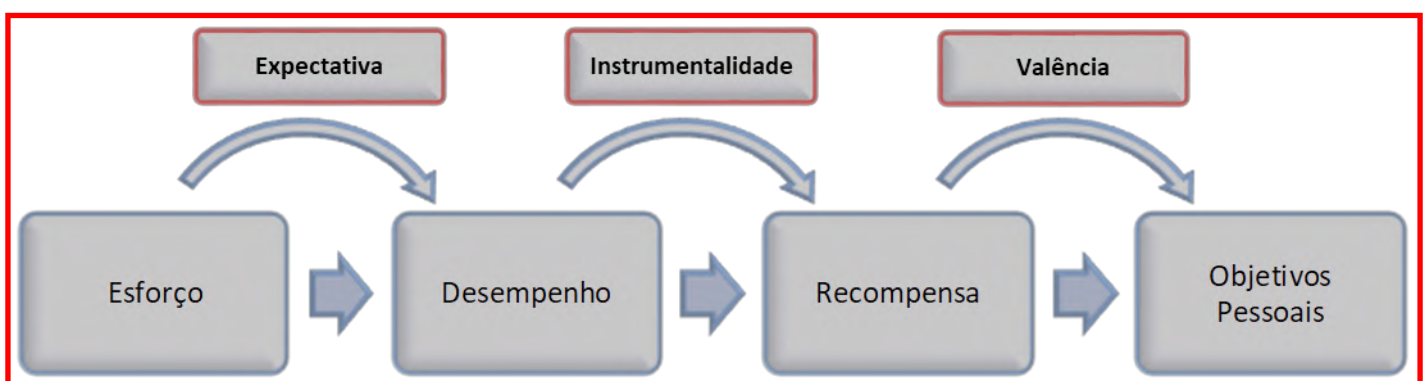
De acordo com Vroom, a motivação (**M**), a expectativa (**E**), a instrumentalidade (**I**) e a valência (**V**), estão relacionadas entre si e formam a seguinte equação:

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

O efeito multiplicador (operação de multiplicação) existente entre “expectativa \times instrumentalidade \times 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.



(FCC – DPE-AM – Assistente Técnico de Defensoria – Administrador - 2018)

Diversos autores apontam, entre os fatores determinantes para o desempenho dos colaboradores no âmbito organizacional, a motivação. Dada sua importância, diferentes teorias emergiram para explicar o fenômeno motivacional, entre elas a Teoria da Expectativa (ou expectância), predicada por Victor Vroom, cujos principais elementos são

a) valência, instrumentalidade e expectativa.

b) razão, emoção e reconhecimento.

c) expectativa, ação e resultado.

d) valor, expectativa e reconhecimento.

e) intenção, direção e ação.

Comentários:

De acordo com a Teoria da Expectativa, a motivação é resultado da relação entre os seguintes fatores: **Expectativa, Instrumentalidade e Valência**.

O gabarito é a letra A.

(FCC – DETRAM-MA – Analista - 2018)

Entre as teorias que buscam explicar o fenômeno da motivação, bem como as formas de ativá-la ou induzi-la no ambiente corporativo, pode-se citar a Teoria da Expectativa (ou Expectância) desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom. Um dos fatores constantes da equação apresentada pelo referido estudioso como determinante para motivar uma ação ou comportamento denomina-se valência, que corresponde

a) ao grau de comprometimento do indivíduo em relação aos objetivos organizacionais e que denota a importância relativa do mesmo para a organização.

b) à relação desempenho-resultado, sendo o grau que o indivíduo acredita que determinada atuação ou habilidade levará ao resultado almejado.

c) à relação esforço-desempenho, sendo a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao resultado pretendido.

d) ao reforço positivo, voltado para o encorajamento dos comportamentos e resultados desejados, representado por recompensas financeiras e não financeiras.

e) ao valor atribuído ao resultado (recompensa), sendo, assim, uma medida de atração que um resultado exerce sobre o indivíduo.

Comentários:

Letra A: errada. A assertiva não faz qualquer sentido com a Teoria da Expectativa.

Letra B: errada. A assertiva descreveu o conceito de **instrumentalidade**.

Letra C: errada. A assertiva descreveu o conceito de **expectativa**.

Letra D: errada. A assertiva tem relação com a Teoria do Reforço, de Skinner, que estudaremos mais à frente.

Letra E: correta. Isso mesmo! A assertiva descreveu, corretamente, o conceito de valência.

O gabarito é a letra E.

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”. A especificidade do objetivo **funciona como um estímulo interno**¹⁷. Por exemplo: “Sua meta de vendas é de 30 carros por mês” (objetivo específico), tende a ser muito mais eficaz do que “Venda o máximo de carros possível, dê o seu melhor” (objetivo genérico e abrangente).
- 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**. Isso acontece pois o feedback **funciona como um “guia”** para o comportamento, indicando ao funcionário os desvios e permitindo que o funcionário identifique as discrepâncias entre o que ele está fazendo e o que, de fato, deveria ser feito para alcançar os objetivos. O feedback **permite ao funcionário saber se seus esforços estão seguindo em direção aos objetivos**.

¹⁷ ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional** / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.141

Vale destacar, ainda, que o **autofeedback** (retroação interna/autogerada) **funciona ainda melhor** que o feedback externo de outras pessoas (retroação externa). O autofeedback é possível quando a tarefa permite que o funcionário monitore seu próprio 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**.

Nesse sentido, se o funcionário **participa do processo** de definição do objetivo, sua **aceitação** em relação ao objetivo **aumenta** e, assim, poderão ser definidos **objetivos mais difíceis** (os quais serão melhor aceitos pelo funcionário, pois ele participou do processo de definição).

Como sabemos, objetivos mais difíceis geram **melhores desempenhos**.

Assim, temos que **a definição participativa de objetivos, possibilita que sejam fixados objetivos mais difíceis, os quais serão melhor aceitos** pelo funcionário que, conseqüentemente, **terá uma melhor desempenho** (por conta da dificuldade do objetivo).

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. O comprometimento **pode ser obtido através**:

- da **"definição participativa de objetivos"** (pois o funcionário acredita que "dono" daquele objetivo);
- da **aceitação** do funcionário (quando o objetivo é definido por terceiros). Nesse caso, os **objetivos devem ser devidamente explicados (objetivos devem ser claros)** ao funcionário;
- do **"apoio" de um superior de alta hierarquia**, o qual acredita que o funcionário é capaz de realizar aquele objetivo (nesse caso, o objetivo funciona como um "desafio" para o funcionário).
- da **publicidade** (ou seja, quanto os objetivos se tornam públicos, se tornam do conhecimento de todos).

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);

Uma aplicação prática e sistemática da Teoria da Definição de Objetivos é através do modelo de **Administração por Objetivos (APO)**. Na APO o **foco está nos resultados e os objetivos e as metas organizacionais são definidos em conjunto** pelos gerentes e pelos subordinados. Além disso, na APO a **avaliação de desempenho** é mais fácil de ser realizada, uma vez que todos os envolvidos são avaliados de forma objetiva (através da comparação entre os resultados alcançados e os resultados esperados).

A ideia é que se os **subordinados participarem do processo de definição dos objetivos**, conseqüentemente, **ficam mais comprometidos** com o atingimento das metas e resultados (funciona como uma forma de **motivação**).

“Uma aplicação frequente da teoria de Edwin Locke pode ser encontrada no modelo de **Administração por Objetivos**, pois possui implicações fortes em **avaliações de desempenho** e **aferições de produtividade**.” (FCC, 2015)



Para a Teoria da Definição dos Objetivos, objetivos **específicos, difíceis, aceitos** pelo subordinado, e com **feedback**, conduzem a **melhores desempenhos**.



(UFGD – UFGD – Administrador - 2019)

Todos os dias, o supervisor de uma equipe de vendas motivava seus funcionários no início do expediente com metas genéricas, usando frases como "deem o melhor de si", "vendam o máximo que puderem", "acreditem em si mesmos". Os resultados eram satisfatórios, pois se encontravam ao redor da média do mercado no qual operavam. No entanto, ao sair de férias por um mês, foi substituído por uma de suas lideradas, uma jovem que acabara de frequentar um MBA e chegava com ideias novas e muito entusiasmo. Muito consciente de que o trabalho de seu chefe era bem feito, porém, resolveu implementar uma única mudança: ao invés de metas genéricas, ela propôs à equipe estabelecendo alvos desafiadores de produtividade, em níveis muito acima daqueles da média do mercado. E esses alvos foram comunicados diretamente, de forma objetiva e quantificável. Naquele mês, a equipe se tornou a mais rentável e produtiva dentre todas as empresas concorrentes.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional. Tradução Rida de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.

Marque a alternativa correta que indica qual teoria de motivação justifica o resultado diferenciado da equipe após a mudança relatada no caso citado.

- a) Teoria do Reforço.
- b) Teoria da Autoeficácia.
- c) Teoria da Pirâmide de Necessidades.
- d) Teoria do Estabelecimento de Objetivos.
- e) Teoria da Contingência da Motivação.

Comentários:

Perceba que a nova gestora, ao invés de metas genéricas, passou a implementar metas **desafiadoras**, as quais foram **comunicadas diretamente** aos funcionários, de forma **objetiva** e quantificável.

A questão se refere, portanto, à **Teoria do Estabelecimento de Objetivos**.

O gabarito é a letra D.

(FCC – TRT 19ª Região – Analista Judiciário)

A teoria motivacional do estabelecimento de metas, descrita por Edwin Locke e Gary Latham, propõe que metas específicas e desafiadoras aumentam a motivação e o desempenho, porém é necessário que sejam aceitas pelos

a) superiores para que possam atuar com feedback específico e justo quando da aplicação do sistema de gerenciamento de desempenhos.

b) subordinados e que eles recebam feedback para indicar seu progresso em direção à realização.

c) sindicatos dos empregados e dos patrões, uma vez que novas metas de trabalho significam a necessidade da realização de novos acordos de trabalho.

d) diversos stakeholders visando minimizar possíveis distorções que possam ocorrer durante o período em que as metas serão realizadas.

e) diversos escalões organizacionais por meio de consenso, como forma de diminuir efeitos de favoritismo.

Comentários:

Para a Teoria da Definição dos Objetivos, objetivos específicos, difíceis, aceitos pelo **subordinado**, e com **feedback**, conduzem a melhores desempenhos.

O gabarito é a letra B.

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

De acordo com Albert Bandura, há quatro maneiras de **aumentar o nível da autoeficácia**¹⁸:

Mestria prática: Trata-se do ganho de experiência relevante com o desempenho da tarefa. Em outras palavras, **trata-se do ganho de experiência com a prática do trabalho**. Ou seja, se o indivíduo já foi capaz de realizar determinada tarefa no passado, se sentirá mais confiante para realizar essa mesma tarefa no futuro.

Aprendizagem por observação: Trata-se de **observar as peçoas** desempenhando determinada atividade, e **ganhar confiança** com essa observação. Assim, a pessoa também acredita que é capaz de realizar essa atividade. A aprendizagem por observação é mais efetiva quando a pessoa observa alguém que ela acha que é “igual” a ela.

Persuasão verbal: Trata-se de tornar-se mais confiante porque **alguém o convence** de que você tem as habilidades necessárias para ser bem-sucedido. As “palestras motivacionais” são exemplos de persuasão verbal.

Excitação emocional: Trata-se de ficar **“animado”** com determinada tarefa e, conseqüentemente, obter melhores desempenhos. A excitação emocional conduz o indivíduo a um estado de energia que o leva a terminar a tarefa. A pessoa sente um aumento de sua “autoeficácia” quanto está excitado emocionalmente.



(Marinha – Quadro Técnico – Primeiro Tenente - ADAPTADA)

Dentre as teorias de motivação, citadas em Spector (2010), com relação à teoria da autoeficácia, assinale a opção **INCORRETA**.

¹⁸ 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. p.210

a) A autoeficácia pode ser desenvolvida por meio da realização bem sucedida de tarefas com graus de dificuldade crescentes.

b) A autoeficácia guarda relação com o desempenho, mas não com a habilidade.

c) A Teoria da Autoeficácia mostra que, se um indivíduo acredita em sua capacidade de realizar algo, seu desempenho tende a ser melhor.

d) A autoeficácia das pessoas pode ser diferenciada para tarefas distintas.

Comentários:

Letra A: correta. Isso mesmo! A **maestria prática** (ganho de experiência com a prática do trabalho), é uma maneira de se aumentar o nível da autoeficácia.

Letra B: errada. Nada disso! A autoeficácia guarda relação tanto com as habilidades do funcionário quanto com o desempenho.

Isso pois a autoeficácia consiste na crença do funcionário de que ele possui as **habilidades necessárias** (é capaz) para desempenhar determinada tarefa. 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.

Letra C: correta. Isso mesmo! Essa é a ideia da Teoria da Autoeficácia.

Letra D: correta. Exatamente! Vamos imaginar um médico cirurgião cardíaco que tenha 20 anos de experiência na área. Ele pode ter uma **elevada autoeficácia** para realizar uma cirurgia cardíaca (pois ele acredita fortemente que é capaz de realizar esse tipo de cirurgia, pois tem as habilidades necessárias e muito experiência). Contudo, esse médico pode ter uma **baixa autoeficácia** para consertar um automóvel (pois ele nunca fez esse tipo de atividade e não tem qualquer conhecimento sobre automóveis).

O gabarito é a letra B.

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 Thorndyke¹⁹: “**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).

¹⁹ THORNDYKE (1911) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.143



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



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!**



(FCC – TRF 5ª Região – Técnico Judiciário - 2017)

Suponha que determinada entidade integrante da Administração indireta tenha contratado uma consultoria para avaliar o nível de motivação da equipe e implementar técnicas para ampliar esse nível, com vistas à melhoria do desempenho corporativo. A consultoria optou por adotar os conceitos da Teoria do Reforço, baseada nos estudos de Skinner, o que significa, entre outros aspectos, que considera

- a) a punição somente deve ser utilizada, como reforço, na impossibilidade de aplicação de indutores positivos, como promoções e premiações.
- b) o reforço positivo é a única intervenção capaz de motivar o funcionário, sendo o reforço negativo ineficaz para induzir uma reação.
- c) o reforço negativo não tem caráter punitivo, mas, ao contrário, consiste na remoção de um estímulo aversivo.
- d) o comportamento humano é pautado pela busca de satisfação de necessidades universais, entre as quais o reconhecimento ou reforço positivo.
- e) a motivação decorre, em grande medida, o medo da perda de benefícios e pode ser induzida pelo reforço desse risco.

Comentários:

Letra A: errada. Nada disso! A punição não é uma estratégia de reforço. Punição é uma coisa; reforço é outra coisa.

Os **reforços** são utilizados após **comportamentos desejáveis** (reforço é algo “bom” para o funcionário).

A **punição**, por sua vez, é utilizada após **comportamentos indesejáveis** (punição é algo “ruim” para o funcionário”)

Letra B: errada. Conforme vimos, existem **04 estratégias** capazes de modificar/manipular o comportamento do indivíduo: **reforço positivo, reforço negativo, punição e extinção**. Portanto, todas essas estratégias são capazes de “influenciar” o indivíduo a agir de determinada maneira (isto é, fazer com que o indivíduo aumente ou diminua sua vontade de repetir determinado comportamento).

Letra C: correta. Perfeito! De fato, 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.

Letra D: errada. De acordo com Skinner, o reforço é uma estratégia de “manipulação do comportamento”, e não uma “necessidade”.

Letra E: errada. A “perda de um benefício” ou seja, a “retirada de uma consequência positiva” se refere à **extinção (evitação)**.

Lembre-se: **Reforço** é uma coisa; **extinção** é outra! Fique atento, pois a banca adora induzir o candidato a achar que “punição” e “extinção” são “tipos” de “reforço”. Não caia nessa!!!

Reforço (positivo ou negativo) e extinção/punição são coisas diferentes, que não se confundem!

O gabarito é a letra C.

3.11 – Teoria da Avaliação Cognitiva

De acordo com a Teoria da Avaliação Cognitiva, a **introdução de recompensas externas** (salário, por exemplo) **para trabalhos que anteriormente eram considerados gratificantes simplesmente pelo seu conteúdo** (ou seja, um trabalho que o indivíduo gostava muito de fazer, e fazia apenas pelo “prazer” em fazer), **tende a diminuir a motivação** do indivíduo para este trabalho.



“Como assim, Stefan?”

Imagine que João das Neves goste muito de idosos. Então, todos os dias de manhã João vai até um asilo que tem próximo à casa dele para fazer trabalhos voluntários com os idosos.

João das Neves ama idosos! Ele gosta muito do trabalho que realiza com os idosos diariamente! João se sente muito feliz em fazer esse trabalho! É uma atividade muito divertida, gratificante e engrandecedora para ele.

Certo dia, o dono do asilo chega até João e diz: “João, observei que você vem ao asilo todos os dias para cuidar dos idosos e que eles gostam muito de você. Então, irei te contratar como cuidador de idosos para o período da manhã, e te darei um salário de R\$ 2.000,00”.

Parece o “melhor dos mundos”, não é mesmo? João continuará fazendo o que ama, e ainda receberá um salário para isso! Parece Incrível!!!

Contudo, João começa a ficar **desanimado** e **desmotivado** em realizar esse trabalho de cuidar dos idosos. João passa a **perder o interesse** por essa atividade. Para João, essa atividade **deixou de ser divertida, gratificante e engrandecedora**. Afinal, agora João passou a ter uma “obrigação”. Essa atividade virou seu “trabalho”.

Antes, o que era uma atividade realizada apenas por prazer (apenas pelo “conteúdo” da atividade), passa a ser uma atividade que tem, como contrapartida, uma recompensa externa (salário).

Em outras palavras, a Teoria da Avaliação Cognitiva defende a ideia de que **quando a empresa utiliza recompensas externas** (salário, bônus, etc.) para premiar bons desempenhos, **as recompensas internas** (que resultam do fato do indivíduo “gostar do que faz”) **tendem a diminuir**.

Segundo Robbins, “**a teoria da avaliação cognitiva defende que as recompensas extrínsecas reduzem o interesse intrínseco** em uma tarefa **se elas foram vistas como forma de controle** da organização sobre o comportamento dos trabalhadores. Quando alguém é pago por um trabalho, tem a impressão de que aquilo é menos uma coisa que ele **quer** fazer e mais uma coisa que ele **tem de fazer**”²⁰.

Isso acontece pois o indivíduo começa a experimentar uma “**perda de controle**” sobre o seu próprio comportamento, **levando a uma diminuição de sua motivação intrínseca**²¹.



Esse comportamento pode ser explicado pela **Teoria da Autodeterminação**, a qual afirma que as pessoas são guiadas por uma **necessidade de autonomia** (necessidade de autodeterminação), ou seja, uma necessidade de guiarem e determinarem o próprio comportamento.

²⁰ 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. p.203

²¹ ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional** / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.140



Um desdobramento da Teoria da Avaliação Cognitiva é a **autoconcordância**. A **autoconcordância** se refere ao “grau em que as **razões das pessoas para perseguir objetivos** são coerentes com **seus interesses e valores essenciais**”²². Em outras palavras, os indivíduos que perseguem objetivos por causa de **interesses intrínsecos**, têm **maiores chances** de atingir esses objetivos; contudo, mesmo se não atingirem os objetivos, **estarão satisfeitos**, pois o “processo” de lutar pelo objetivo já foi divertido e prazeroso.

De outro lado, pessoas que **perseguem objetivos apenas por interesses extrínsecos**, tem **menor chance** de alcançar esses objetivos e ficam **menos felizes** quando alcançam os objetivos. Isso acontece pois os objetivos são menos significativos para essas pessoas.

Assim, de acordo com a **auto concordância**, a motivação do indivíduo será maior quando ele realizar trabalhos por interesses intrínsecos (por exemplo: gostar do trabalho, sentir prazer em realizar o trabalho, achar o trabalho importante, etc.). Pessoas que perseguem objetivos por **razões intrínsecas** são mais **satisfeitas** com o trabalho e apresentam **melhores desempenhos**.

Em suma, de acordo com a **Teoria da Avaliação Cognitiva**, os gestores **precisam proporcionar incentivos intrínsecos** além dos extrínsecos. Os gestores **precisam fazer que o trabalho seja interessante** para o funcionário. Além disso, devem reconhecer e apoiar o crescimento e o desenvolvimento dos funcionários. Nesse sentido, **aqueles funcionários que sentem que o que estão fazendo está dentro de seu controle** e é resultado de **livre escolha** tenderão a ser **mais motivados pelo trabalho que executam e mais comprometidos** com seus empregadores.²³



A Teoria da Avaliação Cognitiva sustenta que destinar **recompensas externas** a comportamentos que já foram **recompensados intrinsecamente**, tende a **diminuir o nível de motivação**, caso essas recompensas externas sejam vistas como uma **forma de controle**.

²² 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. p.205

²³ ibid. p.205



(CESGRANRIO – Liquigás – Profissional Júnior - Administração)

Os funcionários do setor de informática realizavam, voluntariamente, cerca de 8 horas de treinamento em internet para pessoas idosas da comunidade onde a empresa estava inserida. Ao perceber os benefícios de tal atividade, a empresa decidiu dar uma gratificação simbólica a tais funcionários. A partir de então, eles começaram a desinteressar-se pelas atividades, deixando de considerá-las divertidas ou engrandecedoras.

Qual teoria contemporânea de motivação explica o recente desinteresse?

- a) Teoria da aprendizagem social
- b) Teoria da avaliação cognitiva
- c) Teoria da equidade
- d) Teoria do estabelecimento de objetivos
- e) Teoria do reforço

Comentários:

Perceba que os funcionários realizavam trabalhos voluntários apenas pelo “prazer” em desempenhar as atividades (as atividades eram consideradas gratificantes simplesmente pelo seu conteúdo). Entretanto, após começarem a receber uma gratificação por tais atividades, os funcionários perderam o interesse pela atividade, deixando de considerá-las divertidas ou engrandecedoras. A teoria que explica esse fenômeno é a **Teoria da Avaliação Cognitiva**.

O gabarito é a letra B.

3.12 – Teoria de Campo (de Lewin)

Essa Teoria aparece muito pouco nas provas. Portanto, irei trazer apenas a ideia geral da Teoria, e algumas das palavras-chave que a definem. Assim, caso apareça em sua prova, você estará preparado para “matar” a questão.

A Teoria de Campo, de Kurt Lewin, **busca explicar por que motivo uma mesma situação pode ser interpretada e percebida de forma diferente por cada indivíduo.**

Para Lewin, o **comportamento humano** está baseado nos seguintes pressupostos:

- a) O comportamento humano é derivado da totalidade dos **fatos coexistentes**;
- b) Esses **fatos coexistentes** têm o caráter de um “campo dinâmico”, também chamado de “campo psicológico”, onde ocorre uma **inter-relação dinâmica entre as partes** que compõe o campo.

Em suma, para a Teoria de Campo, o **comportamento humano** é resultado da **interação** entre a **pessoa** e o “**meio ambiente**” em que ela está inserida. Em outras palavras, o **comportamento humano** é **resultante** de um **conjunto de “forças”** que atuam no **campo dinâmico**.



(FCC – Prefeitura de Recife-PE – Analista de Gestão Administrativa – 2019)

Uma das teorias bastante difundidas acerca do fenômeno da motivação é a Teoria de Campo desenvolvida por Kurt Lewin, que apresenta o conceito de “campo dinâmico”, sustentando que

- a) o homem médio é motivado por fatores estritamente financeiros, salvo quando criado um conjunto de recompensas psicológicas que suplantem essa dinâmica natural.
- b) a motivação do ser humano é função ou resultado da situação presente, não sendo influenciada por elementos do passado ou futuro.
- c) o comportamento dos indivíduos pode ser influenciado a partir da aplicação de reforço positivo e negativo, que criam um campo propício para induzir a motivação.
- d) o que motiva o indivíduo é a interação favorável entre ele e o grupo em que está inserido, sendo esta a necessidade mais fundamental a ser atendida.
- e) o comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes, sendo que cada parte do campo depende de uma inter-relação com as outras partes.

Comentários:

Para Lewin, o **comportamento humano** está baseado nos seguintes pressupostos:

- a) O comportamento humano é derivado da **totalidade dos fatos coexistentes**;
- b) Esses fatos coexistentes têm o caráter de um “campo dinâmico”, também chamado de “campo psicológico”, onde ocorre **uma inter-relação dinâmica entre as partes que compõe o campo**.

O gabarito é a letra E.

(IF-TO – IF-TO – Psicólogo – 2019 - ADAPTADA)

De acordo com a Teoria de Campo formulada por Kurt Lewin, o comportamento é resultante de um conjunto de fatores ou forças presentes no campo.

Comentários:

Isso mesmo! Para a Teoria de Campo, o comportamento humano é resultado da interação entre a pessoa e o “meio ambiente” em que ela está inserida. Em outras palavras, o comportamento humano é resultante de um conjunto de “forças” que atuam no campo dinâmico.

Gabarito: correta.

(FCC – DNOCS – Administrador)

Kurt Lewin, para explicar a motivação do comportamento social, elaborou a teoria de campo, na qual supõe-se que o comportamento humano não depende somente do passado, ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente.

A respeito da teoria de Kurt Lewin, é correto afirmar que

- a) as atribuições e responsabilidades devem ser distribuídas para que a execução seja feita pelos operários.
- b) deve haver uma atmosfera de cooperação entre administração e trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico adequado.
- c) o comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes.
- d) os participantes da organização são tomados como indivíduos isolados e arranjados pelas suas habilidades pessoais e demanda de tarefa.
- e) o ambiente psicológico não é o relacionado com as atuais necessidades do indivíduo.

Comentários:

Para a Teoria de Campo, o comportamento humano é derivado da **totalidade dos fatos coexistentes**.

O gabarito é a letra C.

4 – Formas de Estimular a Motivação dos Indivíduos

De acordo com Chiavenato, existem algumas formas de estimular a motivação dos indivíduos²⁴:

Tarefas combinadas em conjunto (combinação de tarefas): para **aumentar a variedade** e a **identidade** com a tarefa, deve-se combinar e juntar várias tarefas isoladas em uma só tarefa. O desenho clássico se caracterizava por dividir e fragmentar o trabalho em tarefas menores especializadas. Agora, a tendência é reunir essas partes divididas em módulos maiores de trabalho. A linha de montagem tradicional é substituída por uma célula de produção integrada por várias pessoas.

Carga vertical (expansão vertical de cargos): consiste no enriquecimento vertical com a adição de tarefas mais elevadas ou atividades gerenciais. O ocupante recebe mais autoridade, responsabilidade e critério para planejar, organizar e controlar o seu próprio trabalho. Isso **aumenta a autonomia** quanto aos objetivos de desempenho, com a liberdade suficiente para resolver sozinho seus problemas e tomar decisões.

Relações diretas com o cliente ou usuário (estabelecimento de relações com os clientes): a ideia é dar a cada trabalho um fornecedor (entrada) e um cliente (saída). O cliente pode ser interno ou externo. As relações diretas consistem em estabelecer relações diretas entre o ocupante do trabalho e os vários usuários internos ou clientes externos do seu serviço, em uma ponta, bem como com os seus fornecedores, na outra. O primeiro passo é saber quais são os clientes (saídas) e fornecedores (entradas) imediatos e quais são as suas necessidades ou exigências. Tratar diretamente com clientes e usuários **aumenta a variedade** e envolve **maior** responsabilidade e **autonomia**, bem como **favorece a retroação (feedback)** por meio do cliente ou usuário.

Formação de unidades naturais de trabalho: cada unidade natural de trabalho é o conjunto integrado de várias partes especializadas que formam um processo, o qual permite uma noção integrada do trabalho. Identificar diferentes tarefas, agrupá-las em módulos significativos e atribuí-las a uma só pessoa: isso **produz significado da tarefa e identidade com a tarefa**, proporcionando no ocupante do trabalho um **sentimento de propriedade** em relação àquilo que faz.

Abertura de canais de retroação: a tarefa pode proporcionar **informação direta a respeito do desempenho, sem depender da avaliação pelo gestor ou de terceiros**. A abertura de canais de retroação atribui ao ocupante o controle e avaliação de seu desempenho para criar uma tarefa total e completa com conhecimento dos resultados, se possível em tempo

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2020. p. 212

real. Isso aumenta a realimentação por meio do próprio cargo e entre usuários e fornecedores sem necessidade de incluir gestores ou o *staff*.

Criação de grupos autônomos: consiste em transferir vários trabalhos individuais para um grupo interativo ou equipe de trabalho. O trabalho torna-se **atividade social** e influencia o comportamento individual, criando soluções de trabalho com maior eficácia do que isoladamente. O ideal é a atribuição de tarefa completa e total com autonomia para o grupo decidir sobre sua execução e sistema grupal de recompensas. O desenho grupal envolve grupos multifuncionais, **equipes autogeridas**, células de produção, círculos de controle de qualidade (CCQ), equipes transitórias, forças-tarefas etc.

Com base nos conceitos acima, elaborei um esquema levando em consideração a forma como a FGV gosta de cobrar esse assunto. Vejamos:

Ação	Quando utilizar?	Qual o Objetivo?
Tarefas combinadas em conjunto (combinação de tarefas)	<p>a) Funcionários consideram que o trabalho não requer o uso de habilidades variadas (trabalho repetitivo e pouco variado)</p> <p>b) Funcionários gostariam de assumir mais responsabilidades</p>	<p>a) aumentar a variedade e a identidade com a tarefa</p> <p>b) possibilitar ao ocupante do cargo receber mais autoridade, e responsabilidade</p>
Carga vertical (expansão vertical de cargos)	Funcionários consideram que tem pouca autonomia para realizar suas tarefas e atribuições	aumentar a autonomia quanto aos objetivos de desempenho
Relações diretas com o cliente ou usuário (Estabelecimento de relações com os clientes)	<p>a) Funcionários consideram que seu trabalho é repetitivo e pouco variado e que não têm autonomia para realizá-lo</p> <p>b) Funcionários consideram que não vem recebendo o feedback adequado sobre o seu desempenho</p>	<p>a) aumentar a variedade e envolver maior responsabilidade e autonomia</p> <p>b) favorecer a retroação (feedback) por meio do cliente ou usuário.</p>
Formação de unidades naturais de trabalho	Funcionários consideram que seu trabalho é pouco relevante para a empresa	produzir significado da tarefa e identidade com a tarefa, proporcionando no ocupante do trabalho um sentimento de propriedade em relação àquilo que faz.
Abertura de canais de retroação	-	atribui ao ocupante o controle e avaliação de seu desempenho para criar uma tarefa total e completa com conhecimento dos resultados ,

		se possível em tempo real, sem depender da avaliação pelo gestor ou de terceiros.
Criação de grupos autônomos	-	O trabalho tornar-se atividade social e influenciar o comportamento individual , criando soluções de trabalho com maior eficácia do que isoladamente.



(FGV – PC-RN – Agente - 2021)

Determinada gerente lidera uma equipe de cinco pessoas e percebe que o grupo está desmotivado e realiza o trabalho de forma desinteressada. Conversando com a equipe, percebeu que os membros consideram que seu trabalho é repetitivo e pouco variado e que não têm autonomia para realizá-lo. A gerente decidiu então introduzir mudanças nos cargos e nas atribuições da equipe, para estimular a motivação dos colaboradores.

Para tal, na situação descrita, seria mais eficaz adotar, de acordo com as teorias de motivação:

- a) ampliação horizontal dos cargos;
- b) abertura de canais de feedback;
- c) combinação de tarefas;
- d) estabelecimento de relações com os clientes;
- e) formação de unidades naturais de trabalho.

Comentários:

O enunciado nos diz que *“conversando com a equipe, percebeu que os membros consideram que seu trabalho é repetitivo e **pouco variado** e que **não têm autonomia** para realizá-lo.”*

Portanto, baseado nas ideias de Chiavenato, as relações diretas com o cliente ou usuário (**estabelecimento de relações com os clientes**) seria uma atitude eficaz a se adotar, tendo em vista

que, de acordo com o autor, “tratar diretamente com clientes e usuários **umenta a variedade e envolve maior** responsabilidade e **autonomia**”.

O gabarito é a letra D.

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)

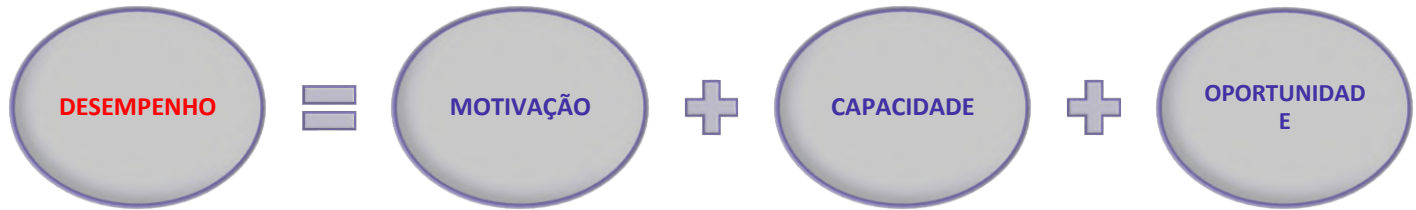
- É pessoal. Vem de "**dentro**" de cada pessoa.
 - Decorre das **necessidades pessoais** e de **fatores psicológicos** de cada pessoa.
- Exemplo: Satisfação pessoal em entregar bons resultados.

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)

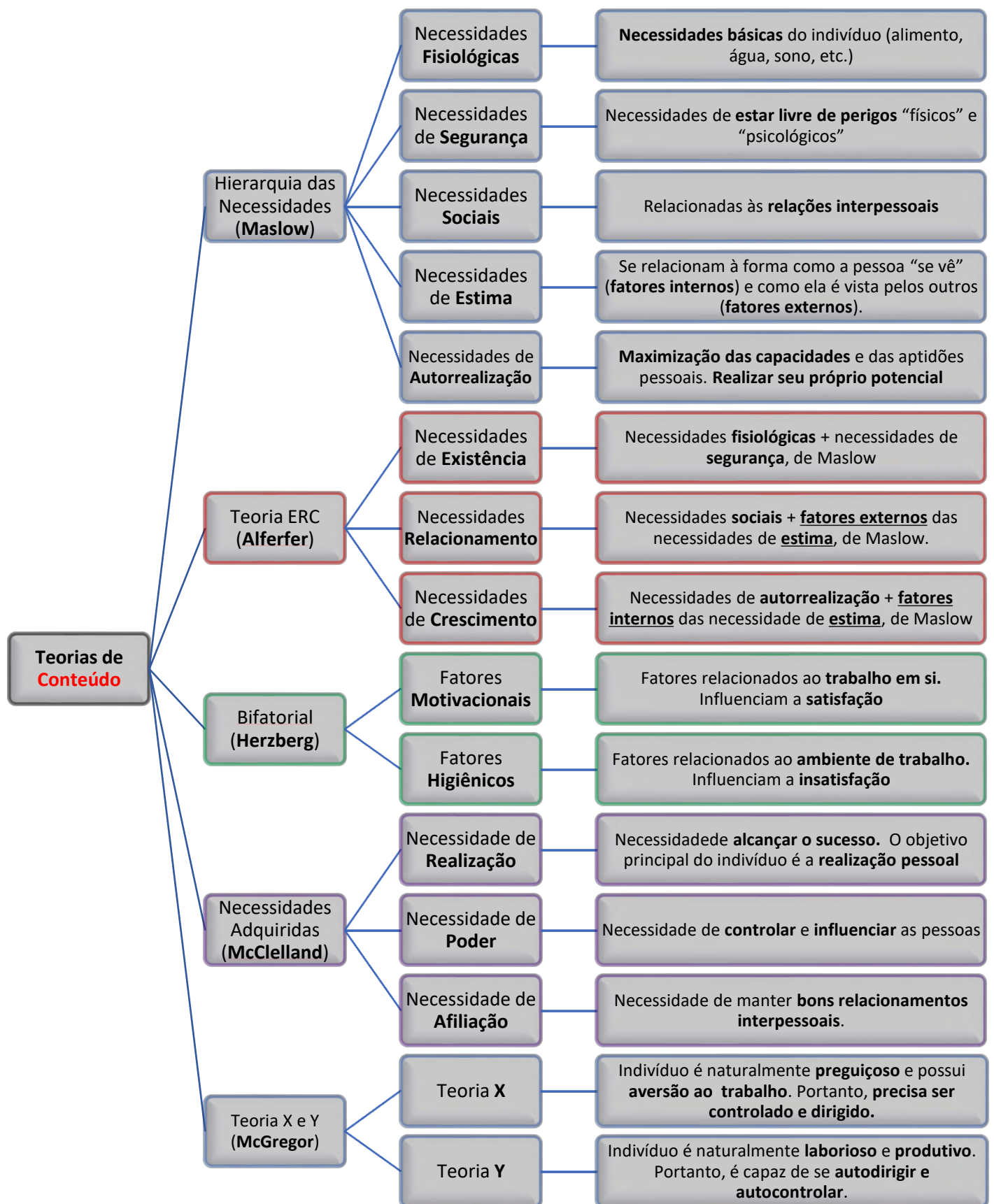
Teoria da Definição de Objetivos
(de Locke)

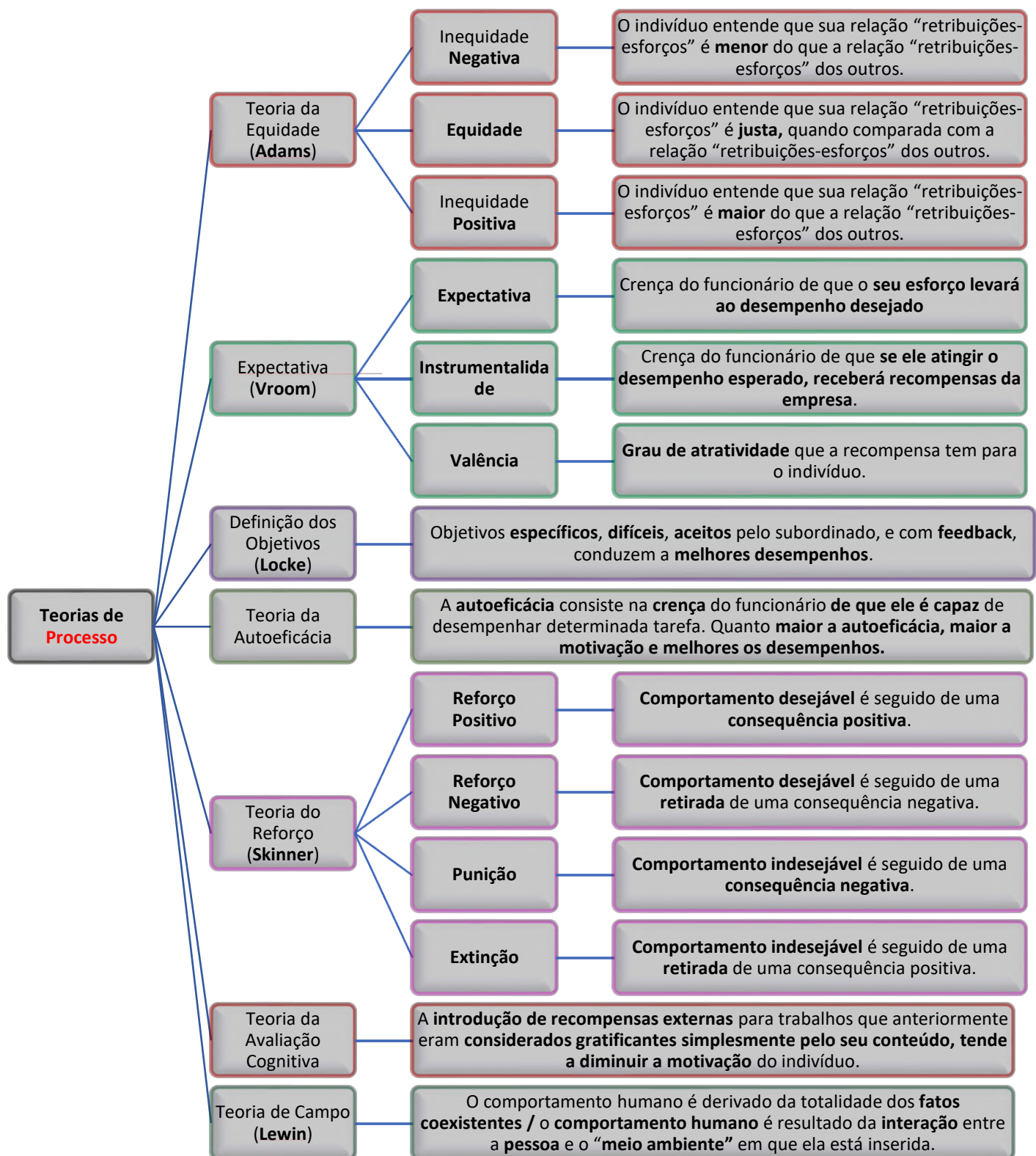
Teoria da Autoeficácia

Teoria do Reforço
(de Skinner)

Teoria da Avaliação Cognitiva

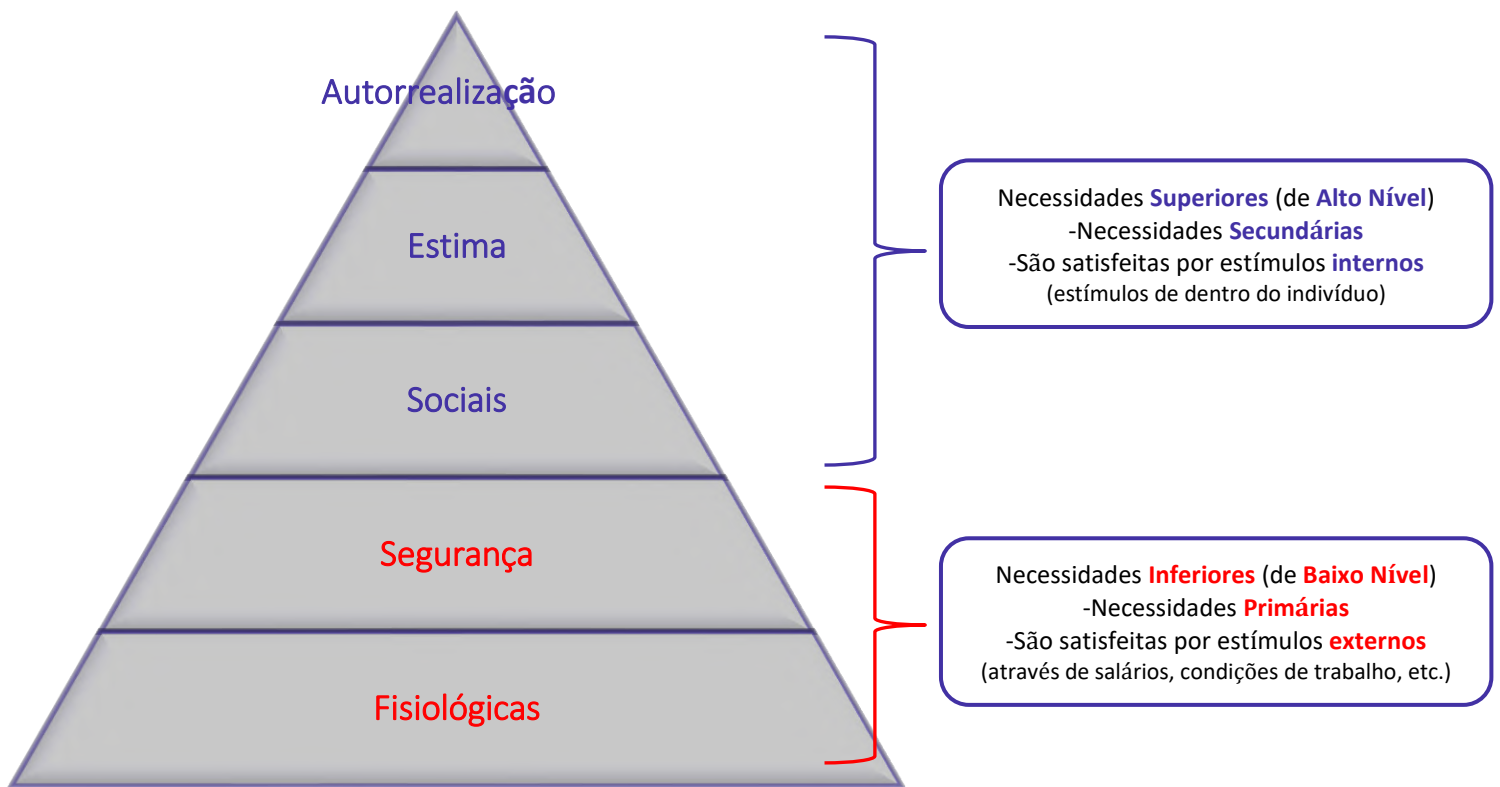
Teoria de Campo
(de Lewin)





Teoria da Hierarquia das Necessidades (de Maslow)

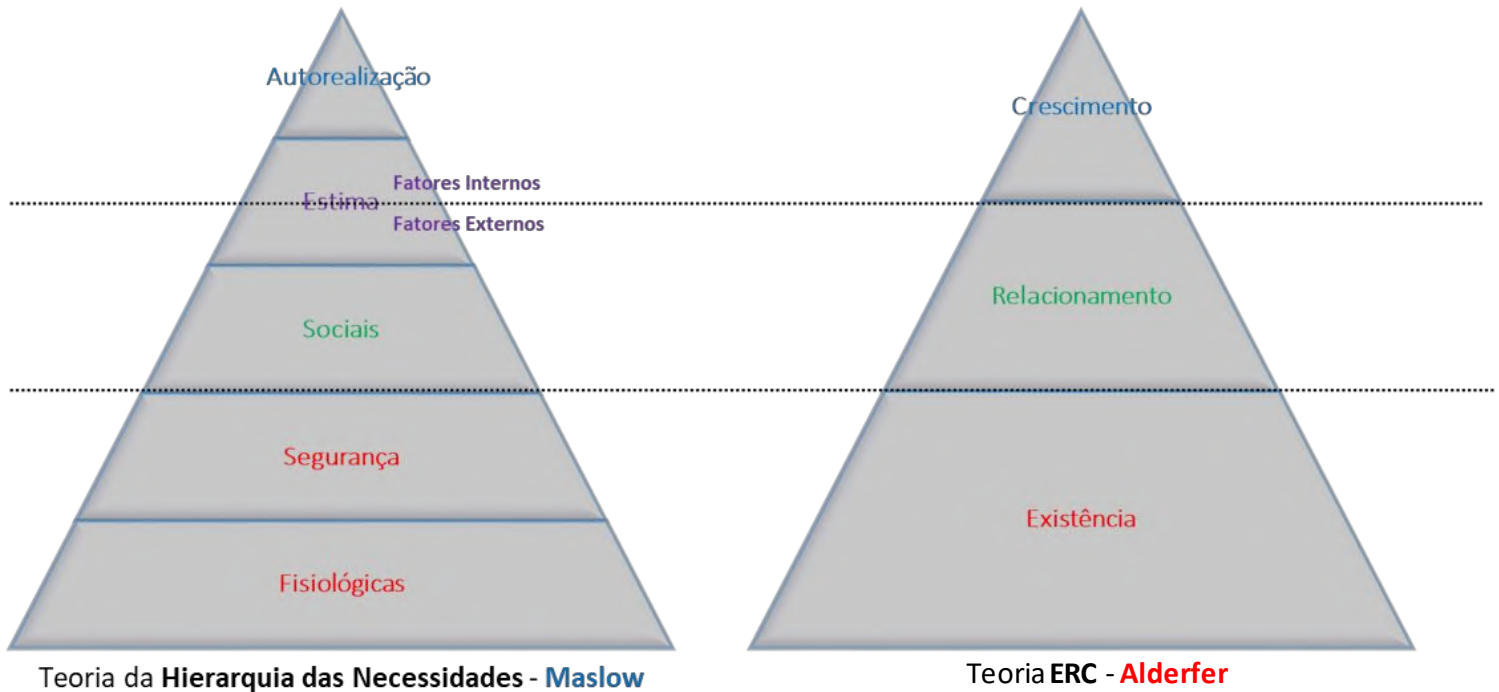
O indivíduo é motivado por diversas necessidades. As **necessidades são hierárquicas**, ou seja, as necessidades devem ser satisfeitas **nível a nível**, seguindo-se a ordem da pirâmide (de baixo, para cima). A satisfação de uma necessidade de nível “anterior” é pré-requisito para a satisfação de uma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



Teoria ERC (de Alderfer)

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

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



Teoria dos Dois Fatores (de Herzberg)

Os fatores que levam à **satisfação** (fatores motivacionais) são diferentes dos fatores que levam à **insatisfação** (fatores higiênicos).

	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**.

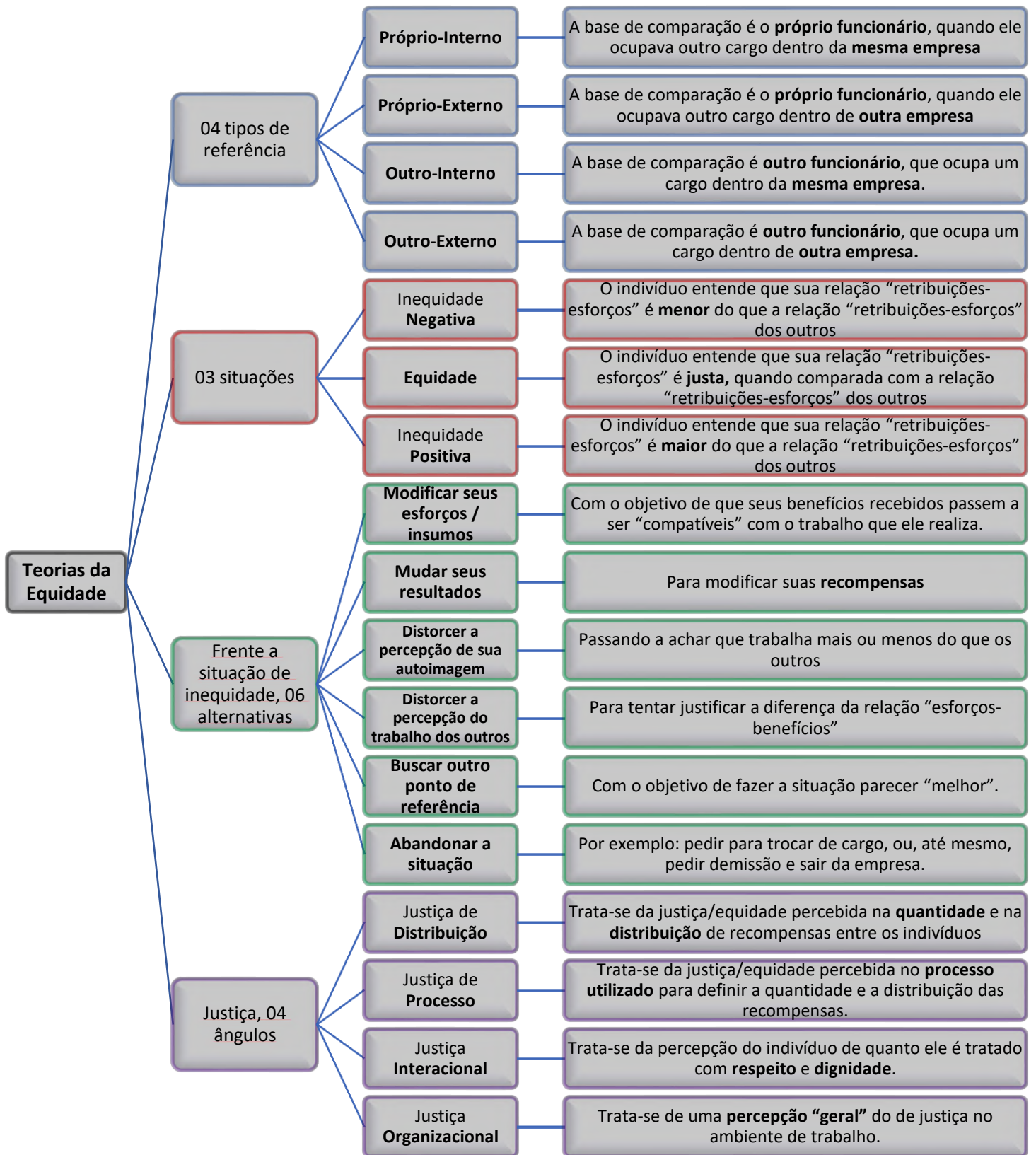
Conclusões dessa Teoria:

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

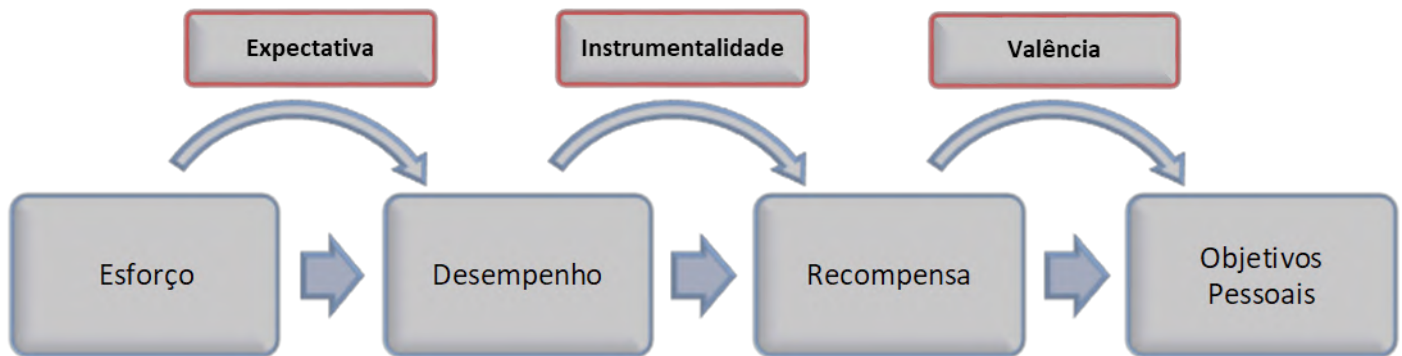
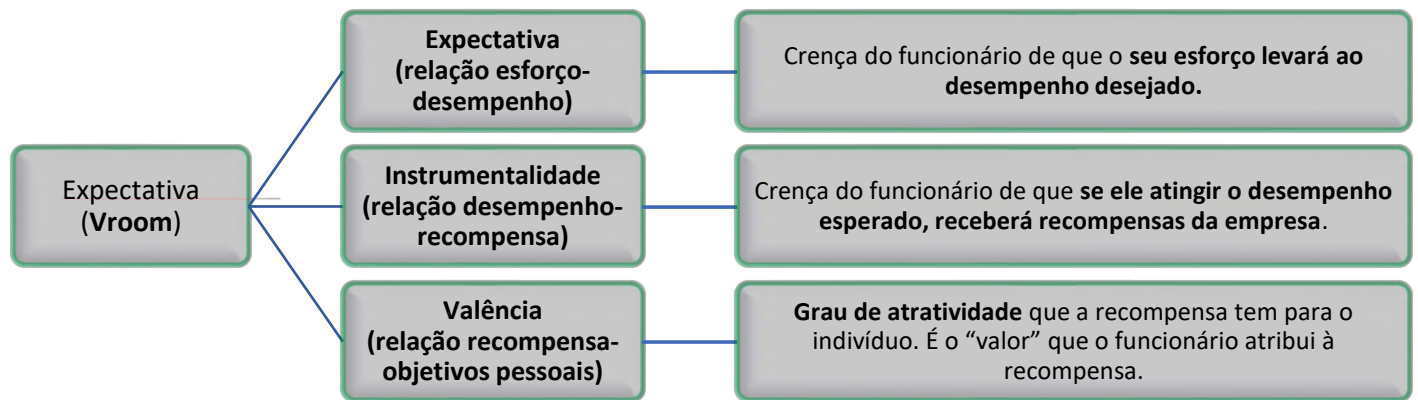
Em geral, esses indivíduos **não são bons líderes**.

b) indivíduos com **alta necessidade de poder** tendem a ser **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 DESEJÁVEL (consequências “boas” ao indivíduo)	Comportamento INDESEJÁVEL (consequências “ruins” ao indivíduo)
Algo é “acrescentado/gerado”	Reforço POSITIVO	Punição
Algo é “retirado/removido”	Reforço NEGATIVO	Extinção

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!**