

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

DETERMINANTES DO ESTILO DE COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL :

Planejamento e validação
de um instrumento de
Diagnóstico - bases teóricas
da contingência motivacional

T159.4 B493d v.1

T64127



2060002667



Powered by RUIProStar - www.logprocess.com.br

CECÍLIA WHITAKER BERGAMINI

SÃO PAULO
1988

A B S T R A C T

Two main goals have guided this research project based on empirical data collected with 250 different Brazilian organizations:

- The first goal is the design of a new measurement instrument for evaluating people's special mix of Motivational Behavior Organizers which exist inside their internal personality constructs;

- The second goal deals with the use of questionnaire scores to find out which external variables can affect motivational behavior in a particular direction and with a certain behavior intensity.

As a result of the work toward those goals this research project, may suggest that motivational behavior depends especially on intrinsic energy and internal desires.

Because of that result, the study of motivation is seen as the analysis of the various internal factors which incite and direct an individual's action. The main approach presents external stimuli as not strong enough to influence the direction of motivational behavior and implies that their role in energizing motivational behavior is very small.

The major findings of this research

project leads us to state that intrinsically motivated activities are those for which there is no apparent reward expected.

Motivated people seem to engage themselves in work activities for their own sake, and not because these activities might lead to external rewards. The motivated activities, appear as having ends in themselves rather than being means to an end.

In this research project it is clear that motivational behavior depends on the individual differences of personality. That means that it is unique to each individual.

Finally, the personality of each person affects the degree to which motivational variables may be reflected through observable behavior. By personality it has been meant a structure with a fairly stable organization and consistent over time.

S U M A R I O

	Página
- APRESENTAÇÃO	I
I - INTRODUÇÃO:.....	1
I - 1. Conceituação e abrangência do tema.....	9
I - 2. Estilo de Comportamento Motivacional.....	26
II - DESENVOLVIMENTO.....	39
II - 1 Estabelecimento de hipóteses.....	43
II - 2 Bases metodológicas da avaliação psicológica.....	48
II-2.1. Avaliação intelectual.....	54
II-2.2. Os testes de personalidade.....	60
II-2.3. Os questionários ou inventários...	65
II - 3 Os instrumentos da pesquisa.....	75
II-3.1. O questionário LIFO.....	83
II-3.2. O questionário LEMO.....	89
II-3.3. Características de um bom teste...	95
II-3.4. Estudo de dependência dos instrumentos.....	99
II - 4 A metodologia da pesquisa de campo.....	116
II-4.1. A técnica de coleta de dados.....	121
II-4.2. Amostragem e características das variáveis.....	130

	Página
II-4.3. Caracterização dos Estilos de Com portamento Motivacional.....	143
II-4.4. Estilo de Comportamento Motivacio nal e Área de Trabalho.....	156
II-4.5. Demais estudos de dependência....	168
II-4.6. Estilo de Comportamento Motivacio nal e a percepção dos fatores Mo tivação/Higiene.....	179
III - DECORRÊNCIAS DA PESQUISA - INTERPRETAÇÃO DOS RE SULTADOS.....	185
III - 1. Comprovação da primeira hipótese.....	193
III - 2. Comprovação da segunda hipótese.....	209
III - 3. Comprovação da terceira hipótese.....	231
III-3.1. Estilo de Comportamento Moti vacional e Formação Profissio nal.....	242
III-3.3. Estilo de Comportamento Moti vacional e Idade	249
III-3.4. Estilo de Comportamento Moti vacional e Sexo.....	259
III-3.5. Estilo de Comportamento Moti vacional e preferência Per ceptiva pelos fatores de Motivação/Higiene.....	267

	Página
III-5.1. Percepção dos fatores Motivação / Higiene para o norteador da Participação.....	275
III-5.2. Percepção dos fatores Motivação/Higiene para o norteador da Ação.....	277
III-5.3. Percepção dos fatores Motivação/Higiene para o norteador da Manutenção.....	280
III-5.4. Percepção dos fatores Motivação / Higiene para o norteador da Conciliação.....	282
IV - CONCLUSÕES	282
V - BIBLIOGRAFIA.....	299

=.=.=.=.=.=.=.=.=.=.=.=.=.=.=.

I - APRESENTAÇÃO

Está claro que, cada dia mais, as inves
tigações sobre a motivação entendida como a busca de solução
ao problema do "porque" as pessoas se comportam desta ou daque
la maneira em situações muitas vezes idênticas, disponta como
o interesse central dos mais diferentes estudos abrangidos pe
lo campo das Pesquisas em Administração e do Comportamento Or
ganizacional.

As últimas três décadas acumularam um e
norme acervo de teorias e hipóteses desenvolvidas em torno des
se mesmo assunto. Essa abundância de pontos de vista resultou
na coleção dos mais diferentes enfoques, interpretações e mo
delos que pretenderam acender luzes novas e mais potentes so
bre o opaco acervo de explicações das quais se dispunha. Todo
esse trabalho foi realizado de formas as mais diferentes pos
síveis, ora pela via indutiva, ora pela via dedutiva, muitas
vezes considerando a motivação em si como variável independen
te, outras vezes estudando-a como variável dependente, muitas
vezes ela chegou a ser tratada de forma simplista, outras de
maneira complexa, alguns a julgaram como fenômeno imponderá
vel, outros acreditaram na força do seu peso, chegando até mes
mo propor fórmulas matemáticas que favorecessem inferências
mais exatas sobre ações humanas. Essas mais diferentes aborda
gens permitem avaliar a importância crucial desse aspecto em i

nentemente característico do ser humano enquanto tal.

Segundo Steers e Porter as grandes discrepâncias existentes no tocante às teorias motivacionais possuem três possíveis explicações: "Primeiro, muitos administradores ainda mantêm as crenças conservadoras a respeito do quanto o empregado realmente deseja contribuir para o trabalho. Eles ainda se acham inclinados a considerar a motivação como sendo, em grande parte, o processo da 'cenoura na ponta da vara', apesar do fato de que as pesquisas atuais demonstram que os empregados em sua grande maioria querem um envolvimento mais ativo nas atividades organizacionais.

Segundo, devido principalmente à crescente automação e o lugar da tecnologia da máquina, alguns administradores aparentam sentir que a motivação não constitui um aspecto crítico, uma vez que o controle da produção esteja totalmente fora das mãos dos empregados. Tal posição ignora, todavia, o impacto do giro da mão de obra, do absenteísmo, das greves, da sabotagem da produção sobre os índices de produtividade mesmo com aquela tecnologia que segue o ritmo da máquina.

Terceiro, considerando as atitudes de alguns líderes sindicais, descobre-se que poucos desses líderes aparentemente ainda acreditam que a elevação dos níveis de mo

tivação e desempenho pode, em última análise, levar a uma queda de empregos. Tais atitudes no passado, levaram a uma intensificação do 'status quo' na medida em que estavam em questão as potenciais mudanças num ambiente de desempenho." (1)

Tais exemplos de formas simplistas de considerar o assunto da motivação no trabalho em muito contribuíram para retardar a aceitação de uma contribuição mais efetiva no sentido de que um clima mais favorável se instalasse dentro das organizações, permitindo a prevenção do desajustamento humano do "stress" no trabalho e da desumanização do trabalhador. A preocupação com o planejamento de estratégias que tornassem possível o desbloqueamento do potencial de sinergia humana contido nas expectativas motivacionais das pessoas aparece, mais recentemente, visando tornar as atividades profissionais mais satisfatórias, transformando-as em fontes mais adequadas de satisfação.

Tem sido bastante complicado efetuar pesquisas sobre motivação dentro das organizações brasileiras. A causa mais frequente dessa dificuldade parece residir na recusa em assumir o caráter consciente da psicodinâmica motivacional, daqueles junto aos quais tem se pretendido fazer a coleta

(1) STEERS, R. & RICHARD, M. - Motivations and Work Behavior, U.S.A., McGraw-Hill Inc., 1,983, pgs. 641 e 642.

de dados. As pessoas relutam em abandonar uma espécie de paz precária, oriunda da visão mítica de que a responsabilidade pelo aumento ou decréscimo dos níveis de satisfação motivacional estejam condicionados a fatores sediados fora do próprio homem. Essa maneira de encarar o fato motivacional exemplifica bem um tipo de pura crença que não possui fundamentação na pesquisa científica. Ela tem agradado a muitos supervisores e gerentes por colocá-los na posição cômoda de não se sentirem responsáveis pela falta de motivação daqueles que supervisionam ou dizem administrar, permitindo-os atribuir tão somente às organizações em si a causa de uma insatisfação generalizada. Dessa forma, tudo se passa como se as pessoas preferissem sentir-se vítimas passivas das variáveis ambientais às quais se acham condicionadas de maneira inelutável. O fato de se poder assumir a responsabilidade de interferir consciente, livre e intencionalmente sobre aquilo que é inerente às pessoas tem trazido algum desconforto a elas. Assim sendo, até que se consiga mostrar que o ser humano não é uma unidade passiva e que está em suas mãos interferir no curso dos acontecimentos planejando sua própria estratégia em busca de maior felicidade pessoal, muitas barreiras devem ser enfrentadas e vencidas bem como muitas defesas precisam ser destruídas.

O trabalho de pesquisa desenvolvido no presente estudo, tomou como referencial duas fontes: As conclusões de um levantamento feito em 1979 a respeito da "Correla

ção entre Estilos Comportamentais e Variáveis Organizacionais" e outro apresentado em 1983 sobre uma "Revisão crítica dos conceitos Tradicionais de Motivação e Levantamento de um Perfil Motivacional Brasileiro". Com aquilo que pode ser concluído desde então, alguns aspectos novos sobre a realidade motivacional do ser humano foram aparecendo, o que culminou com este trabalho, especialmente planejado para se descer mais a fundo na pesquisa de suas mais típicas evidências. O assunto pesquisado neste momento é, não há dúvida, de caráter mais penetrante e por conseguinte mais delicado que os outros anteriores e por isso mesmo teve que enfrentar resistências mais fortes das pessoas que compuseram a amostra que foi objeto de estudo.

Uma espécie de medo do desconhecido, acompanhado muitas vezes de um receio, não raro dramático, de encarar o dado de realidade da liberdade humana, foi o que mais frequentemente dificultou a tomada de consciência por parte das pessoas estudadas neste trabalho, fazendo com que relutassem diante do exercício introspectivo e relatassem as reais características do processo motivacional que se passava no seu interior.

Não foi fácil abandonar a crença no condicionamento como fonte de ação, uma vez que assim posto o fenômeno, muitos indivíduos pesquisados se veriam diante da con

tingência de aceitarem que tudo aquilo que conseguem quando pretendem influenciar a motivação é puro condicionamento gerador de um movimento que termina quando removidas as condições externas de recompensas e punições. Sempre pareceu mais fácil e mais rápido, lançar mão do condicionamento quando se acreditava necessário trabalhar com pessoas ditas como motivadas. Seria muito demorado e trabalhoso tecer hipóteses sobre tipos de carências internas e procurar encontrar os fatores de satisfação mais apropriados para satisfazê-las.

Aspectos tais como exigências do próprio trabalho, características da filosofia organizacional, compromissos econômicos, solicitações do grupo social, pressões dos superiores constituíram espécies de defesas ou racionalizações sob as quais as pessoas buscavam proteger-se quando solicitadas a confessarem suas reais expectativas motivacionais. Assim, frente às dificuldades impostas pelas defesas naturais no tocante à necessidade de rever atitudes e opiniões, sobre a natureza do comportamento motivacional, as pessoas envolvidas no trabalho de pesquisa só entendiam aquilo que lhes era solicitado depois que se explicasse exhaustivamente o tipo de contribuição que estavam sendo solicitadas a oferecerem.

O fato de ter-se que vencer as dificuldades de coleta de dados representadas pelas resistências dos participantes da pesquisa, demonstrou, como era arraigada a

crença de que o fenômeno que se estava estudando estivesse principalmente na dependência de fatores periféricos ao indivíduo. Isso também foi apontado por Steers e Porter quando afirmam: "Em resumo, antes dos administradores pretenderem lidar com os outros eles deveriam ter um retrato claro do seu próprio papel no meio organizacional" (2), acrescentando mais adiante que "Os administradores deveriam ser mais sensíveis à variabilidade das necessidades, habilidades e traços dos empregados. De forma semelhante eles deveriam reconhecer que diferentes empregados têm diferentes preferências" (3).

Sendo a motivação algo interno aos indivíduos originado de suas próprias predisposições, compreende-se que ninguém tem o dom de motivar ninguém, pois não se consegue colocar as predisposições dentro das pessoas; esse potencial de forças tem sua sede nas necessidades das quais cada um já é originalmente o portador. Descobre-se, então, que as pessoas ao procurarem seus empregos já estão motivadas, isto é, chegam à empresa motivadas e que o rebaixamento do seu nível de satisfação motivacional ocorre a partir da forma pela qual são utilizados tais potenciais de motivação.

A consciência de que nada se pode fazer

(2) STEERS, R. & RICHARD, M. - Op. cit., pg. 642.

(3) Ibidem, pg. 642.

para motivar as pessoas é compartilhada por diversos autores, dentre eles, Hogue que afirma: "A motivação de uma pessoa refere-se fundamentalmente à busca da satisfação de suas necessidades humanas..." (4) para acrescentar mais adiante: "É evidente que a partir desse raciocínio precedente, não se pode 'motivar quem quer que seja' como afirma o ditado popular 'é possível conduzir um cavalo até o bebedouro, mas não se pode forçá-lo a beber'. Caso um objeto exterior corresponda às necessidades de um indivíduo e ele estime que esse objeto seja-lhe útil ou agradável ele o desejará." (5) Finalmente propõe: "Não se trata de 'querer ser motivado' ou de não estar. Se o objeto que ele percebe tem a natureza de satisfazer uma necessidade qualquer, a um dado momento, ele o desejará. Caso contrário, porque ele desejaria tal objeto? Porque estaria ele motivado a procurar sua satisfação em alguma coisa que não o satisfaz?... (6) Em lugar de serem capazes de motivar alguém, as pessoas podem tão somente facilitar a busca e o encontro desse objeto que está sendo desejado.

Mary C. Meyer ao pesquisar o fenômeno da

(4) HOGUE, J. P. - *L'homme et l'organisation*, Montreal, Éditions Beau Chemin Itée, 1980, pg. 55

(5) Ibidem, pg. 55.

(6) Ibidem, pg. 55.

desmotivação afirma: "Em primeiro lugar, é necessário saber, o quanto antes, que os supervisores não devem ser os únicos culpados da diminuição da motivação como popularmente se supõe. (...) Assim, poderia ser o supervisor, um administrador indireto, o quadro de diretores ou a combinação dessas pessoas que afetam o sucesso percebido pelo empregado. A teoria da desmotivação fundamenta-se no princípio que os empregados já chegam motivados por muitas razões, muitas delas, no entanto, não são claramente comunicadas ao empregador." (7) Esse desconhecimento dos objetivos motivacionais dos empregados é o grande responsável pelos numerosos enganos que se comete ao tratar as pessoas dentro das organizações. Partindo-se de suposições errôneas, acredita-se que as pessoas estejam buscando algo, mas atribuir-lhes interesses que não são verdadeiramente delas originará todo um conjunto de objetivos oferecidos pelas empresas, que na realidade não tem nenhum significado para o empregado que começa assim a descer o plano inclinado de um processo de desmotivação pessoal. Este trabalho não pretende propor meios para motivar pessoas, mas busca apontar aquelas circunstâncias nas quais será evitado desmotivá-las.

Talvez, uma das mensagens importantes a ser transmitida com este trabalho seja aquela que caracteriza

(7) MEYER, M. C. - Demotivation - Its Cause and Cure, U.S.A., Personnel Journal, may, 1.978, pg. 260.

os tipos de condicionamento aos quais o ser humano se submete, em nome daquilo que por muito tempo, tenha sido entendido como uma espécie da verdadeira "vocalção motivacional".

Um dos grandes condicionamentos, senão talvez o maior que o homem contemporâneo enfrenta é aquele no qual ele entende que tem que trabalhar, quer queira, quer não. Esse condicionamento se explica pelo tipo de crença de que é melhor fazer qualquer coisa do que não fazer nada. As pessoas são necessariamente levadas a trabalhar; a sociedade em que vivem não lhes perdoaria se assim não o fosse; a própria pessoa chega muitas vezes a aceitar qualquer trabalho, por que acredita que ele seja o único meio de conseguir dinheiro; as empresas pressupõem ingenuamente que todos aqueles a quem paga para nela trabalharem estejam motivados. Existe, então, uma espécie de acordo implícito entre estas três partes que reciprocamente se fazem contínuas concessões.

Hã sérias implicações de ordem prática quando se leva em conta a descoberta de que aqueles que trabalham não sabem ao certo o que seja estarem verdadeiramente motivados para o trabalho que fazem. Claude Lévy Leboyer, em um dos seus mais recentes trabalhos publicados e que significativamente leva o título de: "A crise das motivações" (1984) após coletar dados pesquisados nos mais diferentes países, propõe que o homem busca, cada vez mais, reivindicar uma menor permanên

cia dentro da empresa em que trabalha lutando pela redução das horas semanais trabalhadas. Acredita ela que isso comprove de maneira praticamente definitiva, que se esteja, cada dia mais fazendo do trabalho um meio para se viver feliz, mas fora de le, como se para viver dentro dele fosse necessário optar pela alienação e perda da consciência de si. Isso significa que as pessoas acreditam que podem separar a vida no trabalho e a vida fora dele.

Com uma pesquisa desenvolvida dentro das próprias organizações de trabalho, viu-se a oportunidade de a bordar um tema que parece de relevante importância. A idéia central é a de que o trabalho também deva fazer parte da vida social e que por conseguinte, não se pode abdicar da importância capital que ele tem para cada um. Ao se negar esse dado de realidade, a motivação para o trabalho assume a categoria de um mito sem significado. Do ponto de vista da psicologia e xistencial, a vida pessoal de cada um e sua vida de trabalho, passam por um processo de desintegração, sendo considerados como elementos distintos e não como contínuos de um mesmo todo. Como resultado, a motivação para o trabalho vem perdendo o seu sentido, pois é possível perceber que o homem como um todo abre mão do seu próprio significado, enquanto contribuinte individual das organizações.

Quanto mais as descobertas feitas a parar

tir dos dados desta pesquisa faziam sentido, mais foi ficando clara a importância de entender melhor aquilo que o trabalho representa para cada indivíduo. No final da análise dos resultados foi possível perceber que o conceito que cada um pode ter de si mesmo é formado principalmente pelos seus contatos sociais dentro de qualquer contexto. É a imagem que o homem tem de si que guia seus atos e escolhas pessoais, orientando assim seus esforços ao longo de toda sua existência. O trabalho cotidiano, não somente satisfaz necessidades econômicas que são as mais evidentes, mas representa um forte e privilegiado manancial de informações sobre cada um em si mesmo e principalmente sobre os papéis que ele desempenha. No entender de Leboyer, "a identidade profissional representa uma parte capital da imagem de si". (8)

Perdendo uma parte de sua auto-imagem, aquela que é somente conseguida através da interação dentro da situação de trabalho, o homem organizar-se a partir apenas de outros centros gravitacionais, constituídos pelas experiências sociais não profissionais. Sua vida de trabalho então, passa a contar pouco, isto é, bem menos que sua vida familiar, política, de lazer ou social de forma mais ampla. Assim, como uma espécie de vítima de uma crise vivida em situação profissio

(8) LEBOYER, C. L. - "La crise des motivations", Presses Universitaires de France, Paris, 1.984, pg. 62.

nal, na qual não são atendidos aqueles valores que escolheu para si, o indivíduo desenvolve uma identidade fraca frente ao trabalho que pode ser considerada como pouco exigente, em termos das suas próprias reivindicações profissionais. Essa identidade não é suficiente para impeli-lo nem ao esforço, nem à realização de si mesmo por meio de suas experiências de sua vida de trabalho. Tal fonte de motivação para o trabalho assim desvalorizada, da qual é extraída a auto-imagem, perde sua força e sua importância.

→ No momento em que o trabalho perde o sentido como fonte de identidade pessoal e interesse motivacional busca-se encontrar fora dele, aquilo que ele deveria estar oferecendo. Assim são valorizados como fonte de satisfação fatores tais como: segurança no emprego, possibilidade de carreira, salário, competência da chefia, política organizacional, condições do ambiente de trabalho e outros. Tudo se passa como se cada vez menos o significado da felicidade no trabalho, ligado às características e desejos interiores daqueles que o desenvolvem, não tivesse importância e como se cada vez mais se tentasse explicá-la em termos de fatores exteriores ao homem e que são aqueles sobre os quais ele passou a perder a possibilidade de previsibilidade e controle.

O levantamento das bases teóricas estudadas dentro do presente trabalho acabou por deixar bastante evi

dentes alguns enfoques sobre a natureza da motivação que trazem sérias preocupações. Nesse sentido, aquelas teorias mais conhecidas atualmente e que procuraram falar de motivação parecem ter tirado seus principais conceitos da observação de um homem abstrato, isto é, de um ser que perdeu sua identidade pessoal e que mostra claramente ter rompido com aqueles laços que o prendiam a sua realidade existencial. Assim essas teorias preconizaram para ele objetivos motivacionais que na realidade não demonstra perseguir. A explicação racional e a lógica com que tais teorias desenvolveram seus raciocínios são irrepreensíveis, impedindo, portanto, a existência de qualquer preocupação de maior profundidade sobre o assunto.

Assim, racionalmente explicada, a motivação perde dois dos seus aspectos que lhe são fundamentalmente inerentes e característicos. Os teóricos em administração conseguiram que do ponto de vista do indivíduo, a motivação se despidesse do seu caráter emocional e sob o enfoque do ambiente de trabalho ela chegue a perder o tonus vital da atratividade dos desafios. Em última análise, muitas teorias enfaticamente divulgadas negam o caráter interior do comportamento motivacional procurando entendê-lo apenas a partir de seus sintomas aparentes.

Como resultado dessa visão de curto prazo sobre o homem e suas razões para trabalhar, as orga

nizações contemporâneas e em particular muitos dos Administradores de Recursos Humanos preocuparam-se em atenderem, quase que exclusivamente aqueles reclamos de ordem econômica dos trabalhadores não entendendo que eles eram sintomas de queixas de caráter mais profundo e sutil. Com isso, se tem constantemente desintegrado cada vez mais a auto-percepção que o trabalhador pode ter de si e do trabalho que desenvolve. Os sofisticados planos de cargos e salários aliados às extensas políticas de benefícios vigentes, em uma esmagadora maioria de empresas que se dizem bem preparadas para gerirem seus Recursos Humanos, é bem a prova de tudo isso.

Os cargos passaram a ser descritos a partir de uma concepção ingênua, aquela que propõe a visão robotizada de especialização como a grande solução para os problemas organizacionais e administrativos. Como efeito observável, chegou-se ao que pode ser qualificado como organização estática, compartimentalizada que representam os maiores bloqueadores da sinergia motivacional humana.

Foi exatamente a constatação desse quadro onde predomina a desmotivação, uma das justificativas predominantes que inspiraram o estudo que será apresentado a seguir.

I - INTRODUÇÃO

Poucos instrumentos especialmente planejados com o objetivo de oferecerem indícios das características comportamentais foram construídos e validados no Brasil. A grande maioria, dos testes questionários e outras formas de estudo e caracterização das diferenças individuais de personalidade vieram da Europa e dos Estados- Unidos. Ao serem adotados aqui, sofreram, na maioria dos casos, apenas traduções simples, que por vezes continham imprecisões. Esse descuido causou e continua causando problemas sérios tais como:

- Os resultados finais aos quais se chega com esses instrumentos são ambíguos, originando grandes dúvidas quer, por parte daqueles que os utilizam na prática, quer por parte daqueles que se deixaram submeter a eles.
- Uma vez solicitadas a preencherem esses questionários, as pessoas não raro, demonstravam insatisfações quanto ao seu conteúdo, chegando mesmo, em vários casos, até a se negarem a prestar as informações que lhes eram pedidas.

Muito provavelmente, devido à falta de instrumentos adequados à coleta de dados primários, as teorias emergentes sobre o comportamento humano e que foram divulgadas, não apresentaram a necessária fundamentação experimental.

Assim sendo, esse tipo de conhecimento parece ter se limitado a típicas crenças ou a simples opiniões pessoais quando não retratavam apenas compilações bibliográficas de discutível originalidade.

O presente trabalho tem duplo objetivo: Em primeiro lugar apresenta um instrumento de diagnóstico montado e validado a partir de estudos desenvolvidos dentro de empresas brasileiras. Em segundo lugar, como decorrência da primeira etapa, serão analisados os dados colhidos com o questionário, tendo em vista a proposição de diferentes bases teóricas que sustentem aquilo que será proposto como Teoria da Contingência Motivacional.

Os resultados aos quais se pretende chegar, com qualquer trabalho desenvolvido dentro do campo da pesquisa social, precisam ser cuidadosamente entendidos. Apesar do escrúpulo que possa ter pautado o uso das técnicas de investigação e apesar do respeito às consistentes recomendações em termos dos critérios exigidos pela pesquisa científica, muitas limitações vão aparecendo ao longo das diferentes etapas desse tipo de empreendimento. Devido a essas restrições o pesquisador deve, então, estar atento quando interpreta suas conclusões finais.

No entender de Bailey, é imprescindível

que se leve em conta pelo menos alguns dos sérios problemas que enfrentam os pesquisadores dos fenômenos psico-sociais. O primeiro deles reside no controle das variáveis que possam interferir nas fases de levantamento, estudo e análise dos dados. Observa o autor que: "o fenômeno social não pode ser colocado dentro de um tubo de ensaio." (1) O segundo problema, é representado pelo número muito grande dos sujeitos que precisam ser estudados pelo experimento até que seja possível chegar às considerações finais que expliquem os fenômenos abrangidos pelo trabalho da pesquisa. Esse fato demanda não só grande dedicação quanto ao tempo que se necessita, mas também quanto aos recursos a serem investidos. Finalmente, o cientista voltado à pesquisa social se depara com limitações de ordem ética, pois não cabe a ele o direito de submeter as pessoas que estuda a certas situações experimentais o que eventualmente poderia facilitar o entendimento daquilo que esteja estudando. Não raro por exemplo, torna-se necessário lançar mão de subterfúgios, tais como, submeter animais a situações de experimentação inicial para poder, posteriormente, observar melhor o comportamento do ser humano "in vivo".

Em que pese toda a imperfeição e restrições que possam ser atribuídas às conclusões finais dentro do campo de estudo das ciências humanas, qualquer investigação, so

(1) BAILEY, K. D. - Methods of Social Research, London, Collier Macmilan, Publishers, 1.978, pg. 3.

bre esses fenômenos, procurará chegar o mais perto possível das aquelas normas preconizadas para um trabalho tão científico quanto possível e que, portanto, se disponha buscar aquela precisão aceitável diante das hipóteses propostas.

Dizem Selltitz e seus colaboradores: "O objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos. Tais processos foram criados para aumentar a probabilidade de que a informação obtida seja significativa para a pergunta proposta e, além disso, seja precisa e não viesada. Certamente não existe garantia de que qualquer empreendimento de pesquisa apresente, na realidade, informação significativa, precisa e não viesada. Mas os processos de pesquisa científica têm maior probabilidade de fazê-lo do que qualquer outro método conhecido pelo homem." (2) Especialmente dentro do campo de conhecimento, que coloca o ser humano como seu centro de observação e estudo é imperioso controlar com severidade o levantamento dos dados, não perdendo de vista o conjunto de um complexo número de variáveis intervenientes que estão sempre presentes. O desafio lançado ao pesquisador, no campo das ciências humanas, é realmente enorme.

(2) SELLTIZ, JAHODA, DEUTSH & COOK, Métodos de Pesquisa: nas Relações Sociais, S.P., Editora Pedagógica Universitária Ltda., Editora da Universidade de São Paulo, 1.975. pg. 182.

No Brasil, as pesquisas voltadas ao campo do comportamento humano têm sido indesejavelmente raras. Muito daquilo que foi divulgado, por vezes até de maneira enfática, surgiu tão somente de observações esporádicas e não sistemáticas. Muitas orientações que são dadas às pessoas, no geral, devem ser tidas até como perigosamente nocivas uma vez que partiram de informações incompletas e pouco significativas em termos da sua comprovação sistematizada. Essa postura despiada de maiores preocupações com a ciência, na melhor das hipóteses, oferecerá conclusões precipitadas equacionadas sob dimensões parciais e irrelevantes. Dentre outros fatores, a complexidade dos fenômenos humanos e a dificuldade da coleta de dados junto às pessoas podem estar desencorajando iniciativas da ampliação e aprofundamento de inúmeros temas básicos às teorias organizacionais e à área de Recursos Humanos.

Um trabalho que se proponha estudar o tema motivação depara-se antes de mais nada com dois obstáculos a serem enfrentados. Logo de início, estudos apresentados anteriormente contaram com grande aceitação, em que pese terem sido posteriormente criticados por seus próprios autores. A segunda dificuldade reside no tipo de tema com o qual se está trabalhando. Solicitar às pessoas que esclareçam o pesquisador, quais suas reais intenções motivacionais, ocasiona um certo impacto que pode ser constrangedor e isso exige uma forma de intervenção muito sutil por parte do cientista. Uma ligeira fal

ta de atenção ou qualquer tipo de insensibilidade podem ocasionar facilmente distorções das informações coletadas. Mesmo que se busque trabalhar com o maior número possível de recursos que neutralizem essas distorções, os resultados finais ficam facilmente comprometidos e por conseguinte, uma grande quantidade de esforço pode estar sendo jogada fora.

A grande maioria das pesquisas atualmente conhecidas e que procuraram um melhor entendimento daquilo que numerosos autores chamaram de motivação ofereceram, tão somente, listagens dos tipos de metas ou objetivos motivacionais mais perseguidos pelas pessoas, em geral. Com isso, foram eleitos alguns desses fatores que eram frequentemente apontados nos depoimentos das pessoas consultadas, como explicação definitiva do Comportamento Motivacional. Aqueles que consultaram os resultados desses levantamentos não perceberam que estavam confundindo o efeito com a causa e que o simples levantamento das frequências numéricas de aparecimento dos objetivos motivacionais perseguidos pelas pessoas, em nada explicava o caráter psicológico desse fenômeno. Todo um acervo teórico é unanime em considerar que a motivação do ser humano deva ser concebida como um desencadeamento de acontecimentos de ordem interna, presa a carências, muitas, vezes também chamadas de necessidades ou desejos

Qualquer pessoa pode perseguir qualquer

objetivo motivacional e isso não quer dizer nada por enquanto. O conhecimento das razões pelas quais ela o faz e o como o faz é que irão promover a caracterização desse tipo de ação humana. O mais amplo entendimento do desencadeamento do Comportamento Motivacional é atingido a partir do momento que se consiga evidenciar melhor as marcas individuais que cada pessoa possui e que determinarão aquilo que se pode chamar de "Estilo de Comportamento Motivacional".

É essa marca pessoal do estilo, que fornece a devida justificativa para a escolha de objetivos motivacionais num dado momento, explica a história das escolhas anteriores e permite inferências sobre futuras buscas de outros fatores de satisfação. Essas três dimensões não aparecem quando tudo o que se pesquisou foi a simples frequência de escolha do objetivo em jogo num dado momento. Com isso, o levantamento, objeto da presente pesquisa, parte do pressuposto básico de que são as necessidades humanas, por mais diversas que se apresentem, que estão motivando o ser humano. Os objetivos ou fatores de satisfação, visados por essas necessidades possuem apenas um valor simbólico, não podendo, assim, explicar o fenômeno que é de natureza interna aos seres humanos.

No entender de Hogue: "Muito frequentemente é esquecido de como o indivíduo fundamentalmente funciona. Esquece-se que no interior de cada uma de suas atividades, a pessoa, como um todo, põe em jogo suas capacidades individuais e responde a necessidades específicas. Ela adota, então, um

modo pessoal de funcionar, que lhe é próprio e a distingue da quele que é típico do seu vizinho".(3)

Ao fazer uso do questionário especialmente e laborado para esta pesquisa, buscou-se contar com um instrumento que pudesse fornecer o diagnóstico do Estilo de Comportamento Motivacional. Dessa forma, procurou-se tornar possível o acesso aos padrões de comportamento, mais frequentemente adotados pelas diferentes pessoas. Acredita-se que, esses padrões habituais de conduta, deverão esclarecer como tais indivíduos têm agido ao logo do tempo.

(3) HOGUE, J. P. - Op. cit. pg. 31.

I - 1. CONCEITUAÇÃO TEÓRICA E ABRANGÊNCIA DO TEMA:

O ponto de partida para que melhor se compreenda o tipo de levantamento e estudo dos dados propostos de verã culminar com a aceitação ou rejeição das hipóteses da pesquisa, oferecendo assim uma conceituação mais clara do seu conteúdo. Uma vez caracterizado o assunto torna-se então necessário delimitar a abrangência com a qual o tema será abordado. Caracterizar um determinado tema requer, todo um esforço no sentido de esclarecer de forma específica o significado que está sendo atribuído às palavras-chave do estudo. Isso também implica na correta demarcação de limites dos conceitos que derivam da terminologia utilizada.

O termo principal da pesquisa provavelmente, tenha um significado dos mais ambíguos. Depois de tudo o que foi publicado sobre MOTIVAÇÃO percebe-se como esse conceito tem sido utilizado para designar aspectos dos mais variados sobre o comportamento humano. Cabe então, logo de início, examinar melhor as possíveis variações interpretativas sobre esse assunto e optar por uma delas, isto é, aquela que deverá ser o elo de ligação entre os diferentes aspectos pesquisados e que dará sentido às hipóteses testadas.

Do ponto de vista etmológico, o termo motivação vem do latim "motivus" sendo adotado com o sentido da

quilo "que move". Como complementa o dicionário de psicologia Larousse, trata-se do "conjunto de fatores dinâmicos que determinam a conduta de um indivíduo." (4)

H. Pieron faz uma distinção entre os dois sentidos diferentes com os quais o mesmo termo é empregado, separando, assim, com mais clareza, duas escolas psicológicas que adotam enfoques bem diferentes quanto ao tratamento do assunto. Propõe, então que:

1. Considerada em sentido amplo, a motivação segundo Lagache, corresponde a uma modificação do organismo que o põe em movimento até que tal modificação se reduza. Essa definição inclui a motivação no quadro geral da homeostasia.

2. Fator psicológico (consciente ou não), que predisponha o indivíduo, animal ou ser humano a efetuar certos atos ou a tender para certos objetivos. Exemplo: uma necessidade, uma tendência. No comportamento instintivo, a motivação determina o comportamento de apetência." (5)

A primeira definição implica numa estimu

(4) LAROUSSE DO BRASIL - Dicionário de Psicologia, S. P., pg. 223.

(5) PIERON, H. - Dicionário de Psicologia, P. A., Editora Globo, 1.969, pg. 286.

lação externa sobre o organismo que se mantém passivo. Essa estimulação visa provocar uma resposta comportamental específica. Esta é a posição da escola psicológica conhecida sob a designação de "Escola Behaviorista". Os psicólogos pertencentes ã essa corrente são chamados de comportamentalistas e procuram, sobretudo, explicar o comportamento como um processo de ligação necessária entre estímulos externos (S) e respostas (R) comportamentais do organismo submetido a esses estímulos. Dessa forma, analisado o tipo de resposta do organismo, conclue-se a respeito do estímulo que a evocou, ou inversamente, conhecido o estímulo ao qual foi submetido o organismo, pode-se inferir qual a resposta comportamental que dele decorrerá.

Também conhecida como a teoria da ligação estímulo-resposta, (S - R bond theory), o comportamento sõ a parecerá diante de uma condição específica, na qual haja um estimulador extrínseco. Para apoiar suas descobertas, os behaavioristas, basearam-se principalmente na observação de animais submetidos a condições de experimentação controlada em laboratórios. Embora esses experimentos em muito tenham contribuído para uma nova compreensão do fenômeno da aprendizagem, pouco trouxeram de novo ã explicação do comportamento do homem "in vivo", isto é, no seu ambiente natural.

A pesquisa aqui referida assume o enfoque de Pieron como ponto de partida. Assim sendo, ela sé propõe es

tudar especificamente aqueles aspectos psicológicos e intrínsecos da motivação. Com isto, pretende trabalhar com os elementos que mais diretamente possam contribuir para a explicação do desencadeamento da psicodinâmica da motivação humana. Essa abordagem parece retratar melhor a caráter existencial do próprio ser humano em sua forma espontânea e natural de ser.

Consequentemente, buscando estudar o comportamento humano sem o controle de variáveis, possível de ser feito dentro do laboratório, o instrumento, objeto de teste no presente trabalho foi utilizado em pessoas que eram solicitadas a retratar aquilo que sentiam a respeito das suas próprias vivências motivacionais. Em última análise, aquilo que interessa é pesquisar no momento presente, isto é, conhecer no aqui e agora, aquelas orientações motivacionais percebidas pelo sujeito e que melhor expliquem todo um desencadeamento de acontecimentos anteriores que devem estar, de alguma maneira, ligados ao momento presente. Com o estudo da história da vida motivacional das pessoas pesquisadas pretende-se estabelecer bases que permitam inferências sobre o comportamento motivacional futuro.

Embora, a principal intenção desta pesquisa seja a da sua aplicação prática, não é possível deixar de especificar claramente qual o enfoque teórico a ser utilizado. Isso favorece a configuração mais clara dos limites dentro

dos quais os diferentes tópicos serão explorados.

A motivação será trabalhada, portanto, mais no seu sentido fenomenológico e existencial, bem próximo daquilo que foi preconizado por Pieron ao considerá-la como um fator que predispõe o ser humano a efetuar certos atos cuja sinergia flui das necessidades interiores.

Como apresentam Cofer & Appley, é necessário fazer referência ao próprio conceito das ciências que estudam o comportamento, caso a tentativa seja a de se buscar bases teóricas mais sólidas sobre as quais apoiar a orientação adotada: "A psicologia científica, como é habitualmente definida, estuda o comportamento. Quando questiona sobre o "por que" do comportamento está procurando informações a respeito de um processo não diretamente observável no comportamento manifesto dos indivíduos ou até mesmo sobre aquilo que é verbalizado sobre as suas ações encobertas. Os processos que devemos estudar são somente inferidos indireta, meticulosa e tentativamente a partir dos eventos disponíveis à observação direta ou por estimativas." (6) Em tais circunstâncias, tudo o que se pode fazer reside em conseguir aprimorar a investigação, o conhecimento e a posterior descrição daqueles dados a

(6) COFER, C. N. & APPLEY, M. H. - Motivation: Theory and Research, N.Y. John Willey & Soons Inc., 1.964, pg. 1 e 2.

cessíveis à constatação imediata e que constituem o comportamento observável. É, a partir dessas informações que se buscará subsídios que permitam inferências prováveis, não somente a respeito das estruturas internas, como também sobre os tipos ou formas de interrelações entre tais estruturas, que são responsáveis pela configuração própria ao comportamento expresso.

Esse comportamento passível de estudo, por ser algo tangível, descreve aquilo que habitualmente se conceitua como personalidade que é individual e que guarda marcas inêditas de pessoa para pessoa. Inúmeros são os conceitos de personalidade, mas escolhendo aquele de Allport, um dos mais respeitados estudiosos do assunto: "Personalidade é a organização dinâmica de traços no interior do eu, que determina o único modo de o indivíduo desempenhar seus papéis sociais", Smith acrescenta que "uma personalidade é um indivíduo distinto, definido pelos traços que é o diferencial de outros indivíduos." (7) Essa perspectiva ressalta o caráter único da personalidade e pressupõe a existência daquilo que é chamado de traços ou características internas como os determinantes das diferenças aparentes entre as pessoas.

(7) SMITH, H. C. - Desenvolvimento da Personalidade, S. P., Editora McGraw Hill do Brasil Ltda, 1.977, pg. 6.

Quanto ao conceito de traços a idéia enfatizada por Allport é a de que eles sejam considerados como propriedades integrantes da pessoa. São, portanto, as reais características neuro-psíquicas de cada um que determinam o seu comportamento individual. Para o autor, a diferença individual que caracteriza cada pessoa, não vem apenas das diferenças desses traços em si entre as várias pessoas, mas também tem origem na forma particular pela qual se integram no todo por ele denominado de personalidade. Essas características particulares incluem imagem física, senso de auto-identidade, auto-estima, projeção pessoal, pensamento racional, conhecimentos e afeições. Essas funções individuais como, as denomina, estarão sendo desenvolvidas ao longo da vida de cada um.

Considerando a motivação como um desses elementos interiores ao homem ela leva, necessariamente, a sua marca única que só se manifesta sob a forma da orientação adotada com vistas à busca dos chamados esquemas produtores ou fatores de satisfação das necessidades pessoais e que estão contidos no interior de cada ser. Aquilo que se convencionou chamar de "Estilo de Comportamento Motivacional" nada mais é do que a forma manifesta de um traço interno de personalidade.

Segundo o enfoque fenomenológico assumido como orientação teórica principal, aceita-se que o ser humano seja capaz de ter consciência de suas características psicoló

gicas interiores e, a partir daí, consiga explicar grande parte de suas ações, e planejar suas próprias estratégias comportamentais. Acredita-se, portanto, que a partir de um exercício introspectivo, cada pessoa consiga reconhecer-se como uma entidade ativa capaz de interferir no rumo dos acontecimentos, tendo possibilidade de capitalizar sobre suas experiências vividas com vistas ao enriquecimento do seu próprio processo de interação com seu mundo ambiente. Os seres humanos podem, sob certos aspectos, visualizar aquilo que almejam para si, rumo à sua individuação e realização pessoal.

A orientação fenomenológica é antagônica àquela adotada pelos teóricos comportamentalistas, que de forma geral consideram o ser humano como um organismo passivo que se deixa dirigir pela interferência de variáveis extrínsecas existentes no meio ambiente. Esse enfoque não prevê a liberdade individual, propõe o homem como sendo manipulado e com isso tem o seu comportamento controlado pela ação de variáveis ambientais. Essa é a já conhecida posição behaviorista que explica um fenômeno que pode ser descrito como simples movimento, uma vez que qualquer ação do homem deva estar presa a uma condição ou a um condicionante externo. Desaparecendo esse condicionante, o ser vivo volta ao seu estado de inércia.

De forma praticamente oposta a dos comportamentalistas, a orientação fenomenológica propõe, portan

to, três aspectos fundamentais quando o objetivo principal é o estudo do homem em sua maneira natural de ser. Em primeiro lugar, há que se considerar que ele é único sob o ponto de vista da individualidade que impregna suas ações configurando sua própria maneira de ser. Em segundo lugar, torna-se indispensável admitir que se está tentando estudar uma entidade marcadamente complexa e que, portanto, impraticável será esgotar o conhecimento de todas as variáveis em jogo. Admitida a complexidade das ações do ser humano, chega-se a um terceiro aspecto, que deve ser levado em conta, que é aquele que fala a favor da imprevisibilidade das ações do homem. Devido a esses três aspectos defendidos pela concepção fenomenológica do homem, torna-se imprescindível aceitar como inatingível qualquer intenção de precisão absoluta e completa dentro desse campo de pesquisa empírica. Tal incerteza, quanto ao estudo dos seres humanos, não invalida a busca de se ampliar o campo de conhecimento sobre ele e seu comportamento motivacional, mas ressalta de forma evidente, a importância da atitude de prudência com a qual devem ser considerados os resultados de tais pesquisas.

O questionário que serve como instrumento básico de avaliação, foi construído com vistas a se conseguir chegar ao diagnóstico dessa diferença individual que é o aspecto motivacional da personalidade. Assim, pretende-se que ele possa oferecer, através dos seus resultados, justamente aquele

aspecto observável dos sujeitos pesquisados, pressupondo, logicamente a existência de estruturas subjetivas que sejam os seus correspondentes. Espera-se que usando os resultados numéricos obtidos seja possível inferir sobre as causas, que desencadeiam o fenômeno motivacional.

Mediante o estudo do que estiver sendo fornecido pelo próprio indivíduo a seu respeito, portanto, é que será feita a tentativa de inferência sobre suas predisposições internas. "A orientação fenomenológica considera o homem a fonte de todos os atos. O homem é essencialmente livre para fazer escolhas em cada situação. O ponto focal dessa liberdade é a consciência humana. Comportamento é assim, apenas a expressão observável e a consequência de um modo de ser interno essencialmente privado." (8)

Muitos foram os grandes autores que optaram pelo reconhecimento da importância da compreensão fenomenológica do homem. Em sua obra de profundo valor, infelizmente pouco conhecida, que se chama Introdução à Psicologia do Ser, Maslow um dos nomes mais respeitados dentro daquilo que já se propôs sobre motivação assume claramente o enfoque exis

(8) MILHOLLAN, F. L. FORISHA, B. - "Skinner x Rogers, maneiras contrastantes de encarar a educação", S. P., Summus Editorial Ltda, 1.972, pg. 17 e 18.

tencial do ser humano. Dentro desse enfoque ele propõe a tese da constante busca daquilo que denomina de "individuação" caracterizando-a como um "estudo final ou último das coisas", perseguido na busca do crescimento constante cujas etapas são reconhecidas ao longo da biografia de cada pessoa, até o momento em que é conquistada através da própria autonomia. Assim explica ele que "a vida psicológica da pessoa, em muitos dos seus aspectos, é vivida de forma diferente quando ela é propensa à satisfação das necessidades de deficiência e quando é dominada pelo crescimento ou 'meta-motivada', ou motivada pelo crescimento ou pela necessidade de individuação." (9) Essa individuação consiste no "ser" em lugar de "vir a ser", isto é, caracteriza o ser atual e individual realizado na sua plena potencialidade, na qual consiste a sua grande meta.

Lorenz também reforça a concepção do caráter intrínseco e espontâneo do Comportamento Motivacional, sendo o representante mais proeminente do grupo dos etologistas. Seus estudos sobre o comportamento das diferentes espécies de animais propõe o caráter instintivo das ações dos seres vivos. Para Lorenz, o comportamento que busca um determinado fator de satisfação (esquema produtor), nasce de uma ca

(9) MASLOW, A. - Introdução à Psicologia do Ser, R.J., Livraria Eldorado Tijuca Ltda, s/data, pg. 53.

rência interna que põe o ser em movimento. O "ato instintivo" se dá no momento em que haja o encontro desse fator de satisfação que é o esquema produtor com a necessidade interna. Tanto necessidade ou carência interna como esquema produtor são complementares e necessários um do outro. A falta dessa complementaridade específica impede a ocorrência do ato.

Sem medo de cometer um erro muito grave sob o ponto de vista da ciência, pode-se entender o "ato motivacional" como quase idêntico ao "ato instintivo" proposto por Lorenz quando ele sugere que: "os sistemas de instintos aumentam a habilidade não somente do animal, como também do homem em adaptar-se ao ambiente. Esse processo de adaptação envolve necessariamente, a utilização de um tipo de energia interna (sinergia), o que pode ser considerado como o determinante de uma espécie de tensão, que leva a uma sequência predeterminada de comportamentos em busca de um esquema que venha a ser oferecido, tendo em vista o rebaixamento ou mesmo desaparecimento dessa tensão interna." (10) Depreende-se, portanto, dessa proposição o caráter contingente do ato motivacional. Para que o ato motivacional se manifeste, há que estarem presentes, ao mesmo tempo, a energia decorrente da necessidade não atendida e seu correspondente fator de satisfação denominado de esquema produtor.

(10) BERGAMINI, C. - Motivação, S. P., Editora Atlas, 1.986, pg. 44.

Não seria justo mencionar a corrente dos etologistas aparecida na década de 60, sem mencionar o trabalho de Freud divulgado no início do século, uma vez que se esteja propondo o estudo da motivação humana como um processo cujo início e desencadeamento se dá no interior de cada um de nós.

Freud (1.856 - 1.939), rompendo com a tentativa de explicar o comportamento patológico apenas com a abordagem típica dos médicos neuro-fisiologistas propõe que os instintos e as emoções sejam as molas propulsoras da dinâmica comportamental no homem. O comportamento observável deve ser considerado como sintoma de processos dinâmicos interiores e representam, assim, a via de acesso disponível até as verdadeiras causas do comportamento expresso de forma objetiva. Esse mundo interior é o mais importante, pois representa toda a fonte de energia que o homem possui para agir. Com a Psicanálise de Freud, passa-se a falar do valor que sentimentos e emoções atribuem às necessidades e instintos considerados como entidades dotadas de força própria (catexias), cuja função é a de energizar a conduta do homem.

Para a concepção psicanalítica o homem estará sempre procurando liberar as energias retidas no interior de sua vida psíquica no seu inconsciente. O princípio do prazer é, portanto, o responsável por essa liberação sendo o prin

cípio regulador da economia psíquica. "Como vemos, o que decide o propósito da vida é simplesmente o programa do princípio do prazer. Esse princípio domina o funcionamento do aparelho psíquico desde o início. Não pode haver dúvida sobre sua eficácia, ainda que o seu programa se encontre em desacordo com o mundo inteiro, tanto com o macrocosmo quanto com o microcosmo." (11) Com isso, Freud quer dizer que o princípio da realidade que rege o mundo fora do homem opõe-se à liberação das energias retidas pelo não atendimento das necessidades interiores impedindo sua consumação, mas não anulando, todavia, a energia que possuem.

Fadiman & Frager assim comentam o caráter da dinâmica interna da vida psíquica: "Instintos são pressões que dirigem um organismo para fins particulares. Quando Freud usa o termo, ele não se refere aos complexos padrões de comportamentos herdados dos animais inferiores, mas seus equivalentes nas pessoas. Tais instintos são 'a suprema causa de toda a atividade'. Freud em geral se referia aos aspectos físicos dos instintos como necessidades; seus aspectos mentais podem ser comumente denominados desejos. Os instintos são as forças propulsoras que incitam as pessoas à ação.

(11) FREUD, S. - O Mal Estar na Civilização, R. J., Imago Editora Ltda, 1.974, pgs. 32 e 33.

Todo instinto tem quatro componentes: uma fonte, uma finalidade, uma pressão e um objeto. A fonte, quando emerge a necessidade, pode ser uma parte do corpo ou todo ele. A finalidade é reduzir a necessidade até que mais nenhuma ação seja necessária, é dar ao organismo a satisfação que ele no momento deseja. A pressão é a quantidade de energia ou força que é usada para satisfazer ou gratificar o instinto; e ela é determinada pela intensidade ou urgência da necessidade subjacente. O objeto de um instinto é qualquer coisa, ação ou expressão que permite a satisfação da finalidade original." (12)

A tentativa de compreender o homem no seu meio natural de vida, não a partir de situações artificiais criadas pelos laboratórios experimentais, é que representa a grande inovação no estudo do comportamento humano. Mesmo os ramos discidentes do enfoque original proposto por Freud preservam, acima de tudo, a perspectiva existencial da compreensão da pessoa. Esse enfoque inédito até o início do século, implica, por um lado, na utilização da experiência subjetiva que representa a maior fonte de informação sobre o próprio homem e por outro, na necessidade de se aceitar, quase que como ponto pacífico, a constante busca do sentido de identidade, como

(12) FADIMAN, J. & FRAGER R. - Teorias da Personalidade, S. P., Editora Harper & Row do Brasil Ltda, 1.979, pg. 8

origem do grande número das ações humanas. Com isso é colocada em evidência a importância do aspecto interior e intrínseco ao homem como fonte de energia da qual se nutrem as suas ações. No afã de preservar o caráter original e individual do homem, a escola de Freud procura concebe-lo a partir de um desencadeamento entre suas diferentes vivências acumuladas no decorrer da vida. Entende-se como ponto pacífico que o verdadeiro significado dos sintomas observados no comportamento aparente e atual, só se torne viável, na medida em que se tenha acesso às causas que os precipitaram. Segundo a corrente psicanalítica, portanto, o comportamento motivacional caracteriza-se por motivos que são perseguidos num dado momento, mas que são o resultado de toda uma história anterior de vida, composta de uma sucessão de experiências vividas pregressas e interligadas que lhe deram origem. É essa lógica sequencial de fatos vividos, que define a linha de identidade que permite a caracterização de cada pessoa como um ser único e possuidor de uma história motivacional que só pode ser entendida a partir de sua consistência interna.

O enfoque mais natural para compreender a motivação humana, deve ser aquele que individualiza as pessoas através de sua história particular de vida, aquilo que se pode denominar de "realidade motivacional de cada um". Essa realidade não tem réplica, porque as pessoas não possuem histórias de vida iguais. Somente o estudo da coerência entre os fa

tos que compõem a realidade motivacional de cada um, poderá le
var ao reconhecimento da sua real identidade, pondo em evidênç
cia orientações comportamentais mais permanentes.

I - 2. ESTILO DE COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL

"Evidentemente, os homens sempre perceberam diferenças entre os indivíduos." (13) Com esta frase Leite inicia seu livro sobre Psicologia Diferencial e embora esse seja um fato da mais simples verificação na realidade prātica, não tem ficado suficientemente explícito aquilo que se poderia explorar a respeito das suas implicações.

Fromm que se notabilizou por seus estudos a respeito do comportamento humano dentro da corrente psicanalítica de Freud, coloca sua proposição a respeito das diferenças individuais, servindo-se de três conceitos básicos que são: Personalidade, Temperamento e caráter. Para tanto, apresenta a seguinte linha de pensamento:

"Os homens são semelhantes, portanto partilham da situação humana e das dicotomias existenciais a esta inerentes: são originais na maneira específica pela qual solucionam seu problema humano. A diversidade infinita da personalidade é em si mesma, característica da existência humana.

Por personalidade, compreendo a totalida

(13) LEITE, D. M. - Psicologia Diferencial, S. P., Editora Ática S. A., 1.986, pg. 5.

de de qualidades psíquicas herdadas e adquiridas que caracterizam um indivíduo e o tornam original. A diferença entre qualidades herdadas e adquiridas é, no fim das contas, sinônimas da diferença entre temperamentos, dotes e todas as qualidades psíquicas recebidas constitucionalmente, de um lado, e o carâter, de outro lado. Enquanto as diferenças de temperamento não tem significância ética, as diferenças de carâter constituem o verdadeiro problema de Ética, indicam até que grau um indivíduo conseguiu êxito na arte de viver. Afim de evitar a confusão que geralmente predomina no emprego dos termos 'temperamento' e 'carâter', encetaremos aqui um rápido estudo do temperamento." (14) Demonstra, com isso, a necessidade de que seja melhor esclarecido o conteúdo dos dois termos, como acrescenta mais adiante: "O temperamento refere-se à maneira de reagir, sendo constitucional e imutável; o carâter é essencialmente formado pelas experiências das pessoas, especialmente na infância e modificável, até certo ponto, pelos 'insights' e por novas espécies de experiências." (15)

Dentro da sua espécie, por um lado, o ser humano continua o mesmo ao longo de sua vida, preservando dessa maneira aquilo que é reconhecido como sua auto-identidade que perdura a mesma com o passar do tempo nisso, residindo o

(14) FROMM, E. - Análise do Homem, R. J., Zahar Editores, pgs. 51 e 52.

(15) Ibidem, pgs. 5 e 3.

seu temperamento. Por outro lado, esse mesmo indivíduo vai a condicionando a essa espécie de matriz básica de identidade os conteúdos de suas experiências pessoais incorporando-as ã e la, mas mantendo sua fisionomia básica, isto ẽ, sem desfigu ra-la totalmente, formando aquilo que Fromm chama de car a ter. Fromm não advoga as mudanças profundas de caráter, mas procura mostrar que as transformações mais superficiais pelas quais o ser humano, passa não chegam a ameaçar o indivíduo em termos da perda da sua identidade fundamental. È, portanto, a personalidade de cada um, aquilo que permitirá reconhecê-lo pe lo seu padrão único de comportamento, sendo fruto do seu tem peramento básico e de seu caráter adquirido.

A maneira de ser de cada um, ẽ tão persis tente que pode até mesmo confrontar-se com a realidade soci al, como Fromm afirma: "As sociedades têm vida própria. Basei am-se na existência de certas forças produtivas, em condições geográficas e climáticas, em técnicas de produção, em idéias e valores e num certo tipo de caráter humano que surge sob tais condições. São organizadas de modo a conservar a forma particular a que se adaptaram. Habitualmente, os homens em to da sociedade acreditam ser natural e inaceitável o modo pelo qual vivem. Não vêem outras possibilidades e tendem a crer que qualquer modificação essencial em sua forma de existência le varia ao caos e ã destruição. Estão seriamente convencidos de que seu modo de vida ẽ o certo, sancionado pelos deuses ou pe

las leis da natureza humana, e que a única alternativa à continuação da forma particular pela qual existem é a destruição. Essa convicção não é apenas resultado de doutrinação: está arraigada na parte afetiva do homem, na sua estrutura de caráter, modelada por todas as disposições sociais e cultu rais, que o levam a 'querer fazer o que tem de fazer', de modo a ser sua energia canalizada para servir a função particular que tem como membro útil de determinada sociedade. É por essa razão mesmo, por estarem enraizados nos padrões de sentimento, que os padrões de pensamento são tão persistentes e resistentes às modificações." (16)

Do ponto de vista verdadeiramente científico, não há nenhum sentido em dizer que as pessoas mudam em profundidade. O que existe é, tão somente, uma transformação mais superficial da fisionomia básica de cada um, dado que ela tenha sido acrescida das experiências vividas que se acen tam como que camadas sobre a estrutura básica. Assim sendo, a configuração inicial da personalidade é sempre mantida em termos dos principais traços de identidade. A mudança em profundidade, propriamente dita, implica no rompimento da linha de identidade pela qual o indivíduo luta por manter ao longo de sua vida. Ele tenta prevenir uma perigosa ruptura, o que impli

(16) FROMM, E. - A Sobrevivência da Humanidade, R.J., Zahar Editores, 1.969, pg. 16.

caria na desintegração da personalidade. Unificada pelo tempo, a personalidade de cada um, pode ser reconhecida a cada momento da vida do homem, mesmo que tenha sido acrescida das experiências que lhe moldaram o caráter.

Assim, a bagagem inata e as experiências de vida a ela incorporadas configuram aquilo que se conhece como personalidade. Esse composto de fatores não subsiste estático, isto é, atua em contínua interação com o seu meio ambiente, seja ele composto pelo mundo das coisas, das idéias ou das pessoas. Como não existem duas personalidades idênticas, a forma de interagir com o ambiente também é impar e a isso convencionou-se conceituar de Estilo Comportamental. Na concepção de Katcher, o estilo se caracteriza como sendo "um padrão de comportamento que se apresenta habitualmente relacionado com um tema central." (17) Esse conceito de estilo, em uso crescente na psicologia contemporânea, sugere implicitamente que existam formas especiais de interagir com o meio, isto é, de desempenhar papéis que são passíveis de reconhecimento porque levam a marca da personalidade de cada um. Quando se procura fazer um diagnóstico de Estilos Comportamentais, através de qualquer instrumento específico, está-se reconhecendo que ele seja fruto de um elenco de elementos sediados na per

(17) KATCHER, A. - A importância de ser você mesmo, S. P., Editora Atlas, 1.985, pg. 43.

sonalidade de cada um.

A pesquisa etmológica do termo estilo a ponta na sua origem a palavra "estilete" que era o ponteiro com o qual os antigos escreviam em tâbuas cobertas de cera. A identidade do autor da escrita era dada pelo formato especial da letra, formato, este sõ conseguido devido ã ponta especialmente talhada do estilete. "Daquilo que se pode depreender, en tão, estilo de cada um deve ser tomado como sinônimo de marcas pessoais, que caracterizam a sua individualidade. Essas ca racterísticas não estão presentes num determinado momento ape nas, mas apresentam uma continuidade através dos tempos e ao longo da vida. O estilo pessoal caracteriza o tipo de decisão que cada um toma, suas formas particulares de enfrentar os pro blemas do dia a dia, ou aqueles enfoques dos quais se serve pa ra a manutenção de um relacionamento interpessoal e assim por diante." (18)

O Estilo Comportamental é, portanto, a personalidade em ação e muitas vezes se vê as duas palavras (estilo e personalidade) sendo utilizadas como sinônimo, o que

(18) BERGAMINI, C. W. - Correlação entre Estilos Comportamentais e Variáveis Organizacionais, S. P., Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1.979, pg. 20.

não chega a ser uma grave confusão, pois um não subsistiria sem o outro, isto é, o estilo representa, não há dúvida, o prolongamento decorrente da personalidade, é aquele resultado comportamental observável.

Para que a personalidade apresente uma ou outra configuração, muitos elementos de ordem inata e adquirida devem ser levados em conta, elementos estes que existem internamente a cada um. Por exemplo, o potencial intelectual, existe internamente à personalidade de cada um, mas só será conhecido quando seu portador for solicitado a comportar-se de forma inteligente. Pode-se dizer que este traço ou caráter interno represente uma estrutura a ser considerada básica para o que o comportamento que lhe corresponda entre emação. Assim como existe uma estrutura ou recurso intelectual, cada pessoa conta com recursos emocionais, instintivos, motivacionais e muitos outros.

A predisposição motivacional pode ser considerada, portanto, como uma dessas estruturas internas. Ela também pode ser reconhecida sob forma de comportamento aparente mostrando-se como parte integrante de uma fisionomia particular que é a "persona" (máscara). Como consequência, tem sentido falar-se de Estilo de Comportamento Motivacional, como sendo um fator indicativo das marcas próprias que cada pessoa evidencia quando se comporta em busca dos seus próprios fatores

de satisfação motivacional.

A comprovação da existência de recursos interiores a cada pessoa é conseguida por meio do estudo do comportamento manifesto, que é sua extensão e sua consequência.

Argyle embora não tenha dedicado uma obra especialmente à motivação, por ser reconhecidamente um grande especialista em Psicologia Social no tocante ao estudo da interação social nos grupos, faz interessante colocação a respeito do assunto: "já se viu que cada qual tem um perfil de motivação, de modo que certos impulsos são particularmente fortes, e certos objetivos serão procurados em situações sociais. Quanto mais êxito tiver alguém em estabelecer um padrão de comportamento que lhe atenda às necessidades, tanto mais ele gozará esta situação; quanto mais tiver de afastar-se de seu padrão preferido de interação, menos gostará dele." (19) Dessa forma, no curso observável do Comportamento Motivacional o indivíduo se orienta por aquilo que mais parece satisfazer aos reclamos de suas carências internas.

O mesmo autor acrescenta em outra parte do

(19) ARGYLE, M. - Comunicação Dinâmica de Grupo - Bases Psicológicas, S.P. IBRASA, Instituição Brasileira de Difusão Cultural S.A., 1975, pg. 125.

seu livro que "as pessoas variam quanto ao empenho com que per seguem os objetivos do sexo, domínio, associação e assim por diante," (20) ao se referir às necessidades chamadas soci ais. Depois afirma ser possível conhecer esse tipo de inclina ção especial de cada indivíduo em particular: "O mais fácil meio de avaliação é o emprego de questionários, embora estes possam atingir apenas a parte consciente da motivação, ocorren do erros causados pelo fato de procurarem os indivíduos apre sentar uma imagem favorável de si próprios." (21) Portanto, não são reconhecida a existência de uma predisposição interna im par a cada pessoa, como também ela pode ser passível de avalia ção por meio de instrumental apropriado, que nada mais são do que formas de simulação de situações motivacionais.

"Entende-se que a psicodinâmica motivacio nal seja um fator interno ao indivíduo, isto é, tem seu início e fim dentro da própria pessoa, o objetivo agora se caracteri za por ser aquele que venha descobrir uma possível liga ção en tre os diferentes Estilos Comportamentais e as diferentes ten dências na configuração do perfil motivacional. Assim, se o es tilo for conceituado como aquele conjunto de traços indivi duais que descrevem aspectos de identidade, ele provavelmente

(20) ARGYLE, M. - Op. cit., pg. 33.

(21) Ibidem, pg. 32.

possa conter no seu bojo, algumas orientações especiais, quer na escolha de objetivos motivacionais, quer na valorização dos fatores higiênicos ou de ordem ambiental." (22) Isso levanta a hipótese de que cada pessoa possa atribuir valores particulares aos já conhecidos objetivos motivacionais tão divulgados pelas mais conhecidas teorias que se empenharam no estudo do assunto.

Um número muito grande de trabalhos e pesquisas feitos, até então, corporificam a preocupação com o comportamento humano no tocante ao conhecimento mais exato daquilo que pode ser entendido como personalidade ou estilo individual. Isso põe em relevo a grande necessidade que existe em explorar o entendimento de que fatores ou elementos podem ser apontados como os responsáveis pela infinita variedade de personalidades e Estilos de Comportamento individual.

Foram as pesquisas especialmente voltadas ao estudo do comportamento humano dentro das organizações feitas a partir da Segunda Grande Guerra Mundial que mais frequentemente exploraram os aspectos dos determinantes das diferenças individuais no trabalho. Esse t^opico parecia crucial ã

(22) BERGAMINI, C. W. - Revisão dos Conceitos Tradicionais de Motivação e Levantamento de um Perfil Motivacional Brasileiro - Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, S. P., 1983, pgs. 250 e 251.

escolha e aproveitamento da mão de obra nas diferentes áreas de atividades de especialização profissional. A partir desse marco histórico, o problema tem sido estudado sob os mais diferentes enfoques, notando-se que, especialmente no momento atual ele toma o rumo de um aprofundamento maior frente aqueles aspectos ligados ao ajustamento humano e da prevenção dos conflitos entre o indivíduo e as características do contexto organizacional em que vive.

O conceito de personalidade passa a sofrer a pesada influência da Psicologia Organizacional como é possível detectar a partir da opinião de Johns: "Personalidade refere-se a um conjunto de características psicológicas relativamente estáveis que influenciam a maneira pela qual interagimos com nosso ambiente." (23) É necessário assumir o conceito de personalidade dentro de uma perspectiva ao mesmo tempo global e dinâmica. Ela é um todo constituído por partes em contínua interligação, todo este que se defronta com um ambiente que lhe suscita uma adaptação interativa.

Uma vez que não se possa controlar as variáveis extrínsecas aos indivíduos, afim de serem mantidas as mesmas características circunstanciais do ambiente onde cada

(23) JOHNS, G. - Organization Behavior, Glenview Scott, Foresmans and Co., 1.983, pg. 125.

um se encontra, bastante complexa será a tarefa de avaliar e caracterizar as diversas formas particulares de interação da personalidade com o seu ambiente. É esse diferencial que conta quando se fala de estilo personalizado, como propõe Meignez: "Assim, um estilo de comportamento social, uma política, uma corrente de opinião encontram-se finalmente e dentro de uma certa medida, sob a dependência das personalidades e não somente das circunstâncias. Mas fica flagrante que em todos os tipos de grupos, e especialmente dentro das empresas, assim que se trate de saber porque tal objetivo não foi atingido - pergunta-se mais frequentemente, por causa de quem sem se preocupar minimamente em saber se uma determinada estrutura geral da situação, estrutura definível, e sem se computar se aquelas 'qualidades', inerentes ao indivíduo, não contaram apenas como uma espécie de lei". (24)

O conhecimento de uma identidade pessoal, tal como ela existe em cada indivíduo, conseguido pelo diagnóstico do tipo de percepção que ele possui a respeito dos organizadores do seu comportamento motivacional, leva-o a experimentar uma sensação de grande conforto pessoal, influenciando, é lógico, em sentido positivo, seu sentimento de auto estima. Ignorar esse aspecto tão vital da individualidade motivacional, seria ameaçar a integridade e individuali-

(24) MEIGNEZ, R. - Pathologie Sociale de L'entreprise - Essai de Sensibilisation, Paris, Collection Hommes et Organisations, Gauthier Villars, 1.961, pg.11

dade e assim favorecer um estágio vivencial típico de ameaça de desintegração de identidade, impedindo o ajustamento pela sensação de não se estar existindo de forma plena. Ao se referir à necessidade de auto-estima e auto-consistência, Argyle acrescenta: "Um segundo tipo de motivação, nesta área, que deve ser pressuposto é a necessidade de auto-imagem clara, distinta e coerente. Parte disso, é o desejo de considerar a si próprio, como uma pessoa única e distinta das demais"(38).

(38) ARGYLE, M., - Op. Cit.pag.46

II - DESENVOLVIMENTO

Pretender desenvolver uma pesquisa dentro dos moldes científicos significa servir-se de meios que tornem viável o melhor entendimento de certos fatos que uma vez observados como existentes na realidade, parecem fazer algum sentido. Isto implica em colocar à prova as percepções pessoais do pesquisador sobre tais ocorrências. É desse modo que a ciência tenta avançar, como afirma Claudio de M. Castro: "O objetivo da ciência é descrever a realidade de forma objetiva e eficiente. Os enunciados factuais ou científicos são aqueles que afirmam alguma coisa sobre o mundo real." (1) Como muito se tem afirmado a respeito da motivação humana e suas principais condições de existência em termos práticos, parece importante, neste momento, que tais considerações sejam submetidas a uma comprovação sistemática. Dessa forma, as simples afirmações gratuitas poderão perder significados sacramentados pelo uso repetitivo e ganhar novos enfoques. Isto só será possível através de um tratamento científico de dados, e que tenham sido submetidos à verificação sistematizada quanto à sua correspondência com aquilo que é percebido no mundo real.

Os dados conseguidos através da observação dos fatos humanos parecem estar internamente ligados uns

(1) CASTRO, C. DE M. - A Prática da Pesquisa, S. P., Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1.977, pg. 40.

aos outros, propondo desde então, a hipótese de uma interligação sequencial lógica, que se torna passível de ser submetida à prova. Assim como qualquer outro tipo de evento, os dados conseguidos a partir de tais observações devem sofrer uma abordagem de estudo menos "opinativa". Como garantia de veracidade das conclusões às quais se pretende chegar.

O trabalho desenvolvido no decorrer de mais de dez anos voltado ao Diagnóstico de Estilos Comportamentais e Motivacionais e que procurou caracterizar as diferenças e semelhanças entre as pessoas, em termos das suas formas próprias de pensar e agir, foi aos poucos apresentando algumas evidências que sugeriam, ser esse, um campo que merecia algum tipo de estudo mais cuidadoso. A percepção prévia de certas coincidências foi fundamental como entende Schrader: "nenhum projeto de pesquisa se inicia do ponto zero. Nossas idéias sobre o projeto de pesquisa que agora começa a tomar forma, até certo ponto são o resultado de associações mais ou menos conscientes com o já conhecido. O quanto essas associações são conscientes deve nesse momento ser examinado." (2) Alguns aspectos inerentes à atividade de diagnóstico das diferenças individuais foram se apresentando, com uma constância tão forte, que chegaram a sugerir que algumas variáveis poderiam ser combina

(2) SCHRADER, A. - Introdução à Pesquisa Social Empírica, P. A., Globo Editora Federal do Rio Grande do Sul, 1.974, pg. 21.

das de maneira especial. A pesquisa que se segue combina, de forma inédita, os dados oferecidos pelas pessoas submetidas a diferentes formas de diagnósticos, com vistas à comprovação do caráter contingente da motivação humana. Por um lado, os dados coletados ilustravam muitos aspectos conhecidos pela Psicologia Diferencial, como mostra o estudo que busca caracterizar as causas das diferenças existentes entre as pessoas.

A obra de Cerdá, embora publicada no decorrer dos anos 60, portanto não tão recente, pode ser considerada como um dos trabalhos mais bem feitos a respeito da pesquisa em Psicologia Aplicada e assim propõe seus conceitos sobre a investigação do comportamento humano: "E, se está correto que em sua vertente construtiva a psicologia aplicada tenha abordado o estudo do psiquismo humano, geralmente mediante os processos de análise e métodos de comparação que enriqueceram a psicologia experimental e a psicologia diferencial, com a finalidade de registrar e controlar as manifestações e o determinismo dos fenômenos psíquicos, em contrapartida tendo em vista seu aspecto de aplicação prática propriamente dita, temos que considerá-la como uma atividade científica orientada para o estudo de um indivíduo ou um grupo em particular, abstraindo deles alguns dos seus resultados mais sintéticos e individuais em consonância com a unidade fundamental que carac

teriza cada indivíduo ou cada grupo." (3) É, não há dúvida, a pesquisa feita com dados primários que permite algum avanço nesse campo de conhecimento.

(3) CERDÁ, E. - Psicologia Aplicada, Barcelona, Editorial Herder, 1960, pgs. 22 e 23.

II - 1. O ESTABELECIMENTO DE HIPÓTESES

A atividade de estabelecer uma hipótese implica, certamente, em se tentar um tipo de generalização da queles dados e fatos observados de forma empírica. O empenho nesse sentido precisa levar a proposições que serão submetidas à prova por meio de um tratamento posterior das informações com as quais se está trabalhando. Para Bailey, "uma hipótese da forma que usamos o termo é uma tentativa de explicação na qual a necessária evidência a ser testada está, pelo menos potencialmente disponível. Por teste entendemos tanto vir a confirmá-la de acordo com o que esperamos como provar que ela esteja errada." (4) Contando-se com dados empíricos disponíveis, passa a ser possível por em relevo certas relações entre os mesmos, relações estas que deverão a ser submetidas às possíveis comprovações consideradas como pertinentes ao objetivo do trabalho de pesquisa.

Tomando por base o axioma aqui proposto pela Psicologia Diferencial conforme propõe Miner: "As pessoas diferem umas das outras. Diferem em número quase infinito de aspectos, inclusive em inteligência, personalidade e constituição física," (5) é que se pretende levantar a pri

(4) BAILEY, B. - Op. cit. pg. 35.

(5) MINER, J. B. - Psicologia de Pessoal, R.J., A casa do livro Ltda, 1972, pg. 12.

meira e talvez mais decisiva hipótese a respeito da diferença entre os Estilos de Comportamento Motivacional. Se as pessoas não são iguais entre si, devem também diferir entre , quanto ao tipo de sua psico-dinâmica motivacional. A comprovação de dependência entre os múltiplos tipos de diferenças individuais de personalidade e as diferentes orientações seguidas pelos vários Estilos de Comportamento Motivacional, deverá tão somente por em relevo a necessária ligação de dependência entre esses dois aspectos, não havendo a preocupação em explicar as origens dessas diferenças. Portanto, a hipótese inicial da pesquisa propõe:

HIPÓTESE I - "As características intrínsecas de personalidade determinam orientações diferentes na psicodinâmica motivacional e permitem o reconhecimento das diferenças individuais entre as pessoas."

Essa primeira hipótese, uma vez comprovada como verdadeira, concluirá necessariamente, pela caracterização de um tipo de personalidade, que está ligado a configurações particulares, em termos do fenômeno motivacional, da forma como ele se apresenta para cada grupo de pessoas identificadas segundo requisitos especiais. Assim, essa proposição visa resgatar o conceito teórico de motivação, enquanto considerado pela Psicologia, que atribui à essa função do psiquismo humano um caráter intrínseco e tão marcante a cada pessoa, que as

sim permite individualizá-la frente às demais.

A hipótese seguinte, diz respeito ao aspecto contingente do ato motivacional. Assim sendo, uma vez comprovada como verdadeira ela levará à conclusão de que alguns fatores, necessariamente, deverão estar presentes para que seja atingido um nível de maior satisfação motivacional. Faltando um desses fatores não se poderá caracterizar o ato como tal e não ocorrerá o correspondente aumento do nível de satisfação:

HIPÓTESE II: "A satisfação motivacional é um fato contingente no qual devem estar presentes o Estilo de Comportamento Motivacional, o trabalho realizado e o grupo com o qual se interage."

Para se chegar à comprovação da hipótese da contingência motivacional serão colocados em relevo, não somente o estilo diagnosticado através do questionário LEMO, como procurar-se-á confrontá-lo com a área específica na qual as pessoas trabalham. Parte-se do princípio de que essa área, bem como o grupo especial de pessoas que aí desenvolvem suas atividades representam o fator de satisfação das expectativas motivacionais internas.

A terceira e última hipótese resgata algumas descobertas feitas em trabalhos de pesquisas anteriores.

Para tanto, será aproveitada a orientação seguida em pesquisa apresentada em 1983, no qual não se encontrou dependência entre o Estilo de Comportamento Motivacional e a escolha de objetivos motivacionais.

HIPÓTESE III - "A preferência por determinados objetivos motivacionais é circunstancial, isto é, independe da diferença individual subjacente ao Estilo de Comportamento Motivacional."

Na realidade, os dois trabalhos anteriores aqui retomados, a saber, tanto a pesquisa sobre Estilos Comportamentais, como o levantamento das características motivacionais foram introduzidos a título daquilo que Selltiz denomina como Estudos Formuladores ou Exploratórios, que por assim se caracterizarem, permitiram um terceiro passo rumo a um mais amplo conhecimento científico sobre a realidade motivacional das pessoas. "Frequentemente, a teoria é excessivamente geral ou excessivamente específica para que se possa dar clara orientação para a pesquisa empírica. Em tais casos, a pesquisa exploratória é necessária para a obtenção de experiência que auxilie a formulação de hipóteses significativas para a pesquisa mais definitiva." (6) Segundo as recomendações de Selltiz, poderá se conseguir maior grau de precisão aprovei

(6) SELLTIZ et alli - Op. cit., pg. 61.

tando aquilo que já foi estudado.

Com a comprovação das hipóteses, planeja-se a partir das pesquisas exploratórias, pretende-se um maior aprofundamento dos conhecimentos em jogo na pesquisa atual. Essas hipóteses, portanto, deverão oferecer conclusões que levam o caráter típico do aproveitamento de assuntos que se mostraram interdependentes que são: As diferenças individuais de Estilos Comportamentais e sua dependência a fatores organizacionais. Foi da junção das descobertas desses dois estudos iniciais, que nasceu a necessidade da pesquisa e comprovação das hipóteses aqui exploradas.

II - 2. BASES METODOLÓGICAS DA AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA

A função primordial de qualquer instrumento planejado para atender às exigências de avaliação psicológica é em princípio, favorecer o reconhecimento das diferenças existentes entre as pessoas. De maneira mais ampla, isso pode ser conseguido mediante a comparação das reações exibidas por essas pessoas, quando submetidas a estímulos que foram previamente padronizados, através de tratamento estatístico especial. Ao reagir a um estímulo específico, o indivíduo utiliza-se de seus recursos pessoais ou características intrínsecas das quais é portador, e que são os componentes de sua personalidade. Portanto, dessa forma, chega-se a ter acesso aos traços psicológicos que são características internas a cada um e que, em si mesmos, são intangíveis de forma direta dado seu caráter impalpável. Trata-se, portanto, de "uma prova definida que implica numa tarefa a ser realizada, idêntica para todos os sujeitos examinados. O teste deve contar com uma técnica precisa mediante a qual se possa avaliar o êxito ou o fracasso do examinando, à luz de uma quantificação numérica aplicável a seu resultado". (7)

Diferentes rendimentos no processo de aprendizagem por parte dos alunos, trouxeram dificuldades para

(7) CERDÁ, E. - Op. cit., pg. 48

o ensino. Devido a isso, os primeiros tipos de provas psicológicas surgiram dentro das escolas tendo como principal objetivo, separar os alunos em grupos especiais conforme sua maior ou menor rapidez de aprendizagem. Essas provas tornaram possível distinguir os alunos entre si, localizando aqueles que eram portadores de rebaixamento significativo do potencial intelectual, hoje denominado de retardo mental. Da mesma forma, a utilização desse primeiro instrumental de avaliação psicológica, ainda que rudimentar, permitiu também localizar aprendizes excepcionalmente dotados em sua capacidade de aquisição de conhecimentos, o que revertia em grande rapidez e facilidade de aprendizagem dos ensinamentos que lhes eram ministrados, sendo por isso, denominados de superdotados e que se distinguiram dos moderadamente capazes, considerados dentro da faixa de classificação normal.

Não só as organizações de ensino descobriram a importância dos testes psicológicos de habilidades mentais. Algum tempo depois dessa descoberta inicial pelas escolas, as empresas acabam por adotar tal prática com vistas aos seus processos de seleção e colocação de empregados novos. Um pouco mais familiarizadas com os testes, essas mesmas empresas acabam por descobrir nesse instrumental, uma rica fonte de informações sobre aqueles que deveriam passar por processos de transferências e promoções dentro do seu quadro de pessoal. Inspirados nos procedimentos da psicologia clínica, as

empresas também passam a se utilizar dos testes de todos os tipos como recurso de diagnóstico para orientação de "empregados-problema", e que precisavam, de alguma forma, serem reconduzidos ao trabalho ou recuperarem seus antigos níveis de produtividade e maior colaboração com a organização.

Por rudimentares que fossem, os primeiros testes psicológicos passaram a representar um recurso indispensável na até então chamada de administração do pessoal. Começando na época da Primeira Grande Guerra Mundial, o uso de novos tipos de testes psicológicos passa a ser mais estimulado especialmente para atender às necessidades de rápida seleção e colocação de pessoal em diferentes áreas de atividades bélicas. Finalmente, com a Segunda Grande Guerra Mundial, não somente se consagra o valor do uso dos testes, como também desenvolve-se um surto de estudos em torno do assunto, que acaba redundando na montagem de formas, as mais variadas desse tipo de instrumento, voltado ao melhor conhecimento das habilidades humanas. O principal interesse em questão residia em se conseguir diagnósticos, cada vez mais apurados, das particularidades características da personalidade entre os indivíduos.

A partir das duas Grandes Guerras Mundiais, é que fica marcada a grande contribuição que os testes, questionários e demais tipos de provas puderam oferecer no campo da prática. Repetidos estudos, levados a efeito, tan

to na Europa como nos Estados Unidos da América acerca do assunto, abrem uma nova área de pesquisa e publicações no campo das ciências humanas. Surge um campo de estudo denominado de Psicologia Diferencial, cujo principal corpo de interesses visava pesquisar as causas das diferenças de habilidades, capacidades e comportamento entre as diferentes pessoas.

Iniciado, portanto, em fins do século XIX, o estudo dos testes psicológicos passa a contar, especialmente durante o século XX, com nomes de grandes pesquisadores que representaram importantes papéis no tocante às suas contribuições ao estudo mais apurado daqueles aspectos determinantes das diferenças comportamentais entre os indivíduos. Quer dentro dos laboratórios, desenvolvendo seus experimentos sob situações controladas, quer no contexto da vida real, foram estudadas as diferenças de formas próprias de reagir aos estímulos, características a cada pessoa. A grande parte desses estudiosos são conhecidos por formarem um grupo de psicólogos, que se distinguem como os "primeiros psicólogos experimentais" e sua principal contribuição reside na formulação de descrições a respeito de toda uma gama de reações que o ser humano poderia apresentar frente a situações padronizadas e experimentalmente controladas.

O tipo de trabalho desenvolvido pelos primeiros psicólogos experimentais, colocava em relevo a importân

cia de serem mantidas sob rigoroso controle, as condições ambientais, a partir das quais eram feitas as observações dos sujeitos que estavam sendo testados. Essas observações deveriam ocorrer, dentro de certos padrões, a fim de que se pudesse garantir ao máximo a validade das conclusões científicas. Wundt (1.879) em seu laboratório de Leipzig situa-se como um importante marco desse movimento de estudo dentro da Psicologia da época. Em seu laboratório, servindo-se de todo o rigor experimental, estabelece uma espécie de ponte entre a psicologia introspectiva e a psicofisiologia ao tentar estudar os processos de sensações e percepções, bem como as modalidades de relação entre as palavras e as idéias.

Francis Galton (1.882) biologista, demonstra um visível interesse a respeito do fenômeno da hereditariedade e o acervo de suas pesquisas permite-lhe fundar, em Londres, um laboratório que denomina de antropométrico. Galton concentra seus estudos nas possíveis relações de traços físicos, tais como força muscular, tempo de reação e muitas outras funções dependentes das características da motricidade do ser humano. Ele queria descobrir, até que ponto, a maior ou menor capacidade de discriminação sensorial poderia ser tida como índice das características intelectuais das pessoas. Com isso Galton procura demonstrar que a inteligência era transmitida hereditariamente, existindo uma dependência entre o potencial intelectual e motor. O número de dados antropométricos estuda

do era de tal monta que ele viu-se, desde logo obrigado a selecionar e adaptar técnicas quantitativas, utilizando-se de reursos matemáticos e técnicas estatísticas que o ajudassem na análise desses dados, em seu afã de encontrar os fatores determinantes das diferenças individuais. Logo seus discípulos se deixam contagiar pelo entusiasmo do mestre Galton e passam a refinar a acuidade da precisão com que faziam seus experimentos. Karl Pearson é um desses representantes da corrente de estudo quantitativo das reações humanas, vindo a ocupar um lugar até hoje privilegiado e muito conhecido por seus modelos de correlações, que permitem medir o grau de concordância ou discrepância entre dois fenômenos.

II - 2.1. A AVALIAÇÃO INTELECTUAL

Os instrumentos recém criados e validados que se caracterizavam como, tipos de "balões sonda", que eram destinados a fornecer informações sobre características psicológicas inacessíveis à observação imediata, logo tornaram-se uma espécie de moda científica dentro do campo da ciência psicológica. Os primeiros testes dos quais se tem notícias foram aqueles construídos especialmente para fornecer informações sobre as principais características da inteligência humana.

James K. Catell desponta como outro dos mais famosos alunos de Galton, que ao doutorar-se em Leipzig deixa um destacado nome no cenário da psicologia americana. É Catell, que em um artigo datado de 1.890, usa pela primeira vez o termo "teste mental" dentro da literatura psicológica. Precisamente nesse artigo, são descritos uma série de testes que foram administrados, anos seguidos, a estudantes de nível médio com o objetivo de determinar seus diferentes níveis intelectuais. Com isso o autor acredita que as funções intelectuais possam ser avaliadas de outras maneiras que apenas através da discriminação sensorial e do tempo de reação. Justificando sua posição, Catell elabora testes de habilidades para a leitura, associação verbal, memória e habilidade numérica.

Em 1.905, a pedido do Ministério de Ins

trução Pública, foi elaborada uma série de testes que deveriam facilitar o diagnóstico de crianças sub-dotadas, que frequentavam algumas escolas de Paris. Para atender essa solicitação de ordem prática em colaboração com Binet, foi preparada a conhecida Escala Binet-Simon, uma escala constituída de 30 problemas ou testes escolhidos empiricamente. Essa escala, uma vez administrada a crianças cujas idades variam de 03 a 11 anos, permitia, pela interpretação dos seus resultados, discriminar quais delas se caracterizavam como portadoras de deficiências mentais.

Em 1.908 os testes usados, até então, sofreram aperfeiçoamentos ainda maiores e esse acervo contribuiu decisivamente para que o número deles fosse bastante ampliado. Escalas classificatórias cada vez mais elaboradas vão facilitar com que os indivíduos submetidos a elas fossem agrupados em diferentes níveis de rendimento mental. Dentro dessa perspectiva surge o conceito de "Idade Mental" para designar aqueles tipos de atividades que as crianças deveriam estar aptas a desenvolverem a cada etapa de seu amadurecimento psicológico infantil. Descobre-se que há idades próprias para a criança conseguir virar-se sozinha sobre a cama, apreender objetos com as mãos, engatinhar com o uso de suas pernas, colocar-se em pé, andar por si só e assim por diante. Com todas essas descobertas o mundo não podia ficar indiferente ao uso dos testes psicológicos que tornou-se, daí por diante, cada vez

mais crescente.

Neste ponto de desenvolvimento das descobertas sobre os diferentes níveis de capacidade mental, pouco faltava para que se convencionasse um padrão de medida para o nível mental. É assim que surge o conceito de Q.I. (quociente intelectual), derivado da fórmula em que: $Q.I. = \frac{I.M.}{I.C.} \times 100$. Se a criança é esperada a dar seus primeiros passos por volta dos 12 meses (9 a 13 meses), essa é considerada sua Idade Mental, mas se ela já possui 2 anos e não consegue andar, o que representa sua Idade Cronológica, algo fala a respeito de um atraso no desenvolvimento dessa criança. Portanto, segundo a fórmula do Q.I., ela apresenta um rebaixamento mental porque: $Q.I. = \frac{I.M. \text{ 1 ano}}{I.C. \text{ 2 anos}} \times 100$, onde $1 \div 2 = 0,50 \times 100$ será igual a Q.I. 50. A classificação do nível mental normal se acha dentro da faixa na qual o Q.I.=90 a 120. Como esse caso está abaixo dessa faixa, suspeita-se de um potencial intelectual inferior ao normal. Todos aqueles que possuem resultados acima do limite superior da faixa, isto é, acima de 120 serão, portanto, considerados como portadores de nível mental acima do limite da normalidade e, por conseguinte, considerados como super-dotados.

A demanda do uso dos testes de avaliação do nível mental tornou-se em breve tão grande, que foi necessário adaptá-los para que pudessem ser aplicados a pequenos gru

pos de pessoas, em lugar de serem ministrados a uma sã pessoa de cada vez. Da mesma forma já não se estava usando esse instrumento de avaliação apenas para crianças e com isso o conceito de Q.I. precisa ser substituído, pois havia solicitações que se submetesse a testes pessoas com seu desenvolvimento motor já terminado, isto é, adolescentes e adultos. Os resultados numéricos brutos dos testes passam a ser tratados em percentagens, surgindo então a utilização dos conceitos estatísticos de percentil, quartil e decil. A normalidade intelectual passa, portanto, a ser contida nos resultados numéricos considerados dentro do percentil 50, o que equivale a dizer que tal percentil corresponde à faixa de Q.I. de 90 a 120. Dizer, portanto, que alguém possui um resultado que se situe na faixa do percentil 90 é considerar que sã 10% dos indivíduos submetidos ao mesmo teste possuem resultados superiores e que, portanto, essa pessoa está muito acima da faixa da normalidade intelectual.

O uso de diferentes tipos de sub-testes foi, aos poucos, mostrando que certas pessoas podiam sair-se melhor em alguns deles, enquanto apresentavam resultados insatisfatórios em outros. Dessa forma, uma mesma pessoa poderia ter resultados considerados como acima da média nos sub-testes voltados à avaliação da sua habilidade verbal, enquanto poderia obter resultados abaixo da faixa da normalidade no tocante às suas aptidões para lidar com estímulos numéricos. Com tal va

riação de resultados obtidos nos diferentes sub-testes que compunham uma bateria de provas surge o conceito de "Aptidões Intelectuais Específicas" e começou-se a montar as chamadas, "Baterias de Aptidões Múltiplas", que deveriam servir como instrumentos de avaliação dos diferentes níveis atingidos pelas pessoas testadas em seu conjunto de diferentes aptidões intelectuais. Descobriu-se que independentemente de um fator geral (fator G) de inteligência, as pessoas podem variar indefinidamente entre si, no tocante aos seus diferentes potenciais de habilidades específicas (fatores S). Essa descoberta representa a base sobre a qual foram fixados os chamados, "Perfis Psicológicos", que descrevem as características intelectuais de cada pessoa em termos não só do seu fator geral, como também com relação à fisionomia própria dos diferentes níveis dos múltiplos recursos responsáveis pelos mais variados tipos de trabalho intelectual.

Especialmente a partir de 1.945, as já conhecidas baterias de testes psicológicos, planejadas com a finalidade de avaliação dos níveis particulares de várias habilidades intelectuais, foram incentivadas ao extremo. O sucesso que demonstraram durante o período da Segunda Grande Guerra Mundial, selecionando rapidamente o contingente humano para trabalhar na indústria bélica, logo difundiu-se pelo mundo todo. Por outro lado, um número respeitavelmente expressivo de testes de Aptidões Específicas teve seu uso aceito por psicólogos

logos não militares, com vistas ao seu aproveitamento não somente dentro do campo da educação, como parte integrante das orientações vocacionais, como também nas organizações empresariais, servindo de instrumento auxiliar nos procedimentos de seleção e acompanhamento de pessoal.

Todo teste deve passar por um longo estudo de validação e controle experimental, para ser, então considerado como válido. Uma vez atendidos todos os requisitos de aplicação experimental, a partir de amostragens suficientemente amplas, o teste é enviado para a American Psychological Association, em Washington, para ser devidamente cadastrado. Esses registros de testes já validados contam com milhares de nomes de provas diferentes, que podem, na atualidade, serem utilizados.

II - 2.2 - OS TESTES DE PERSONALIDADE

Uma vez praticamente dominadas as grandes dificuldades apresentadas pelo desafio de se conhecer melhor as características intelectuais das pessoas, aos poucos começa a surgir o interesse em poder conhecer-se também outros aspectos considerados como componentes do psiquismo humano. É assim que surgem os "Testes de Personalidade" que têm como grande encargo sondar aspectos de ordem emocional, tais como as formas de ajustamento psicológico, características do tipo de relacionamento interpessoal, motivações, interesses e atitudes. Neste caso, o termo personalidade é utilizado no sentido mais amplo, quase que se referindo ao indivíduo como um todo.

Mira y Lopes assim, se refere ao assunto: "Um teste de personalidade, com efeito, propõe-se sobretudo a descobrir os planos de ação (atuais e potenciais) do sujeito. Por isso é inútil querer ignorar a importância do fator intelectual nas provas de personalidade; estas medem melhor do que as provas de aptidões, a inteligência dirigida no sentido do Eu, quer dizer, a inteligência aplicada à solução dos problemas subjetivos, ao passo que as provas de aptidão mental medem melhor do que as de personalidade a inteligência aplicada à solução dos problemas relacionados com o 'não Eu' (mundo objetivo): todas pressupõem, no entanto, a intervenção de fun

ções perceptivas, associativas, de juízo e de raciocínio." (8) Para complementar esse conceito vale a pena acrescentar aquilo que o autor chama de personalidade: "definir personalidade, não é fazer um inventário dos seus dispositivos ou recursos, mas é conhecer os critérios com que o Eu utilizará esses dispositivos para resolver os grandes problemas de sua vida." (9) Essas provas vão requerer um grau bem maior de sofisticação e sutileza, não somente quanto ao seu planejamento, como também quanto ao uso especial de formas alternativas que permitam a sua avaliação e interpretação posterior.

Um dos primeiros psicólogos que buscaram conhecer esses aspectos mais de ordem emocional e afetiva da personalidade foi Kraepelin que se serviu de uma técnica mais conhecida como "Associação Livre". Em tal tipo de teste, a pessoa era submetida a certas palavras especialmente escolhidas, consideradas como estímulos aos quais deveria responder com outra palavra, isto é, aquela que primeiro lhe viesse à mente. A técnica da associação livre tem sido utilizada com os mais diferentes objetivos e muitos psicólogos partiram dela visando especialmente chegar ao diagnóstico de desajustamentos pessoais, isto é, de uma quebra de sintonia entre o in

(8) LOPES, E. M. - Manual de Orientación Profesional, B.S., Editora Kapelusz, 1.959, pg. 494.

(9) Ibidem, pg. 492.

divíduo e as solicitações às quais deve responder na sua vida do dia a dia. Um pouco mais adiante, essa técnica passou a ser enriquecida com o uso de certo número de perguntas, ou frases consideradas indutoras às quais o indivíduo deveria responder. Servindo-se igualmente de frases como resposta, cada pessoa submetida a esse tipo de teste, aproveitava aqueles conteúdos que, no geral, estavam ligados às suas ansiedades e problemática pessoal.

Como uma espécie de passo à frente na investigação das características subjetivas e considerados como fatores de ampliação da sondagem dos traços de personalidade aparecem os testes conhecidos como "performance" ou "situacionais". A grande maioria desse tipo de teste caracteriza-se pela técnica de submeter o sujeito a situações que retratassem tão aproximadamente quanto possível as situações concretas vividas por ele no seu dia a dia. Ao reagir respondendo a tais situações, o indivíduo estará fazendo uso de seus sentimentos interiores e isso facilitará o reconhecimento do tipo de tendências básicas que caracterizam a sua percepção do mundo.

Os testes situacionais constituem um passo intermediário importante, para a criação dos conhecidos "Testes Projetivos de Personalidade", especialmente utilizados pelos psicólogos clínicos. A técnica utilizada caracteriza-se em grandes linhas, por apresentar à pessoa, que está sendo avalia

da, uma figura estampada de forma bastante ambígua, portanto, passível de diferentes formas de interpretação. Nesse tipo de teste não existem respostas consideradas como certas ou erradas e dado a ambigüidade das figuras e a maneira pela qual são apresentadas não deixam claro o objetivo do teste, nem a maneira pela qual seus resultados serão interpretados, o que dá grande liberdade a quem deve referir-se àquilo que está vendo.

Tendo sido ampla e profundamente estudados no mundo todo, os testes projetivos, tipo T.A.T. (Teste de Apercepção Temática) e Teste das Manchas de Rorschach, que evocam grande número de respostas, fornecendo assim, farto material para que sejam feitas inferências sobre os estados interiores daqueles que estão sendo submetidos a eles. "As maneiras pelas quais a pessoa enfrenta os materiais do teste são consideradas como reflexo do 'estilo' de sua personalidade; por exemplo, sua maneira de enfrentar o teste, pode mostrar limitação ou expansão, controle intelectual ou impulsividade, etc. Geralmente as inferências a respeito dos aspectos adaptativos e expressivos são consideradas significativas para a descrição da estrutura da personalidade do indivíduo. Além disso, a partir do conteúdo do que o indivíduo diz, é possível fazer inferências a respeito de suas necessidades, suas atitudes, seus valores, conflitos, ideologias e concepção de si mesmo. Tais inferências baseiam-se na suposição de que, aquilo que

o indivíduo percebe nos materiais do teste representa, de alguma forma (embora não necessariamente numa correspondência direta), uma exteriorização ou projeção dos seus processos interiores." (10) Há à disposição do psicólogo que se serve dessas técnicas, inúmeros trabalhos que relatam os métodos padronizados de aplicação, avaliação e interpretação utilizados em diferentes países, portanto, hoje em dia, já se conta com grande margem de segurança quando se pretende fazer um diagnóstico de personalidade.

Embora de grande profundidade e bastante abrangente quanto ao diagnóstico que oferece, esse tipo de teste não pode ser utilizado numa pesquisa que envolva um grande número de pessoas. Eles demandam muito tempo para serem aplicados e mais tempo ainda, para serem avaliados e interpretados em termos de diagnóstico final. Dentro da classe de testes projetivos estão também aqueles nos quais se pede à pessoa que faça um desenho, como o da árvore, da família, etc. Tais tipos de provas permitem igualmente um diagnóstico bastante profundo, mas demandam como os demais muito tempo em sua aplicação e avaliação, sendo considerados apenas como provas complementares, isto é, com vistas à confirmação dos diagnósticos já conseguidos através de provas de personalidade mais complexas.

(10) SELLTIZ et alli - Op. cit., pg. 318.

II - 2.3. OS QUESTIONÁRIOS OU INVENTÁRIOS

Além dos fatores emocionais, anteriormente examinados, existem outros aspectos da personalidade que são considerados como os interesses, as atitudes, os motivos e os valores, que constituem importantes facetas, que igualmente permitem a discriminação de diferenças individuais. Com o incremento das atividades de aconselhamento psicológico, especialmente voltado à orientação vocacional, foi surgindo a necessidade de criar-se instrumentos que pudessem oferecer uma visão tão aproximada quanto possível desse novo ângulo, sob o qual se conhecesse melhor a personalidade de cada um.

Segundo Cerdá: "Com o nome de 'questionários' ou 'inventários' designamos um considerável número de testes que consistem em apresentar ao sujeito uma lista de perguntas que, geralmente são respondidas por escrito e que se referem às suas opiniões, seus gostos, seu comportamento em determinadas circunstâncias, seus sentimentos, seus interesses, seus problemas, etc." (11)

Procedimentos mais refinados nas atividades de Seleção de Pessoal, levados a efeito nas organizações empresariais, rapidamente começaram a valorizar esse tipo de

(11) CERDÁ, E. - Op. cit., pg. 199.

teste, tomando por base a crença de que tanto para o empregado, como para o futuro empregador, era imprescindível que se levasse em conta a convergência entre dois pontos: aquilo que a empresa poderia oferecer ao seu novo empregado, e aquilo que ele esperava ver atendido, em termos de suas necessidades e motivações pessoais para o trabalho. Em que pese o incremento dado aos testes de aptidões, acaba-se por descobrir que não constitui condição suficiente aquela em que o candidato tenha recursos de potencial intelectual que lhe facilitem a aprendizagem e o bom desempenho do cargo ao qual está se inscrevendo; seus interesses pessoais e motivações específicas precisam estar presentes para que esse potencial, que possui internamente a si, seja ativado. Jogando um papel insubstituível dentro do perfil psicológico, esse aspecto da motivação passa a contribuir mais consistentemente para que sejam feitas previsões em termos de maiores níveis de sucesso no trabalho, elevando significativamente o desempenho em situações práticas da atividade profissional.

Como instrumento de pesquisa das características pessoais, os questionários ou inventários precisam atender aos seguintes requisitos: 1) São analíticos, isto é, avaliam traços ou características que reunidos descrevem a personalidade como um todo; 2) Seus resultados são quantificáveis; 3) Seu planejamento segue as mesmas regras da construção de um teste de personalidade, em termos de fidelidade, validade

de e sensibilidade; 4) Sua apresentação permite aplicações coletivas, garantindo objetividade, tanto na administração quanto na correção numérica.

A pesquisa de opiniões e atitudes constitui um desafio a parte, especialmente pelo fato de ser ela conduzida dentro do ambiente de trabalho, onde inúmeras variáveis podem distorcer os dados obtidos. As pessoas pesquisadas a respeito desse assunto precisam, antes de tudo estarem preparadas para contribuir com seus depoimentos e terem sinceramente a intenção de revelarem aquilo que verdadeiramente conhecem sobre si mesmas. Outro fator a ser controlado, é aquele que diz respeito ao preparo do profissional que conduz a pesquisa; ele precisa saber que não se trata de uma simples aplicação de questionários ou de uma entrevista de rotina. Caso não se conte com esses dois pré-requisitos, nenhuma confiança merecem os resultados obtidos na pesquisa das motivações daqueles que se está estudando.

Normalmente são conhecidas duas principais formas de pesquisar as motivações pessoais de cada um. Para que se consiga uma espécie de mapeamento das áreas de maior interesse do indivíduo, os psicólogos se servem, com mais frequência, das entrevistas e dos questionários.

Quanto às entrevistas, não se pode negar

que elas conduzam a resultados de maior significação que os questionários, todavia, exigem muito tempo e s^o podem ser levadas a efeito por pessoal tecnicamente muito bem preparado e que tenha qualificações especiais, conforme afirma Anastasi: "O trabalho do entrevistador em si mesmo, foi objeto de interesse e pesquisa. No caso de alguns tipos de levantamentos, tais como aqueles que se utilizam de entrevistas feitas em profundidade, de forma não diretiva ou com questões abertas, entrevistadores altamente treinados e experientes é essencial. Todo e qualquer entrevistador, portanto, necessita de qualificações e preparo especiais. Além disso, outros procedimentos, do tipo de verificação, também são desejáveis com vistas ao controle da validade e honestidade por parte dos indivíduos entrevistados. São de especial interesse psicológico, aqueles estudos que mostram que a atitude dos pesquisadores resulta da influência das distorções do entrevistador, assim como de algumas características reconhecidas neles tais como seu nível sócio econômico, raça e tipo de grupo ao qual pertencem." (12) Não se trata, portanto, de uma técnica simples e que deva ser utilizada sem o preparo necessário.

Essa exigência da qualificação do profissional a quem serão confiadas as entrevistas aliadas ao aspec

(12) ANASTASI, A. - Psychological Testing, N. Y., The McMillan Company, 1.962, pg. 546.

to da lentidão que elas imprimem ao processo de pesquisa, devido ao tempo necessário para se conseguir dados razoavelmente fidedignos, colocam grandes restrições ao seu uso e fazem com que o pesquisador tente uma fonte alternativa de informações, embora tenha que baixar suas expectativas qualificativas com relação à tarefa de levantamento de informações.

Um dos substitutos, mais frequentemente utilizados, quando se abre mão da técnica da entrevista e que se tem mostrado como amplamente vantajoso é representado pelos questionários escritos, ou inventários de interesses. A primeira e talvez principal vantagem de um questionário padronizado sobre as entrevistas tipo não diretivas, é que eles tornam possível a utilização de algum processo comparativo entre os resultados, facultando até mesmo o enriquecimento do estudo com a utilização dos conhecidos grupos de referência. A coleta de dados pode não ser feita em tanta profundidade como acontece no caso da entrevista, todavia as informações que fornecem são mais numerosas e permitem que ao serem interpretados se utilize recursos que facilitem a quantificação e consequente tratamento estatístico das conclusões.

Há que se computar também que o questionário, além de permitir maior impessoalidade e homogeneização na coleta de dados, representa um instrumento que pode ser utilizado em um número maior de pessoas reduzindo, assim, con

sideravelmente, os recursos de tempo e custos de uma pesquisa.

O pesquisador que tenha escolhido o questionário como seu instrumento de pesquisa não pode esquecer de algumas limitações impostas por ele que são: 1) Os questionários atingem apenas um nível mais superficial de sondagem da personalidade; 2) São instrumentos de diagnóstico que revelam tão somente aquilo que o indivíduo já conhece sobre si mesmo; 3) Sua forma de levantar opiniões permite que o sujeito falseie suas respostas; 4) Eles exigem que a pessoa que o esteja respondendo possua um certo nível mental e algum grau de escolaridade.

O número de questionários e inventários de interesse é hoje em dia tão grande, que mal se conhece todos aqueles efetivamente em uso, especialmente pelas empresas. É possível apontar alguns daqueles que foram os primeiros a serem conhecidos e que se mostraram realmente úteis e válidos, em especial, para os procedimentos de orientação profissional e/ou vocacional.

Um dos primeiros inventários dos quais se tem notícias é o inventário de Interesses Vocacionais de Strong, surgido pouco após a Primeira Grande Guerra Mundial com a finalidade de avaliar o interesse pela carreira na área

de vendas. Tendo feito suas pesquisas no Carnegie Institute of Technology da Universidade de Stanford, Edward Strong acredita que os membros de um certo grupo profissional devam possuir um mesmo perfil de interesses. Quando submetido ao questionário de Strong, o examinando deve optar por três alternativas que são: "gosta", "desgosta", "é indiferente" diante de grupos de aproximadamente 40 profissões, atividades diferentes, matérias escolares e outros estímulos que permitirão posicioná-lo em seu resultado final dentro de um determinado campo de especialização com relação às diferentes atividades profissionais apresentadas.

Oriundo da Universidade de Ohio, Frederic Kuder trabalhou aproximadamente nove anos com o "Registro de Preferências", que foi publicado inicialmente em 1.939. Esses questionários tem como finalidade avaliar os interesses puros a respeito de determinadas áreas de escolha profissional. Para respondê-lo, a pessoa deverá assinalar três atividades que lhe agradam mais e três que lhe agradam menos. Assim sendo, dever-se-á definir uma das áreas investigadas pelo inventário como a mais indicada dentre atividades livres, mecânica, computacional, científica, persuasiva, artística, literária, musical, social e burocrática. De acordo com o manual, por exemplo, profissões como as de contador, estatístico, atuário estão classificadas dentro do âmbito computacional, enquanto que médicos, psiquiatras e psicólogos classificam-se dentro da área

rea científico-social. Esse inventário foi validado a partir da aplicação em grupos de profissionais já em atividade, alunos de curso secundário e estudantes universitários, englobando aproximadamente vinte mil pessoas.

Bastante utilizado foi o Estudo de Valores, elaborado por volta de 1.931, pelos pesquisadores Gordon Allport e Philip Vernon, que assumiram como pressuposto básico a teoria de Eduard Sprangler, filósofo alemão que acreditava serem as personalidades dos homens mais conhecidas através de um estudo dos seus valores ou atividades mais significantes, descrevendo como consequência seis valores que são: o Teórico, voltado a uma atitude cognitiva; o Econômico, típico dos homens utilitaristas; o Estêtico, que são aqueles voltados para idéias de forma e harmonia; o Social, típico dos que valorizam as pessoas; o Político, nitidamente interessado no poder e o Religioso, onde a realidade é compreendida por explicações místicas. Este estudo é composto de um questionário com cento e vinte perguntas, tendo sido muito utilizado nos procedimentos de Orientação Vocacional, além de ter mostrado alta correlação com os demais questionários disponíveis na época e que deveriam avaliar o mesmo tipo de inclinação das pessoas estudadas.

Muitos outros trabalhos poderiam ser citados a título de ilustração da riqueza de material disponível

para que se consiga conhecer as principais inclinações dos interesses das diferentes pessoas, todavia, por mais que se tentasse listá-los, o trabalho seria sempre incompleto. dado ao número elevadíssimo desses recursos.

Mais útil seria, portanto, mencionar sobre que aspectos se baseiam esses questionários e inventários de interesses, para que se possa entender, mesmo de forma genérica em que se baseiam. Como acrescenta Ruth Scheffer em uma obra bastante condensada sobre o assunto: "Hã também o conceito de interesses como resultante de uma necessidade psicológica básica, ligados às camadas mais profundas da estrutura da personalidade, e considerado muitas vezes, como aspectos centrais dos mesmos." (13)

Aceitando que o Comportamento Motivacional tenha suas raízes no interior de cada pessoa, espera-se que o questionário utilizado no presente trabalho, possa captar essas características mais típicas da estrutura da personalidade, colocando em evidência e de forma objetiva quais sejam as principais tendências das pessoas submetidas ao instrumento, em termos das direções comportamentais que elas seguem. Optou-se, portanto, pelo instrumento conhecido como questionário

(13) SHEEFFER, R. - Introdução aos testes psicológicos, R. J., Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, 1.962, pg. 138.

composto de perguntas especialmente planejadas para que ao res
ponder, cada pessoa escolha a alternativa que melhor parece
descrever aquilo que ela conhece a respeito de si mesma, em ter
mos de seus interesses pessoais, como será mais profundamente
explorado por ocasião da sua descrição.

II - 3. INSTRUMENTOS DA PESQUISA

O como avaliar, medir ou precisar aquilo que se está estudando numa determinada pesquisa, representa um aspecto bastante delicado e crítico de todo esse tipo de trabalho. Muitos projetos de pesquisa em ciências do comportamento têm sido publicados e aquilo que se nota é que, no geral, muitos deles possuem uma excelente base teórica e até mesmo oferecem sugestões interessantes, a título de conclusões, todavia esses dois grandes esforços em muitos casos ficam desnecessariamente prejudicados, devido a um ponto fraco que é aquele representado pelo instrumento de coleta de dados que tenha sido utilizado. Elaboram-se metodologias, constroem-se questionários, estabelecem-se técnicas especiais de observação, que não passaram por seu necessário estudo de validade. "A qualidade da pesquisa depende não somente da adequação do seu planejamento, mas também da produtividade dos processos de mensuração empregados", (14) diz Selltiz.

A primeira grande preocupação consiste em caracterizar, da melhor forma possível, aquilo que se deseja medir ou avaliar. Somente depois que esse aspecto básico foi resolvido, com a devida clareza, é que se pode trabalhar no planejamento da melhor forma possível de desenvolvê-lo. Pa

(14) SELLTIZ, et alli - Op. cit., pg. 165.

ra se chegar a esse ponto, todo um processo de cuidadosa pesquisa já deve ter sido feito a respeito de qual o instrumento mais adequado para tal fim.

Quando se pesquisa comportamento humano é necessário conhecer as indicações e contra indicações de métodos, tais como: observação, entrevistas, questionários, técnicas projetivas e assim por diante.

Como já foi visto na primeira parte deste trabalho, os recursos são praticamente infinitos, mas cada grupo desses recursos possui uma característica própria e uma indicação precisa. É necessário, por exemplo, que se entenda ser impossível sondar aspectos profundos de personalidade através de uma entrevista diretiva ou de um simples questionário, neste caso só se poderia ter confiança nas técnicas especiais de sondagem dos aspectos inconscientes através do provável uso dos testes projetivos de personalidade, das análises dos sonhos e de entrevistas feitas em profundidade. Essa foi a metodologia utilizada por Maccoby, ao estudar 250 gerentes de doze importantes organizações nos Estados Unidos. Como ele mesmo explicita, o grande objetivo de sua pesquisa caracterizava-se como "um estudo de gerentes de corporações com o objetivo de descobrir de que modo suas atitudes emocionais lhes influenciavam o trabalho e de que modo o próprio trabalho lhes

moldava as perspectivas e os motivos". (15) Depois, então, de coletar dados sobre a amostra estudada, utilizando-se de instrumentos de alto poder de diagn^ostico, Maccoby percebeu que mesmo assim, nem todos os dados estavam suficientemente esclarecidos. Buscando maior profundidade em seu trabalho, lançou m^o de um estratagema especial que foi o de entrevistar as secret^árias e muitas vezes as esposas dos executivos, em quest^oes, afim de colher dados adicionais que melhor esclarecessem os resultados at^e ent^o encontrados.

A pesquisa de Maccoby foi publicada em um livro que leva o nome de Perfil de Águia e que pode se caracterizar como uma das metodologias mais completas em termos do uso de instrumentos de coleta de dados. No final do livro é publicado o question^ário que serviu de base para as entrevistas feitas em profundidade com os gerentes, entrevistas estas que chegavam a ter a dura^oes de tr^{es} a seis horas.

N^o raro, a utiliza^oes de apenas um tipo de instrumento, n^o é suficiente para se conhecer tudo aquilo a que a investiga^oes se prop^oes. Neste caso, pode-se assumir co

(15) MACCOBY, M. - Perfil de águia - Dirigir empresas uma nova arte, R.J., Difel Difus^oes Editorial S.A., 1.977, pg. 5.

mo temerário inferir-se conclusões e recomendações sobre o problema que foi pesquisado, uma vez que ele não tenha sido inteira ou adequadamente esgotado a partir de todas as possíveis formas de avaliação que o fenômeno merece sofrer.

Como foi explicado, em oportunidades anteriores, o principal objetivo a ser atingido com a pesquisa diz respeito à caracterização das diferenças individuais evidenciadas por pessoas diferentes com relação ao seu Estilo de Comportamento Motivacional. Dessa forma, pretende-se saber quais são os diferentes perfis do Estilo de Comportamento Motivacional, que caracterizam a população estudada. Partiu-se do pressuposto teórico básico de que, diferentes tipos de personalidade, devem possuir diferentes organizadores do Comportamento Motivacional. Portanto, está-se pesquisando um dado de ordem subjetiva, isto é, de não muito fácil acesso ao pesquisador. Será necessário contar com o depoimento das pessoas estudadas, que nem sempre se conhecem o suficiente para formularem respostas claras e precisas. Dentro desse panorama, ficou desde logo evidente que seria necessário contar com diferentes recursos em termos de instrumento de pesquisa, para que as informações obtidas pudessem ser confrontadas umas com as outras, oferecendo assim, maior condição de certeza a respeito dos dados com os quais se trabalhou.

Buscando dar aos dados coletados maior

significado, outras medidas que a simples aplicação de questionário foram tomadas. A mais importante dessas medidas consistiu na análise oral dos resultados numéricos dos questionários para as próprias pessoas avaliadas, as quais deveriam acusar se essa interpretação correspondia ou não a traços comportamentais conhecidos por elas, no momento em que estava sendo avaliada e que por isso, poderiam ser qualificadas como características da sua própria personalidade.

Em muitos casos, principalmente quando o trabalho era feito dentro de grupos fechados, isto é, formados de indivíduos que conviviam juntos, numa mesma empresa, depoimentos dos colegas de trabalho eram solicitados a fim de que fosse enriquecido e ilustrado o diagnóstico verbal. O depoimento dessas pessoas deveria não só confirmar, como também enriquecer as interpretações que eram feitas. Exemplos concretos eram solicitados a título de ilustração prática do diagnóstico. O estilo social, percebido pelas demais pessoas, deveria corresponder ao estilo diagnosticado pelo questionário.

Antes que os resultados numéricos dos questionários fossem divulgados entre as pessoas presentes, era solicitada aos participantes dos grupos, que acompanhavam o programa de Desenvolvimento de Pessoal, que opinassem sobre qual deveria ser a orientação dominante do seu colega com relação às suas características de Comportamento e Motivação.

nal. A partir então, desse momento, cada um dos elementos integrantes do grupo emitia sua opinião sobre o principal norteador de Comportamento Motivacional do seu colega, quando então passavam a ser divulgados esses resultados numéricos para o grupo como um todo. Especialmente, com relação aos resultados mais nítidos, isto é, com número de pontos mais elevados, constatou-se que a percepção do grupo retratava, com razoável fidelidade aquilo que o questionário revelava em seus resultados numéricos. Assim, foi possível verificar que a grande maioria dos participantes do grupo acertava qual deveria ser o norteador mais importante do Estilo de Comportamento Motivacional do seu colega. Esta foi, não há dúvida, uma fonte de informação muito importante em termos da busca de maior garantia sobre a fidelidade dos resultados numéricos obtidos através dos principais instrumentos da pesquisa.

Utilizando mais uma vez alguns conceitos que qualificam um bom instrumento de avaliação, Selltiz diz: "Um bom instrumento de medida deve também ser 'preciso'; vale dizer, medidas independentes, mas comparáveis do mesmo objeto (ou atitude, ou qualquer outra coisa) devem dar resultados semelhantes (desde que, naturalmente, não exista razão para acreditar que o objeto medido tenha realmente mudado entre as duas mensurações)." (16) Como essas diferentes fon

(16) SELLTIZ, et ali - Op. cit., pg. 167.

tes de informações: a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, a percepção dos colegas de trabalho e a descrição verbal do significado numérico dos questionários confirmavam um mesmo quadro em termos da caracterização da diferença individual da pessoa avaliada, foi possível ter-se maior segurança quanto à validade do instrumento de medida que estava sendo colocado em uso.

Outro dado levado também em conta, foi a variabilidade dos resultados obtidos, em termos dos diagnósticos das diferentes pessoas. Nesse sentido, o instrumento também mostrou-se capaz de fazer distinções suficientemente claras e acuradas entre os diferentes Estilos de Comportamento Motivacional daqueles que estavam sendo analisados. Em última análise, o questionário utilizado permitiu caracterizar o quanto as pessoas diferiam entre si em termos das quatro orientações analisadas a partir das diferentes escolhas de fatores favoráveis à sua maior ou menor satisfação motivacional. É devido a essa variabilidade, que ao final de todas as análises individuais feitas, foi possível agrupar os resultados parciais de de cada questionário e construir o perfil motivacional do grupo como um todo. Isso permitia a interpretação não só das principais diretrizes motivacionais reinantes no grupo, como também, facilitava com que cada participante reconhecesse sua posição ímpar no grupo, em termos de afastamento ou proximidade das médias dos resultados apurados.

Finalmente, a validade do instrumento estava, ao mesmo tempo sendo assegurada. Não somente todas as fontes de informação convergiam para um mesmo diagnóstico, confirmando-se assim o seu resultado final, como também submetidas algumas das pessoas já testadas a novo diagnóstico, algum tempo após terem respondido o questionário pela primeira vez, os resultados obtidos nessa segunda avaliação se repetiam em aproximadamente 90% dos casos. O intervalo de tempo para o re-teste variou de 6 meses a três anos.

II - 3.1 - O QUESTIONÁRIO LIFO

Em um manual publicado no início da década de 70, dois consultores americanos, Allan Katcher e Stuart Atkins, divulgaram o resultado de seu trabalho de praticamente dez anos, tendo em vista a validação de um instrumento de avaliação de Estilos Comportamentais que chamaram de questionário LIFO (Life Orientation). Eles pesquisaram, durante todo esse tempo, organizações dos mais diferentes tipos, na tentativa de encontrar traços comportamentais correspondentes às quatro orientações descritas por Erich Fromm em seu livro conhecido como a "Análise do Homem". Como psicólogos e consultores organizacionais, os dois autores do questionário LIFO estavam interessados em verificar como se poderia reconhecer os traços típicos da maneira de ser dos avaliados em circunstâncias organizacionais, como por exemplo, no processo de tomada de decisões, na orientação a subordinados, no planejamento e controle das atividades e assim por diante.

Depois de uma grande investigação, finalmente os autores do Sistema LIFO passaram a reconhecer os traços comportamentais contidos nas quatro orientações pessoais apresentados por Fromm, como formas características de ação no ambiente organizacional. Assim sendo, a Orientação Receptiva passa a ser denominada de Estilo Dã e Apoia (Supporting/Giving); a Orientação Exploradora recebe o nome de Esti

Toma e Controla (Controlling/Taking); a Orientação Acumuladora passa a se denominar Mantém e Conserva (Conserving / Holding) e finalmente a Orientação Mercantil passa a ser reconhecida pelo nome de estilo Adapta e Negocia (Adapting / Dealing).

O questionário montado por Atkins e Katcher, tem como objetivo avaliar o composto de Estilos Comportamentais, o que equivale a dizer, procura caracterizar as principais tendências que retratam as particularidades da personalidade daqueles que a ele eram submetidos em termos do diagnostico do 1º estilo (número mais alto de pontos); 2º estilo (também conhecido como estilo de fundo); 3º estilo e finalmente o 4º estilo (que possuía o menor número de pontos) e que foi, por isso, denominado de força negligenciada.

Ao responder o questionário, a pessoa deveria complementar uma frase inicialmente proposta, servindo se de quatro finais auto-descritivos. Como se trata de um questionário planejado dentro da técnica de escolha forçada, cada frase era complementada com o número 4 diante do final que mais se assemelhasse com aquilo que a pessoa conhece sobre si mesma; com o número 3 quando o final fosse quase inteiramente parecido; com a nota 2 quando fosse muito pouco parecido e finalmente com a nota 1 quando o final auto-descritivo nãoo fosse, em nada, parecido ao que o respondente conhecesse sobre si

mesmo. Dessa forma, diante dos quatro finais descritivos de cada frase, sã deveria aparecer uma vez o número 1, uma vez o 2, uma vez o 3 e uma vez o número 4, tipificando assim o que caracteriza um instrumento de avaliação denominado de "Escolha Forçada".

Embora o questionário vã ser reproduzido na sua íntegra no ANEXO I, segue abaixo o exemplo ilustrativo de uma de suas questões:

FICO MUITO SATISFEITO QUANDO SOU VISTO PELOS DEMAIS COMO:

- A) Uma pessoa leal e um amigo com o qual se pode contar... ()
- B) Alguẽm que tem idẽias e sabe como colocã-las em prãtica ()
- C) Um indivĩduo experiente, capaz de pensar por si mesmo.. ()
- D) Foco de atenções e alguẽm que merece ser notado..... ()

O final auto descritivo (A) tipifica uma situação que retrata o ponto de vista das pessoas que tẽm o estilo Dã e Apoia como fator preponderante; o final (B) reproduz um maior nĩvel de identidade com aqueles que tẽm o estilo Toma e Controla com o principal traço de personalidade; o final (C), serã bem aceito por pessoas que são caracterĩsticamente do estilo Mantẽm e Conserva e o final "D", caracteriza uma situação bem aceita pelos que cujo estilo predominãnte ẽ Adap

ta e Negocia. Espera-se que a maior frequência de distribuição de notas 4 seja feita da seguinte forma de acordo com o estilo predominante:

QUESTÕES	(A) Dã e Apoia
QUESTÕES	(B) Toma e Controla
QUESTÕES	(C) Mantêm e Conserva
QUESTÕES	(D) Adapta e Negocia

O questionário possui 18 frases a serem completadas com quatro finais descritivos cada uma, o que perfaz um total de 72 questões e que deverão ir sendo ponderadas pela pessoa que o esteja respondendo.

O maior número de pontos que alguém possa vir a obter no questionário todo é 36, e isso quer dizer que o respondente colocou nota 4, em todas as frases que descrevem o seu estilo principal. O menor número de pontos possível é 9, o que quer dizer que foi colocada, sistematicamente, a nota 1 nas frases descritivas daquele estilo em particular. A mediana de pontos situa-se em torno do número 21.

Os autores do questionário LIFO fizeram estudos de validação servindo-se de outros instrumentos de avaliação da personalidade que são: o questionário FIRO-B de Schutz, o teste de Kuder, o inventário de Guilford-Zimmerman, o

questionário de Allport Vernon, todos eles descritos na primeira parte deste trabalho. Segundo aquilo que foi apresentado sobre esses outros inventários, nota-se que eles buscam avaliar traços semelhantes àqueles apontados pelo questionário LIFO. A consistência interna do questionário também foi tirada usando o coeficiente Alfa de Cronbach, conforme aquilo que foi publicado no "LIFO Training & O. D. Analyst Guide" editado por Atkins-Katcher Associates, Inc., em 1.972.

Uma vez que tenha sido assegurado o controle da validade e consistência do instrumento, qualquer trabalho que parta de comparações com o mesmo, pode ser igualmente considerado como possuidor da mesma validade. É por isso que a presente pesquisa buscou, basicamente, trabalhar com dois questionários em aplicação paralela. Os indivíduos pesquisados foram, portanto, concomitantemente submetidos à aplicação do questionário LIFO e do questionário LEMO, (Levantamento de Estilos Motivacionais) que se pretende validar no presente trabalho.

A avaliação numérica do questionário LIFO prevê oito resultados que são, de um lado compostos dos quatro estilos que caracterizam a personalidade do indivíduo em condições produtivas e de outro, o seu composto dos quatro estilos característicos de situações de pressão, devido à presença de vários tipos de restrições ambientais. Como segue:

ESTILOS	CONDIÇÕES PRODUTIVAS	CLASSI FICAÇÃO	CONDIÇÕES IMPRODUTIVAS	CLASSI FICAÇÃO
Dã e Apoia	32 Pontos	19 lugar	19 Pontos	49 lugar
Toma e Controla	20 Pontos	39 lugar	26 Pontos	19 lugar
Mantêm e Conserva	22 Pontos	29 lugar	25 Pontos	29 lugar
Adapta e Negocia	16 Pontos	49 lugar	20 Pontos	39 lugar
T O T A L	90 Pontos	T O T A L	90 Pontos	

QUADRO 1 - Exemplo de resultados numéricos do questionário LIFO.

Condições produtivas são situações nas quais os indivíduos utilizam-se do seu estilo em nível ascendente de desempenho e condições de pressão, são aquelas nas quais ele faz uso excessivo das suas características pessoais, podendo ocasionar, assim, uma queda de desempenho. O diagnóstico completo engloba quatro sequências de estilo em condições de desempenho ascendente e quatro outras sequências de primeiro, segundo, terceiro e quarto estilos em condições de queda de desempenho.

Finalmente, como se pode observar, por tratar-se de um questionário de escolha forçada, a soma total dos pontos tanto em situações produtivas como em situações improdutivas permanece a mesma, isto é, 90 pontos.

II - 3.2. O QUESTIONÁRIO LEMO

Partindo da hipótese de que cada orientação de Estilo Comportamental, diagnosticada através do questionário LIFO traz no seu bojo uma característica motivacional própria, procurou-se organizar um outro questionário construído exatamente a partir das mesmas bases que aquele validado por Atkins e Katcher. Neste segundo instrumento, as frases foram montadas em termos da escolha de norteadores de Comportamento Motivacional. Assim, ao Estilo Comportamental Dã e Apoia, corresponde o norteador motivacional da Participação; ao estilo Toma e Controla, corresponde o norteador da Ação; ao estilo Mantêm e Conserva, corresponde o norteador da Manutenção e finalmente ao estilo comportamental Adapta e Negocia, corresponde o norteador de Comportamento Motivacional da Conciliação.

→ O questionário LEMO (Levantamento de Estilos Motivacionais) tem a mesma estrutura que o questionário LIFO, estratégia esta, propositalmente adotada para que sejam facilitados os estudos de comparação entre os resultados dos dois instrumentos.

Trata-se também de um questionário formado de 18 frases que deverão ser completadas, cada uma delas, por quatro finais auto-descritivos, formando ao todo, portanto, 72

questões. Os finais que melhor descrevem a principal orientação motivacional, percebida pelo próprio indivíduo, deverão ser pontuados com a nota 4; aqueles que retratam quase que inteiramente a direção seguida rumo aos norteadores motivacionais, nota 3; aqueles pouco significativos em termos de apelo motivacional, nota 2 e finalmente as frases que nada significam em termos de satisfação motivacional, nota 1.

O questionário será incluído, na sua íntegra, no anexo II; todavia, será apresentado abaixo um exemplo das questões com os seus referidos finais auto-descritivos:

POSSO SER FACILMENTE RECONHECIDO COMO:

- A) Um formador de talentos humanos.....()
- B) Um gerador de energia no meio ambiente.....()
- C) Alguém que tem os pés no chão e a cabeça no lugar.....()
- D) Um hábil vendedor de idéias.....()

O final auto-descritivo, contido na alternativa "A" retrata uma situação motivacional favorável aos que são caracteristicamente do estilo Participação; o final, contido em "B", é típico como fonte de satisfação para as pessoas de Ação; o final da "C", atende às expectativas motivacionais das pessoas que buscam essencialmente objetivos de Manutenção e por último, o final auto-descritivo retratado em "D", con

têm significado para os estilos motivacionais típicos de Conciliação. Assim, de acordo com as preferências motivacionais de cada um, a distribuição mais frequente da nota 4 deverá ser, respectivamente:

QUESTÕES "A" - Participação

QUESTÕES "B" - Ação

QUESTÕES "C" - Manutenção

QUESTÕES "D" - Conciliação

No tocante à correção numérica, se alguém obtiver nota 36 (a mais alta) na somatória das frases contidas em "A", quer dizer que seu principal norteador de Comportamento Motivacional é o da Participação, pois deve ter atribuído nota 4 a todas essas alternativas. Como o número mínimo de pontos é 9, caso a soma das frases contidas em "D", por exemplo, seja nove ou perto de nove, este deve ser computado como seu norteador mais fraco em termos de orientação motivacional. Os resultados que se encontrarem por volta de 21 são considerados também os resultados medianos, exatamente como aquilo que ocorre com o questionário LIFO.

Os resultados numéricos do questionário LEMO também prevêem oito combinações, sendo quatro delas consideradas como condições favoráveis à motivação e as quatro restantes como situações desfavoráveis ao ato motivacional, ou

situações de frustração, próprias a cada estilo. Como no resultado numérico do questionário LIFO, aqui também os oito conjuntos numéricos permitem um total de 21.400 combinações, que tratam assim, esse mesmo total de possibilidades de classificação de diferentes Estilos de Comportamento Motivacional. A título de exemplo, foi reproduzido o resultado abaixo:

ESTILOS	CONDIÇÕES FAVORÁVEIS	CLASSIFICAÇÃO	CONDIÇÕES DESFAVORÁVEIS	CLASSIFICAÇÃO
Participação	29 Pontos	1º lugar	29 Pontos	1º lugar
Ação	20 Pontos	2º lugar	17 Pontos	4º lugar
Manutenção	26 Pontos	3º lugar	22 Pontos	2º lugar
Conciliação	15 Pontos	4º lugar	23 Pontos	3º lugar
T O T A L	90 Pontos	T O T A L	90 Pontos	

QUADRO 2 - Exemplo de resultados numéricos do questionário LEMO.

Condições favoráveis, são aquelas nas quais o nível de satisfação motivacional deve ser o mais elevado, pois estão presentes os fatores de satisfação ou esquemas produtores esperados pelos diferentes estilos. Condições desfavoráveis, são aquelas nas quais os níveis de satisfação motivacional devem ser os mais baixos, devido à presença de situações não condizentes com as expectativas motivacionais dos diferentes estilos, gerando assim um clima de frustração. Em

tais momentos são oferecidos ao respondente fatores de contra satisfação em termos das expectativas de cada estilo.

Mantidas as mesmas condições de preenchimento, correção e avaliação que no questionário LIFO, o perfil obtido através do LEMO poderá permitir comparações entre um e outro nas mais diferentes

Como foi apresentado, anteriormente, o intuito foi realmente o de construir um instrumento que contivesse as mesmas características do questionário LIFO, todavia, a grande inovação reside no linguajar e conseqüentemente em maior facilidade de compreensão do seu conteúdo. Trata-se de um instrumento já redigido em português e que retrata situações tipicamente brasileiras. Durante todo o tempo em que o questionário LIFO foi utilizado no Brasil, muitas eram as queixas daqueles que deveriam preenchê-lo. As queixas apresentadas diziam respeito à dificuldade de entendimento mais exato do seu conteúdo ou do sentido das palavras, embora ele tenha sofrido quatro traduções com vistas à sua melhor adaptação à realidade Brasileira.

Desde o início, pediu-se às pessoas, que preenchiam os dois questionários, que tecessem comentários sobre os níveis e tipo de dificuldades encontradas. Notou-se que as pessoas sentiam-se mais à vontade preenchendo o questioná

rio LEMO, não sō porque era de compreensō mais fācil em termos do linguajar utilizado, como tambēm, sentiam-se menos ameaçadas ou invadidas com ele. Em ūltima anālise, o questionārio LIFO apresentava situaçōes muito artificiais e oferecia questōes que deixavam a pessoa, que o respondia, sem muita saıda ou escolha que a satisfizesse plenamente. Ao contrārio, o questionārio LEMO que chegava a ser respondido em menos tempo parecia proporcionar um clima de maior conforto e naturalidade aos que a ele se submetiam.

Devido ainda a algumas queixas, no preenchimento do questionārio LEMO, em sua fōrmula original, e que serviu como prē-teste, as suas perguntas foram refeitas. Com isso, o novo instrumento facilitou uma compreensō mais nītida do conteūdo das perguntas, ocasionando nıvel de cansaço intelectual menor. A redaçōo inicial ē apresentada no anexo III, onde se pode constatar ser uma fōrmula mais extensa, complicada e por conseguinte mais cansativa.

O anexo IV contēm a descriçōo textual dos Estilos Comportamentais avaliados atravēs do questionārio LIFO. O anexo V contēm a descriçōo textual dos Estilos de Comportamento Motivacional diagnosticados pelo questionārio LEMO.

II - 3.3. CARACTERÍSTICAS DE UM BOM TESTE

Segundo Cronbach "um teste é um procedimento sistemático que permite comparar o comportamento de duas ou mais pessoas". (17) Ele é, portanto, um estímulo planejado de tal forma que permita respostas diferentes por parte daqueles que a ele se submetem. Uma vez quantificada essa diferença, torna-se possível encontrar coeficientes que sejam indicativos das diferenças entre as reações das pessoas.

Sejam quais forem os tipos de provas englobadas dentro do grande capítulo de testes psicológicos, é sabido que elas exigem um longo trabalho desde o seu planejamento até a sua validação final. É necessário obedecer a uma série de exigências ou condições, para que se possa atribuir confiança aos resultados obtidos, por mais simples que seja esse tipo de prova.

A validade é uma condição indispensável que deve atender qualquer instrumento de diagnóstico. Sendo provavelmente a maior exigência, representa a primeira condição a ser observada, quando se pretende colocar em uso prático qualquer tipo de teste psicológico. Entende-se por valida

(17) CRONBACH, L. J. - Essentials of psychological testing, N. Y., Harper & Brothers, Publishers, 1.960, pg. 21.

de "a extensão em que as diferenças de resultados obtidos com tal instrumento reflete diferenças reais entre os indivíduos, grupos ou situação de uma ocasião para outra, e, não erros constantes ou casuais". (18) Em que pese a dificuldade do controle completo das variáveis individuais e ambientais que podem interferir alterando os resultados finais, cuidados especiais devem ser levados a efeito, afim de que se possa evitar aquilo que já é conhecido como "erros constantes" do instrumento e que em última análise invalidam os resultados obtidos.

Somente depois que se conseguiu assegurar uma consistente validade do instrumento de diagnóstico, é que se estará podendo contar com bases mais seguras afim de tornar possível a formulação de predições futuras. Assim, por exemplo, se o questionário elaborado como fonte de investigação dentro da presente pesquisa for considerado como válido, pode-se, a partir do diagnóstico de certos traços de personalidade, (norteadores ou organizadores motivacionais) prever uma determinada orientação em termos de comportamento futuro, no tocante à constância das diretrizes adotadas por ele. Simplificando bastante o conceito de validade, Cerdá propõe que em última análise: "Dizemos que um teste é válido quando mede aquilo a que se propõe medir". (19)

(18) SELLTIZ et alli - Op. cit., pgs. 174 e 175.

(19) CERDÁ, E. - Op. cit., pg. 52.

Uma das formas de assegurar maior validade é contar com a utilização simultânea de provas congêneres e que por sua vez, já tiveram assegurado o seu estudo de validade. O importante é que os dois testes tenham como fundamento a mesma base teórica, isto é, estejam também avaliando o mesmo tipo de traço ou característica que se está procurando conhecer.

Outra condição para que um teste seja considerado como digno de credibilidade é que os resultados, que oferece ao avaliar certas características psicológicas, permaneçam constantes. Assim sendo, é indispensável que sempre que se submeta a mesma pessoa ao mesmo tipo de prova, obtenha-se o mesmo resultado, uma vez que todas as condições da aplicação anterior forem mantidas. A exemplo disso, um teste de inteligência fidedigno, deve ter como resultado o mesmo nível mental da pessoa que foi submetida a ele, quer sua aplicação tenha ocorrido na infância, adolescência ou maturidade. Qualquer discrepância de resultados, deve possuir uma razão que a justifique, ou seja, qualquer tipo de problemática pela qual possa ter passado a pessoa que está sendo avaliada. Esses procedimentos visam resguardá-lo de que seus resultados não estão sendo influenciados por tipos de erros fora do controle.

A falta de precisão diminui a validade de

um teste que já não conseguirá mais fornecer o mesmo resultado quando refeitas as aplicações da prova. Por conseguinte, ela não está sendo capaz de determinar a exata posição do indivíduo com relação à característica que se está procurando avaliar pelo teste. Diferentemente, quando a precisão de um teste é elevada, ele chega a discriminar os indivíduos entre si, facilitando uma configuração mais apurada daquelas características que são próprias a cada uma das pessoas que foram avaliadas por ele. Dizemos que um teste é sensível quando tem boa capacidade discriminativa, quando é capaz de medir diferenças mínimas entre os indivíduos, ou dentro de um mesmo indivíduo em diferentes ocasiões.

Dentro da medida do possível, procurou-se assegurar as condições exigidas para que se possa ter um nível de confiança aceitável com relação ao instrumento de pesquisa utilizado para o diagnóstico do Estilo de Comportamento Motivacional. A comparação com os resultados de outro questionário já válido aplicado concomitantemente, representa uma forte razão para se confiar na validade, precisão e sensibilidade do instrumento criado para esta pesquisa.

II - 3.4. ESTUDO DE DEPENDÊNCIA DOS INSTRUMENTOS

Garantidas as condições de homogeneidade na coleta de dados para o questionário LIFO e para o questionário LEMO, foram mantidas também sob controle, as variáveis extrínsecas que poderiam intervir invalidando o experimento. Assim sendo, os resultados numéricos obtidos, tanto num questionário como no outro, poderiam ser comparados entre si com vistas à investigação de uma possível dependência entre os resultados por eles atingidos.

Os resultados numéricos do perfil do Estilo Comportamental, oferecido pelo questionário LIFO, dizem respeito à características próprias das diferenças individuais de personalidade. Nesse sentido, seus resultados configuram um tipo de retrato estático, daquilo que a pessoa é e de como se apresenta para o mundo que a percebe. Os resultados numéricos do Levantamento de Estilos de Comportamento Motivacional, representam a orientação dinâmica ou a maneira de ser de cada um, que foi impulsionada pelos norteadores de Comportamento Motivacional. Tais resultados dão a conhecer um aspecto mais ativo de ação, em termos das principais tendências adotadas pelas pessoas rumo a seus fatores de satisfação motivacional que são os seus esquemas produtores reclamados pelas necessidades interiores a cada pessoa. Essa dinâmica permite a compreensão de uma linha de conduta ao longo da vida, esclarecen

do sobre as reais razões de comportamentos passados e permitindo inferências sobre tendências comportamentais futuras. No primeiro diagnóstico, fica-se sabendo como a pessoa é e no segundo como ela age, isto é, que prováveis rumos poderá empreender em sua maneira típica de agir.

O grande interesse no estudo da dependência entre os resultados dos dois questionários, está ligado à comprovação da hipótese inicial desta pesquisa, na qual se pretende estudar em que medida, características intrínsecas de personalidade, trazem subjacentes orientações diferentes perceptíveis e, portanto, diagnosticáveis através do processo da psicodinâmica motivacional. No caso da existência de dependência entre os dois resultados, estará comprovado o fato de que, determinado tipo ou estilo de personalidade, frente a condições favoráveis, deverá assumir um comportamento motivacional que lhe é próprio.

O estudo de dependência pretendido foi feito estilo por estilo. Espera-se, portanto, que resultados mais altos no questionário LIFO, também tenham os seus correspondentes mais altos para o questionário LEMO, em termos da primeira, segunda, terceira e quarta ponderação. Assim, os indivíduos que estavam classificados em seu primeiro estilo como Dã e Apoia, também devem estar classificados em seu primeiro estilo como pessoas que buscavam o fator da satisfação mo

tivacional da Participação. Consequentemente, aqueles com um outro Estilo Comportamental mais frequente, posicionado em segundo lugar pelo questionário LIFO, também deveriam apresentar o seu correspondente posicionado nesse mesmo segundo lugar a partir dos resultados numéricos do questionário LEMO e assim por diante, até o quarto e menos significativo organizador do Comportamento Motivacional.

A forma de estudo de dependência escolhida foi o teste do χ^2 , extraído a partir da tabela de contingência na qual são cotejadas as frequências obtidas e as frequências esperadas para que se possa decidir pela dependência entre as duas variáveis. O tratamento será idêntico para o conjunto de resultados numéricos em condições de desempenho ascendente do LIFO, concomitante com os resultados indicativos de condições favoráveis à motivação, bem como no cotejamento de condições de desempenho improdutivo e situações desfavoráveis à motivação.

A tabela de contingência a seguir, mostra a distribuição de frequências obtidas e frequências esperadas dos primeiros estilos em condições de desempenho ascendente no LIFO (colunas) e condições favoráveis à motivação do LEMO (linhas). Como se pode ver, a casela de grande incidência em termos de frequência, já mostra que 319 pessoas cujo primeiro estilo foi diagnosticado como Dã e Apóia no questionário LI

F0, tiveram como primeiro estilo a orientação Participativa no questionário LEMO; 74 tiveram como primeiro Estilo Comportamental o Toma e Controla, ao mesmo tempo que eram igualmente classificados como Ação em primeiro lugar; o mesmo acontece com o caso dos indivíduos com estilo LIFO Mantém e Conserva e LEMO de Manutenção, indo terminar com a significativa incidência nos estilos Adapta e Negocia com aqueles que possuem orientação motivacional para a Conciliação.

LEMO \ LIFO	DÁ E APOIA	TOMA E CONTROLA	MANTÉM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA	TOTAIS
Participação	319 (274,70)	69 (91,37)	55 (68,53)	31 (39,40)	474
Ação	82 (110,11)	74 (36,63)	20 (27,47)	14 (15,79)	190
Manutenção	55 (66,06)	10 (21,98)	42 (16,48)	07 (9,48)	114
Conciliação	25 (30,13)	07 (10,02)	03 (7,52)	17 (4,33)	52
T O T A I S	481	160	120	69	830

QUADRO 3 - Tabela de contingência primeiro estilo LIFO em condições de desempenho ascendente e LEMO em condições favoráveis à motivação.

Uma vez calculado o χ^2 , obteve-se o valor de 154,85, o que fala a favor da dependência das duas variáveis.

veis, pois o χ^2 esperado para o grau de liberdade de 9 ($v = (r-1)(c-1)$, onde r é o número de linhas e c o número de colunas) - é de 23,58.

No teste do χ^2 considera-se duas hipóteses:

- H_0 : Há independência entre as variáveis
- H_1 : Não há independência entre as variáveis.

Para este teste, o critério de decisão será rejeitar-se H_0 , quando o χ^2 calculado for maior do que o χ^2 encontrado na tabela, considerando assim que as variáveis são independentes. Conseqüentemente, neste caso, estará aceita a hipótese H_1 , a partir da qual essas duas variáveis são dependentes.

Colocadas as frequências obtidas e as esperadas na tabela de contingência a seguir, pode-se notar que para o segundo estilo LIFO em condições de desempenho ascendente e para o Estilo Motivacional LEMO em condições favoráveis à motivação, há também um significativo aumento de coincidências. Isso determinou um χ^2 calculado de 67,29, maior do que o χ^2 apresentado para o grau de liberdade de 9, a um nível de 0,005 (5%) que é de 23,58. Mais uma vez confirma-se a dependência entre as variáveis, contida em H_1 , rejeitando-se H_0 .

LEMO \ LIFO	DÁ E APOIA	TOMA E CONTROLA	MANTÉM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA	TOTAIS
Participação	76 (50,20)	51 (61,18)	53 (61,96)	37 (43,66)	217
Ação	37 (49,97)	87 (60,90)	44 (61,68)	48 (43,45)	216
Manutenção	44 (59,22)	69 (72,17)	103 (73,10)	40 (51,51)	256
Conciliação	35 (32,61)	27 (39,75)	37 (40,26)	42 (28,38)	141
T O T A I S	192	234	237	167	830

QUADRO 24 - Tabela de contingência com a frequência do aparecimento do segundo estilo LIFO em condições de desempenho ascendente e do segundo estilo de Comportamento Motivacional LEMO em condições favoráveis à motivação.

Pode-se concluir que todas as vezes que aparecer um determinado estilo LIFO em segundo lugar, aparecerá também o seu correspondente diagnosticado pelo questionário LEMO em segundo lugar.

Com relação ao aparecimento do terceiro estilo, foi feito o mesmo procedimento, montada uma tabela de frequências como a que vem a seguir:

LIFO LEMO	DÁ E APOIA	TOMA E CONTROLA	MANTÊM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA	TOTAIS
Participação	27 (13,51)	20 (25,98)	30 (29,53)	18 (25,98)	95
Ação	25 (33,55)	100 (64,54)	53 (73,36)	58 (64,55)	236
Manutenção	43 (40,52)	59 (77,95)	114 (88,60)	69 (77,93)	285
Conciliação	23 (30,42)	48 (58,53)	61 (66,51)	82 (58,54)	214
T O T A I S	118	227	258	227	830

QUADRO 5 - Tabela de contingência da frequência do aparecimento do terceiro estilo para o diagnóstico LIFO e LEMO concomitantemente.

O cálculo do χ^2 feito a partir dessa tabela acusa ser ele da ordem de 71,94. Mais uma vez, como o χ^2 calculado é maior do que o χ^2 tabelado dentro de um grau de liberdade de 9 que é da ordem de 23,48 a um nível de 0,005 (5%), é possível concluir-se também pela dependência entre as duas variáveis. Nesse sentido pode-se afirmar que todas as vezes em que aparecer um Estilo Comportamental LIFO colocado em terceiro lugar, ocorrerá o aparecimento do seu correspondente em termos de Estilo de Comportamento Motivacional nessa mesma posição. Assim, há dependência entre o terceiro esti

lo no diagnóstico feito pelos dois instrumentos de avaliação.

Como no caso do aparecimento do primeiro estilo LIFO e LEMO, a coincidência do surgimento concomitante do quarto estilo, nos dois questionários é altamente significativa.

LIFO \ LEMO	DÁ E APOIA	TOMA E CONTROLA	MANTÉM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA	TOTAIS
Participação	8 (2,07)	17 (11,08)	9 (11,40)	10 (19,45)	44
Ação	7 (8,83)	92 (47,34)	36 (48,70)	53 (83,13)	188
Manutenção	9 (8,22)	38 (44,07)	81 (45,33)	47 (77,38)	175
Conciliação	15 (19,88)	62 (106,51)	89 (109,57)	257 (187,04)	423
T O T A I S	39	209	215	367	830

QUADRO 6^o - Tabela de contingência contendo frequências obtidas e esperadas dos resultados LIFO e LEMO em termos do aparecimento dos estilos em quarto lugar.

Num exame, já se pode detectar a grande frequência que aparece no cruzamento do estilo de Conciliação do LEMO e Adapta e Negocia do LIFO em quarto lugar. Isso con

firma a descoberta de que realmente esta é a característica menos proeminente para o grupo de pessoas que trabalham nas empresas brasileiras. Na amostra estudada, 257 pessoas apresentaram estes estilos em último lugar, isto é, da quarta colocação.

Obteve-se o χ^2 calculado na ordem de 172,76, quando o χ^2 tabelado para que se conclua pela dependência entre as duas variáveis é da ordem de 23,58 a 0,005 (5%) na tabela. Não há dúvida, que há uma dependência clara, isto é, todas as vezes que as pessoas submetidas ao diagnóstico LIFO apresentavam o estilo Adapta e Negocia em último lugar, no seu composto de Estilo Comportamental, apresentavam também o Estilo de Comportamento Motivacional da Conciliação em último lugar, como norteador menos significativo na determinação da busca desse fator de satisfação motivacional.

Há que se considerar que tanto o primeiro estilo, como o último estilo, são muito significativos em termos da mais evidente caracterização das diferenças individuais. O primeiro porque dá a diretriz mais importante para a pessoa e o último, igualmente forte, na delineação da maneira de ser, indica aquilo que menos repercussão tem para o indivíduo. Os estilos colocados em segundo e terceiro lugares também estabelecem diretrizes comportamentais, mas não de maneira tão decisiva como os primeiro e último estilos.

A título de ilustração foram incluídas no anexo VI, todas as tabelas de contingência e de cálculo do χ^2 entre os resultados numéricos dos dois questionários (LIFO e LEMO) para condições de desempenho ascendente e condições favoráveis à motivação.

O estudo de comprovação da hipótese de dependência entre os resultados dos dois questionários foram feitos, também, em condições de desempenho descendente no caso do questionário LIFO, junto com as condições desfavoráveis ao ato motivacional do questionário LEMO. Mais uma vez o objetivo a ser atingido é o de comprovar a dependência do aparecimento concomitante, no primeiro, segundo, terceiro e quarto lugares no caso desses dois tipos de diagnóstico.

Como se pode perceber pela tabela a seguir, os resultados mais altos, indicativos de aparecimento de um traço comportamental em primeiro lugar, evidenciam também o aparecimento do seu correspondente em termos de busca de um norteador motivacional específico, isto é, quando os indivíduos foram confrontados com situações adversas:

LEMO \ LIFO	DÃ E APOIA	TOMA E CONTROLA	MANTÉM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA	TOTAIS
Participação	102 (73,32)	101 (113,62)	142 (150,52)	58 (65,54)	403
Ação	22 (36,57)	85 (56,67)	67 (75,07)	27 (32,69)	201
Manutenção	13 (19,46)	21 (30,17)	62 (39,96)	11 (17,41)	107
Conciliação	14 (21,65)	27 (33,54)	39 (44,45)	39 (19,36)	119
T O T A I S	151	234	310	135	830

QUADRO 7 - Tabela de contingência composta pela frequência do aparecimento do primeiro estilo LIFO em condições de desempenho descendente e do primeiro estilo LEMO, em condições desfavoráveis à satisfação motivacional.

O χ^2 obtido, depois de feitos os cálculos, fala a favor da dependência entre essas duas variáveis, uma vez que χ^2 calc. = 79,83, enquanto o χ^2 tab. = 23,58, menor que o primeiro. Volta-se a aceitar a hipótese H_1 que fala a favor da existência de dependência entre as duas variáveis confrontadas. Manteve-se o grau de liberdade de 9 e o nível de aceitação em 0,005 (5%). Pode-se afirmar, que todas as vezes que alguém apresenta o estilo de Participação, Ação, Manutenção ou Conciliação em primeiro lugar em condições desfavoráveis à satisfação motivacional, terá respectivamente como es

tilo mais pronunciado o Dã e Apoia, o Toma e Controla, o Man_têm e Conserva e o Adapta e Negocia, diagnosticados pelo ques_tionário LIFO em situações de desempenho descendente.

No caso da dependência de aparecimento do segundo estilo, devido a poucas casas decimais não se conse_guiu comprovar a dependência de ocorrência entre as duas va_riáveis em estudo, embora a tabela de contingência a seguir em termos de frequências obtidas e esperadas mostre caracte_rísticas bem significativas em termos de tendência, como se pode observar a seguir:

LIFO LEMO	DÃ E APOIA	TOMA E CONTROLA	MANTÊM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA	TOTAIS
Participação	48 (39,78)	57 (54,36)	44 (49,97)	43 (47,89)	192
Ação	54 (54,71)	89 (74,75)	63 (68,70)	58 (65,84)	264
Manutenção	28 (33,57)	38 (45,87)	59 (42,16)	37 (40,40)	162
Conciliação	42 (43,94)	51 (60,02)	50 (55,17)	69 (52,87)	212
T O T A I S	172	235	216	207	830

QUADRO 8 - Tabela de contingência do aparecimento do segundo estilo LIFO em condições de desempenho descendente e do segundo es_tilo LEMO em condições desfavoráveis ao ato motivacional.

Calculando-se o χ^2 , chegou-se a 23,30, enquanto para se optar pela dependência entre as duas variáveis, dentro de um grau de liberdade de 9, a um nível de 0,005 (5%), o χ^2 esperado é de 23,58. Caso se opte por um nível de 0,001 (10%) seria possível concluir pela dependência entre as variáveis, uma vez que nesse caso o $\chi^2_{\text{tab.}} = 21,66$. Este resultado sugere alguma revisão futura no instrumento, toda via, como se está trabalhando com variáveis comportamentais e tendo em vista se ter conseguido encontrar dependência em todos os resultados dos dois diagnósticos, esta descoberta não chega a invalidar as restantes.

Deve-se levar em conta também, que tanto situações de desempenho descendente, como situações desfavoráveis à motivação, levam o indivíduo a ver-se na contingência de reagir diante de acontecimentos que são, na sua grande maioria negativos e desagradáveis. Isso os faz hesitar e muitas vezes optam por uma ponderação ao acaso, dadas as condições aversivas diante das quais devem retratar seu comportamento típico. Foi um fato constante, observar que os indivíduos não se sentiram muito à vontade quando deveriam classificar as respostas, quer sob condições de desempenho descendente, quer sob condições desfavoráveis em termos do atingimento de um maior nível de satisfação motivacional.

A dependência volta a aparecer quando se

comparou o terceiro estilo do LIFO em condições de desempenho descendente e o terceiro estilo do LEMO em condições adversas à satisfação motivacional, como se pode observar no quadro que se segue:

LIFO \ LEMO	DÁ E APOIA	TOMA E CONTROLA	MANTÉM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA	TOTAIS
Participação	42 (32,77)	29 (27,10)	30 (34,00)	46 (53,13)	147
Ação	46 (46,81)	48 (38,71)	48 (48,58)	68 (75,90)	210
Manutenção	47 (55,50)	51 (45,90)	69 (57,60)	82 (90,00)	249
Conciliação	50 (49,92)	25 (41,29)	45 (51,82)	104 (80,97)	224
T O T A I S	185	153	192	300	830

QUADRO 9 - Tabela de contingência das frequências do aparecimento do terceiro estilo LIFO e do terceiro estilo LEMO, ambos em condições desfavoráveis de desempenho e de satisfação motivacional.

O χ^2 calculado é de 25,95, enquanto o χ^2 tab. = 23,58, com um grau de liberdade de 9 e a um nível de 0,005 (5%). Neste caso, aceitando-se H_1 , hipótese que fala a favor da dependência entre as duas variáveis, é possível dizer que todas as vezes que aparecer um determinado estilo LIFO em condições de desempenho descendente, surgirá o seu correspondente de estilo motivacional em condições desfavoráveis,

no diagnóstico feito através do questionário LEMO.

Nesse sentido, o composto de Estilo Comportamental LIFO apresenta dependência quanto ao aparecimento de seu terceiro estilo frente ao norteador comportamental LEMO, também colocado em terceiro lugar.

O último quadro apresenta a tabela de contingência obtida a partir das frequências de posicionamento dos estilos LIFO e LEMO, que aparecem em quarto lugar:

LIFO \ LEMO	DÁ E APOIA	TOMA E CONTROLA	MANTÉM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA	TOTAIS
Participação	42 (34,14)	19 (22,05)	5 (11,87)	22 (19,94)	88
Ação	48 (60,13)	54 (38,84)	21 (20,92)	32 (35,11)	155
Manutenção	124 (121,04)	80 (78,19)	56 (42,10)	52 (70,67)	312
Conciliação	108 (106,69)	55 (68,92)	30 (37,11)	82 (62,28)	275
T O T A I S	322	208	112	188	830

QUADRO 10 - Tabela de contingência contendo a frequência obtida e esperada do aparecimento dos estilos colocados em quarto lugar no questionário LIFO e LEMO em condições desfavoráveis à satisfação motivacional.

Conforme o cálculo do χ^2 , obteve-se que χ^2 calc. = 35,12, enquanto que o χ^2 tab. mantidos os mesmos critérios anteriores é de χ^2 tab. = 23,58. Portanto, está comprovada a hipótese de dependência, quando do aparecimento do quarto estilo, o que equivale a dizer que todas as vezes que um determinado Estilo Comportamental LIFO aparecer em quarto lugar, necessariamente surgirá também em quarto lugar o seu correspondente no composto de Estilos de Comportamento Motivacional LEMO.

Por meio do tratamento estatístico dado aos resultados numéricos de ambos os questionários e levando em conta o teste de hipótese de dependência entre os resultados desses instrumentos, é que se pode, não somente, comprovar a validade do questionário LEMO, como também aceitar a hipótese de dependência entre características de personalidade e tendências no Comportamento Motivacional.

A título de ilustração foram incluídas no anexo VII as tabelas contendo os cálculos que levaram à determinação do χ^2 com vistas à comprovação da hipótese de dependência entre os resultados numéricos dos dois questionários.

Os estudos a respeito da dependência entre as características estáticas da personalidade (LIFO) e a

dinâmica comportamental em termos da busca de fatores de sa tis fa ç ã o, pr^oprios a cada Estilo de Comportamento Motivacional (LEMO) sugere uma delicada indagação. Uma vez que a ordem de aparecimento no composto de estilos LIFO e estilos LEMO mo s tr ou ser com pr ov ad ame nt e a mesma em termos dos primeiro, seg un do, terceiro e quarto estilos em condições de desempenho ascendente, versus condições favoráveis à motivação, e em termos de desempenho sob pressão, versus condições desfavoráveis à motiva ç ã o, cabe aqui indagar quais as possíveis ligações entre es ses dois aspectos.

Como a presente pesquisa não foi planejada para encontrar esse tipo de dependência em termos do signifi ca do comportamental dos resultados, levanta-se apenas uma hipótese de que pessoas sob condições motivacionais favoráve is possam estar apresentando um desempenho considerado pro du tivo. Consequentemente, situações de pressão ou restrições a um determinado estilo, podem levar a um rabaixamento do nível de satisfação motivacional.

II - 4. A METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

Como afirma Bailey: "Por metodologia n \bar{o} s entendemos a filosofia do processo de pesquisa". (20) Portanto, essa filosofia inclui vasta gama de aspectos que v \bar{a} o desde as suposições e os valores que servem como guias da pesquisa em si, at \bar{e} aqueles padr \bar{o} es ou crit \bar{e} rios que o pesquisador usa quer dentro de um processo inicial onde se trata de colh \bar{e} -los, e intepret \bar{a} -los, ou at \bar{e} mesmo j \bar{a} em fase de conclus \bar{a} o do estudo, na qual se torna necess \bar{a} rio encontrar o verdadeiro sentido daquilo que foi pesquisado.

De forma assistem \bar{a} tica, o pesquisador est \bar{a} , de certa forma, sempre atento aos acontecimentos que o rodeam, principalmente se esses acontecimentos cont \bar{e} m assuntos que fazem sentido dentro do seu campo de interesses. No tocante \bar{a} s propostas oferecidas pela Psicologia Social, quando se fala em teorias impl \bar{i} citas de personalidade, \bar{e} que se consegue entender como a observaço \bar{a} \bar{e} , desde logo, orientada pelas caracter \bar{i} sticas pr \bar{o} prias do observador. Dessa forma, o economista ressalta aspectos espec \bar{i} ficos de um determinado fato observado, enquanto um soci \bar{o} logo, ou psic \bar{o} logo, ou ainda um m \bar{e} dico ressaltam outros aspectos totalmente diferentes, embora o fenomeno observado seja o mesmo. A grande import \bar{a} ncia dessa obo

(20) BAILEY, K. D. - Op. cit., pg. 26.

servação assistemática é a sua abertura de horizontes, a disponibilidade do observador, que por estar assim tão aberto aquilo que ocorre à sua volta, acaba por intrigar-se com certos aspectos que, num dado momento, começam a fazer sentido, passando a direcionar assim, cada vez mais, a curiosidade do pesquisador para certos pontos e não outros.

Pela natureza de sua especialização profissional, o psicólogo mostra-se constantemente atento às ocorrências que se verificam à sua volta, especialmente aquelas que envolvam o comportamento de pessoas. Não escapam ao psicólogo educacional, eventos explicativos dos mais variados aspectos atinentes do fenómeno da aprendizagem. Da mesma forma, o psicólogo clínico, tem sua percepção constantemente voltada para os processos de ajustamento do ser humano em quaisquer situações. Obviamente, o psicólogo organizacional, ao desenvolver seu trabalho dentro das empresas, procura constantemente, subsídios que melhor expliquem o comportamento das pessoas em situação de trabalho. É assim que surgiu a preocupação com relação a um estudo, mais detalhado e sistemático sobre o Comportamento Motivacional dentro das organizações brasileiras que se constitui no objeto da presente pesquisa.

Quer por solicitação das próprias organizações empresariais em seus mais diferentes tipos, quer por curiosidade daqueles que nelas trabalhavam, em termos do enten

dimento do próprio comportamento em sua vida profissional e finalmente, quer pela preocupação do próprio pesquisador, muitos dados observados ao longo de um período de tempo de aproximadamente dez anos, em consultoria de empresas foi se tornando um acervo de informações altamente atrativo. O trabalho em seu todo era amplo demais e provavelmente não seria coberto por uma única investida exploratória. Assim, ele foi desdobrado em três fases descritas como se segue:

Primeira fase: Consta de trabalho publicado em 1.979, divulgando pesquisas feitas nos anos precedentes e que teve, como principal objetivo, entender como se caracterizavam as diferenças individuais de Estilos Comportamentais frente a algumas variáveis organizacionais. Desse trabalho foi possível encontrar algumas dependências relevantes entre as características de personalidade dos indivíduos e certas circunstâncias de trabalho. Encontrou-se dependência entre:

a) Estilo Comportamental e área de trabalho. "o que pode ser entendido como a aceitação da hipótese que pessoas com estilos diferentes, sob condições produtivas, trabalham em áreas diferentes". (21) A mesma dependência foi encontrada em outras condições, "o que pode ser entendido como a aceitação do fato que pessoas com estilos diferentes, sob

(21) BERGAMINI, C. W. - Op. cit., 1.979, pg. 70.

condições de queda de desempenho, trabalham em áreas diferentes". (22)

b) Estilo Comportamental e nível hierárquico onde foram considerados desde os níveis de presidência até aquele, no qual os indivíduos não possuíam posição de chefia, encontrou-se dependência, o que equivale a dizer que "há correlação entre o nível hierárquico ocupado pelo indivíduo e o seu Estilo Comportamental, em situação de desempenho produtivo," (23) bem como o mesmo resultado confirma "haver correlação entre o nível hierárquico ocupado pelo indivíduo e o seu Estilo Comportamental em situação de queda de produtividade". (24)

Nessa primeira fase do trabalho descobre-se, portanto, que dependendo da área em que a pessoa trabalha, ou seja, seu setor, as características da maioria dos ocupantes dos cargos aí contidos, apresentam perfis específicos. Por outro lado, aqueles que ocupam diferentes níveis hierárquicos, também possuem perfis comportamentais diferentes.

Segunda fase: Constou de um trabalho publicado em 1.983, no qual procurou-se descobrir as relações

(22) BERGAMINI, C. W. - Op. cit., 1.979, pg. 71.

(23) Ibidem, pg. 102.

(24) Ibidem, pg. 102.

possíveis entre o Estilo Comportamental e fatores de satisfação motivacional da teoria de Herzberg. O resultado com dependência mais marcante foi encontrado ao se confrontar os objetivos motivacionais e de higiene escolhidos pelos indivíduos com as áreas de trabalho nas quais exerciam suas atividades. Embora não se tenha conseguido encontrar dependência entre a escolha desses dois tipos de fatores e o Estilo Comportamental predominante de cada pessoa pesquisada, foi possível agrupar de forma distinta tais fatores, uma vez que estavam hierarquizados de forma bastante diversa por grupos de pessoas com estilos predominantes diferentes.

Terceira fase: Contida no presente trabalho, no qual foi planejado o instrumento de diagnóstico de Estilo de Comportamento Motivacional, afim de se subdividir as pessoas de acordo com esse novo parâmetro e verificar até que ponto as descobertas anteriores são confirmadas. Todas as outras circunstâncias de coleta de dados foram mantidas idênticas, como poderá ser visto no decorrer da exposição da metodologia utilizada na pesquisa.

II - 4.1. A TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS

Durante os programas de Desenvolvimento de Executivos, uma vez que já se conhecesse os Estilos Comportamentais predominantes a cada um deles, era-lhes solicitado que participassem de grupos com outras pessoas cujos perfis comportamentais fossem bastante parecidos. Com isso, todos a queles cujos estilos principais, diagnosticados pelo questionário LIFO de Katcher fossem Dã e Apoia, formariam um grupo, a queles que tinham como estilo predominante o Toma e Controla, formariam outro grupo, por sua vez os que tinham em primeiro lugar o estilo Mantêm e Conserva formariam um terceiro grupo e finalmente, todos os que possuíam o estilo Adapta e Negocia formariam outro grupo em separado.

Assim subdivididos de acordo com o seu estilo principal, os grupos recebiam uma instrução que deveria ser, de início seguida individualmente e posteriormente comentada em seus respectivos grupos com vistas a se chegar a um consenso entre os vários participantes. A instrução era a seguinte: "As pessoas que trabalham em sua empresa estão desmotivadas. Planeje no mínimo três medidas de ordem concreta para que seja resolvido o problema da desmotivação dessas pessoas".

Tão logo o grupo terminasse de discutir

as medidas de cada participante e tivesse chegado a um consenso, era-lhes solicitado que redigissem o conjunto das medidas aprovado por todos os membros. Repetidas vezes, foi possível observar uma interessante coincidência nas medidas propostas em cada um dos diferentes grupos.

As medidas propostas pelo grupo formado por participantes, cujo estilo predominante era o Dã e A poia, normalmente enfatizavam a consulta e a participação de todos da empresa na resolução dos problemas de motivação. O segundo grupo, formado por participantes, cujo estilo principal era o Toma e Controla, chegavam a consenso que previa o estabelecimento de objetivos claros para a empresa e recompensa dos mais competentes. O grupo formado pela maioria de Mantém e Conserva como estilo principal, privilegiava o criterioso estudo de compatibilidade entre os requisitos dos cargos e as habilidades dos participantes, planejando para tanto um roteiro extremamente sistemático e lógico de coleta de dados e controle de validade das medidas implantadas. Finalmente, o último grupo formado por participantes cujo primeiro estilo era o do Adapta e Negocia, propunham medidas mais informais, como um "papo", uma reunião onde as pessoas que quizessem opinar fizessem e previa também atividades, nas quais cada pessoa da empresa tivesse conhecimento da sua importância pessoal para a organização como um todo.

Como, por repetidas vezes, essas tendências se confirmaram em quatro orientações diferentes é que foi surgindo a concepção de que, cada diferente Estilo Comportamental abordava a satisfação motivacional de ângulos diferentes. Isto quer dizer que, situações facilitadoras da satisfação motivacional, para um determinado estilo, diferiam daquelas programadas pelos demais estilos. O grande interesse da pesquisa centrou-se em caracterizar, o melhor possível, no que residiam essas diferenças.

Numa fase posterior, na qual se pedia a um relator de cada grupo que expusesse, frente aos demais, as medidas planejadas pelo seu grupo, explicando-as de forma mais detalhada, era recomendado que cada diferente grupo fosse batizado pelos demais, com a aquiescência dele mesmo, através de uma só palavra. Os títulos que apareceram com maior frequência foram: Para o grupo formado de participantes tipo Dã e Apoio surgiu a palavra Participação; para os Toma e Controla era mais frequentemente adotada a palavra Ação; para os grupos com grande contingente de participantes Mantém e Conserva, o termo escolhido foi o da Manutenção e finalmente, para aqueles que tinham pessoas do estilo Adapta e Negocia, o termo empregado com grande frequência era o da Conciliação. É interessante notar que tal procedimento era invariavelmente adotado quer por grupos abertos, (composto de pessoas pertencentes a empresas diferentes) quer por grupos fechados (composto por indivi

duos que conviviam em uma mesma empresa). A indiscutível frequência de repetição dessas denominações dadas aos quatro grupos é que foi oferecendo, cada vez mais, condição de certeza de que havia uma orientação comportamental muito semelhante entre os indivíduos que possuíam os mesmos estilos de comportamento.

Como no caso das duas pesquisas anteriores feitas em 1.979 e 1.983, os sujeitos do experimento participavam desses programas de Desenvolvimento de Pessoal por interesse próprio no assunto, portanto, sua dedicação e desejo de colaborar eram significativos, não deixando margem a dúvidas sobre a veracidade dos dados coletados. A segurança a esse respeito era mantida, ainda mais, a partir da observação do comportamento de participação nas discussões em grupos. Outro dado, que fala a favor da fidelidade dos fatos observados, é que eles eram fruto do consenso de grupos pequenos, em primeira instância, formados de três, quatro ou mesmo cinco pessoas e em segunda instância, essa observação era submetida a julgamento de um grupo maior, formado de aproximadamente quinze pessoas. Somente depois que todos viam com a mesma clareza as diferenças de orientações seguidas em cada um dos sub-grupos quanto às medidas que deveriam restaurar a satisfação motivacional, é que se assumia como definitiva a denominação com a qual haviam sido batizados cada um dos grupos menores.

Estavam formadas as bases que permitiriam descrever os diferentes Estilos de Comportamento Motivacional. Partiu-se de uma observação assistemática e chegou-se a um resultado bastante satisfatório em termos da segurança oferecida em torno de um fato objetivamente testado. Essa metodologia de observação é válida no entender de muitos autores, pois nesse caso dispõe-se de recursos que ajudam no aumento da exatidão dessa observação, como acrescenta Selltiz: "a melhor solução de que dispomos é fazer com que duas ou mais pessoas observem e registrem a mesma área do problema, podendo comparar seus resultados e verificar o seu viês. É desejável que façam, inicialmente, registros separados, de forma que os registros escritos possam ser comparados". (25)

Numa fase subsequente, foi planejada uma estratégia de pesquisa mais sistemática, para que se pudesse, de forma mais objetiva e segura, comprovar aquilo que apareceu na fase inicial do trabalho de observação de individuos, sub-grupos e grupos maiores.

Já se contava, a esta altura da coleta de dados, com formulações relativamente específicas, o que dava mais precisão e configuração àquilo que se pretendia observar.

(25) SELLTIZ et alli - Op. cit., pg. 239.

var. Havia necessidade, portanto, de focalizar áreas específicas de Comportamento Motivacional, isto é, tornava-se necessário descobrir como se passava e quais as principais características dos quatro tipos diferentes de comportamentos descobertos. Sabendo, quase que exatamente, aquilo que deveria ser pesquisado, havia condições de formular um planejamento mais sistemático de pesquisa, em termos dos objetivos a serem atingidos, bem como dos recursos de coleta de dados a serem mobilizados no futuro.

É o próprio Selltitz que assim coloca a caracterização da observação sistemática: "A observação sistemática, segundo já foi indicado, é usada, sobretudo, nos estudos que partem de formulações relativamente específicas. Normalmente, portanto, permite muito menos liberdade de escolha quanto ao conteúdo a ser observado, que a observação assistemática.

Como a situação e o problema já estão especificados, o observador pode estabelecer, antecipadamente, as categorias em função das quais deseja analisar a situação. Quando começa o trabalho, tende a ter um grande número de categorias. À medida que experimenta o seu instrumento, pode descobrir problemas mecânicos de observação e erros na precisão. Para enfrentar tais problemas, algumas categorias são

eliminadas, ou combinadas, ou formuladas de maneira mais clara." (26)

Nesta fase, foi planejado o questionário já apresentado anteriormente (LEMO) e que visaria diagnosticar, mais especificamente, as características das orientações comportamentais adotados pelos indivíduos participantes dos grupos denominados: Participação, Ação, Manutenção e Conciliação.

Continuou-se com a mesma técnica de coleta de informações, isto é, aproveitando as pessoas que participavam dos programas de Desenvolvimento de Pessoal, dentro de grupos abertos ou fechados das mais diferentes empresas brasileiras. Neste caso, agora, os sub-grupos passaram a ser escolhidos a partir dos resultados do questionário LEMO, (Levantamento de Estilos Motivacionais) que em muito coincidiam com os resultados do questionário LIFO, que continuou sendo aplicado, como uma contínua garantia de validade da pesquisa.

Duas coisas foram importantes nesse procedimento: Em primeiro lugar verifica-se que os resultados do questionário LIFO, com esmagadora frequência, eram os mesmos que os obtidos com o questionário LEMO, em termos do composto

(26) SELLTIZ, et alli - Op. cit., pgs. 249 e 250

dos quatro estilos. Em segundo lugar, os membros dos sub-grupos mostravam-se mais parecidos entre si, chegando mais depressa ao consenso sobre as medidas destinadas a recompor a satisfação motivacional dentro da organização.

Como se sabe, o questionário é um instrumento de coleta de dados, que comporta uma boa margem de erros. Não raro, quando havia dúvidas sobre o resultado numérico de um deles, o outro oferecia subsídios para esclarecimentos que eram muito válidos para as pessoas que estavam sendo diagnosticadas. Isso, sem dúvida, foi aumentando a confiança nesse tipo de procedimento experimental que passou, aos poucos, a ter maior relevo dentro do conjunto de atividades utilizadas nos programas de desenvolvimento de pessoal. As empresas passaram, então, a solicitar que os programas fossem mais enriquecidos com conteúdos teóricos e aplicações práticas atinentes às características do Comportamento Motivacional. Atendendo a essas solicitações abandonou-se aos poucos a antiga orientação que girava apenas em torno do Estilo Comportamental para fazê-lo gravitar, mais intensamente, em torno dos paradigmas colocados pela pesquisa sobre motivação, já em franco avanço.

Esse método de coleta de dados feito através de uma observação, a princípio assistemática e posteriormente sistemática, mostrou-se muito rica em termos de fornecer

elementos que contribuíram, decisivamente, para uma espécie de descrição tão completa, o que favoreceu uma razoável compreensão do problema principal da pesquisa. O método permitiu verificar, na prática, a existência dos quatro comportamentos motivacionais diferentes, fato este que foi de enorme valia em toda orientação subsequente.

II - 4.2. AMOSTRAGEM E CARACTERÍSTICAS DAS VARIÁVEIS

Como este trabalho de pesquisa deve ser considerado um aprofundamento dos dois estudos anteriormente apresentados, a estratégia utilizada para a escolha da amostra neste terceiro estudo segue as mesmas diretrizes dos trabalhos anteriores.

O tipo da amostra representa, portanto, uma variável fixa e como tal deve ter as mesmas características daqueles estudos, para que seja possível a partir daí, compreender melhor qualquer tipo de variação do fenômeno que estã sendo pesquisado. A grande intenção é a de obter uma compreensão mais ampla sobre aquelas descobertas já levadas a efeito.

Este trabalho de maior aprofundamento, deverã implicar na compreensão de outros aspectos do problema principal de estudo. O trabalho inicial caminhou no sentido da verificação de como se caracterizava a distribuição dos diferentes Estilos Comportamentais, face a diferentes variáveis organizacionais. A segunda pesquisa, utilizou a caracterização das principais tendências de escolha de objetivos motivacionais, segundo os vários Estilos de Comportamento. Na pesquisa atual, objetiva-se encontrar feições próprias daquilo que se convencionou chamar de Estilos de Comportamento Motivacio

nal, frente a todos os parâmetros já anteriormente trabalhados.

A amostra não probabilística a ser trabalhada consta de 285 empresas, todas elas sediadas no Brasil e que foram subdivididas a partir de dois parâmetros.

O primeiro parâmetro diz respeito ao seu tipo, ficando então essas empresas assim subdivididas:

TIPO	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
1. Nacionais	172	60%
2. Multinacionais	75	27%
3. Estatais	38	13%
T O T A I S	285	100%

QUADRO 19 - Subdivisão das empresas estudadas por tipo.

O nome dessas organizações juntamente com seus códigos classificatórios são apresentados no Anexo VI. Quanto ao tipo, o código 1 foi atribuído às empresas Nacionais, o código 2 às Multinacionais e finalmente o código 3 abriga todas aquelas organizações que puderam ser classificadas como Estatais, também denominadas de empresas públicas.

Para fins de melhor esclarecimento sobre a amostra, e com vistas à melhor caracterização do estudo, as empresas constantes desse grupo, foram também subdivididas segundo a sua atividade, ficando assim distribuídas:

ATIVIDADE	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
1. Indústrias	162	57%
2. Serviços	110	39%
3. Comércio	13	4%
T O T A I S	285	100%

QUADRO 120 - Agrupamento da amostra de empresas, segundo sua atividade.

Não houve qualquer procedimento de escolha intencional dessas organizações. Assim, constam da lista no anexo VI, todas aquelas empresas que enviaram seus funcionários para programas de Desenvolvimento de Pessoal. Esses programas foram conduzidos, todos eles, com a mesma sistemática metodológica, abordando os mesmos assuntos e contendo os mesmos exercícios práticos desenvolvidos a nível individual ou em grupo.

No anexo VI, também poderá ser localizada a atividade específica de cada uma dessas organizações, con

forme seu código classificatório, sendo 1 o código usado para empresas industriais, 2 para comércio e 3 para empresas de prestação de serviços.

Embora se saiba, que a não observância dos rigores estatísticos para a escolha da amostra, traga como penalidade a impossibilidade de estender-se aquilo que nela foi estudado para toda a população, o número de organizações e de pessoas que participaram deste levantamento de dados, parece bastante significativo para que se possa ter uma boa visão conjuntural a respeito das características mais gerais da realidade organizacional brasileira. Não houve aqui a menor intenção de oferecer-se condições de certeza que permitissem a elaboração de leis sobre os dados comportamentais trabalhados a partir do tratamento quantitativo das variáveis observadas. Buscou-se, tão somente, oferecer material suficiente para que possam ser isolados indicativos que ofereçam apenas algumas bases para estimativas que possam parecer úteis em termos práticos. Sem a intenção da formulação de leis sobre o comportamento típico das pessoas que compõem as empresas brasileiras, estar-se-á longe de conclusões definitivas, mas talvez se esteja traçando rumos novos a futuras pesquisas sobre os fenômenos humanos dentro das organizações.

Foi dada prioridade ao fato de se colher dados junto a participantes de uma amostra que oferecesse in

formações honestas e coerentes com relação àquilo que eles conheciam a respeito de si mesmos. Assim sendo, abandonou-se, por exemplo, a técnica de sortear os casos a serem estudados, pois isso poderia favorecer o aparecimento de grande contingente de dados falsos. O trabalho tomou como ponto de partida para a coleta de dados, aquilo que Selltiz denomina de "amostra não probabilística acidental", onde ele mesmo especifica: "Na amostragem acidental, apenas consideramos os casos que aparecem, e continuamos o processo até que a amostra atinja determinado tamanho". (27) Indo mais adiante complementar a sua proposição da seguinte forma: "Se usarmos uma amostra acidental, podemos apenas esperar não nos enganarmos muito".(28) Para o autor, isso significa implicitamente afirmar que não será possível garantir a condição de certeza sobre as conclusões do trabalho.

O número de participantes que integraram a presente pesquisa é de 830 pessoas, que se acham subdivididas, segundo suas áreas de especialização no trabalho, conforme o quadro que se segue:

(27) SELLTIZ, et alli - Op. cit., pg. 578.

(28) Ibidem, pg. 579.

AREA DE TRABALHO	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
1. Produção	177	21%
2. Administração	121	15%
3. Comercial	109	13%
4. Não trabalham/sem especial.	101	12%
5. Planejamento	97	12%
6. Recursos Humanos	89	11%
7. Financeira	83	10%
8. Geral	53	6%
T O T A I S	830	100%

QUADRO 13 - Distribuição dos indivíduos pesquisados, segundo sua área de trabalho.

Procurou-se conservar as denominações mais frequentemente utilizadas por um maior número de organizações, uma vez que em alguns casos elas apresentam denominações, por vezes, até inéditas. Vale ressaltar que incluídas na área de Administração estão todos os tipos de atividades prioritariamente classificadas como de tipo "escritório" nas quais não se mede a produtividade por tarefas cumpridas ou objetivos alcançados, sendo aquelas nas quais as pessoas lidam com registros, arquivos, secretaria, assistência jurídica e serviços gerais. Dentro da categoria Planejamento foram incluídas as atividades, que em algumas organizações, podem levar nomes dife

rentes, mas que envolvem estudos tipo pesquisa e desenvolvimento, análise de dados, assessoria técnica e controle. Já, dentro da categoria que tem a denominação de Geral, foram computados todos os casos em que não se contava com uma única área de atuação técnica, como aquilo que acontece no caso de direção geral, superintendência, presidência, e assim por diante.

Reagrupando os elementos componentes da amostra, segundo o nível hierárquico ocupado dentro das organizações, obteve-se a seguinte distribuição:

NÍVEL HIERÁRQUICO	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
1. Gerentes	283	35%
2. Chefes	161	19%
3. Outros	131	16%
4. Não Trabalham	101	12%
5. Diretores	90	11%
6. Staff	52	6%
7. Presidentes	12	1%
T O T A I S	830	100%

QUADRO 14 - Distribuição dos indivíduos pesquisados, segundo seu nível hierárquico.

Convém esclarecer que dentro da categoria

ria denominada de "outros", foram considerados todos aqueles indivíduos que não exerciam posição de supervisão, sendo tão simplesmente chefiados. Nos cargos "Staff", segundo é de praxe, estão pessoas que não exercem liderança formal, tais como consultores, assistentes e assessores.

Ordenando os indivíduos participantes do grupo estudado segundo sua formação escolar regular, obtêm-se a seguinte distribuição dentre nove categorias:

ESCOLARIDADE	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM'
1. Engenheiros	347	42%
2. Administradores	242	29%
3. Outros	95	10%
4. Economistas	42	5%
5. Técnicos Nível Médio	33	4%
6. Psicólogos	30	4%
7. Advogados	29	3%
8. Assistentes Sociais	8	2%
9. Médicos	4	1%
T O T A I S	830	100%

QUADRO 15 - Distribuição dos indivíduos pesquisados, segundo sua escolaridade formal.

Embora existam classes com baixa frequên

cia de componentes, optou-se pela manutenção das mesmas em virtude de possíveis comparações que possam se tornar necessárias com a pesquisa apresentada em 1.979, na qual foi estudada a dependência entre escolaridade formal e o Estilo de Comportamento Motivacional. Dentro desse espírito, estão sendo mantidas as mesmas orientações para todos os demais agrupamentos para amostra atual. No caso dessa pesquisa anterior, o número total de sujeitos estudados foi um pouco maior do que o número de pessoas constantes desta pesquisa atual, isto é, ela continha 950 indivíduos. Não se atingiu o mesmo número devido a dificuldades de tempo e disponibilidade dos participantes da segunda pesquisa. Ao se elaborar a pesquisa em 1.979, as pessoas estudadas, preenchiam um questionário apenas (o questionário LIFO), e no segundo experimento (1.987) os participantes, além desse primeiro instrumento deveriam também responder a um segundo questionário (o questionário LEMO), e isso demandava-lhes praticamente o dobro de seu tempo em dedicação pessoal à pesquisa.

Para se ter uma visão das faixas etárias dos componentes da amostra, eles foram reagrupados por faixas de idade como se segue:

FAIXA ETÁRIA	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
1. De 35 a 39 anos	185	22%
2. De 30 a 34 anos	182	22%
3. Até 24 anos	163	20%
4. De 40 a 44 anos	119	14%
5. De 25 a 29 anos	99	12%
6. De 45 a 49 anos	55	7%
7. De 50 a 54 anos	21	2%
8. De 55 a 59 anos	4	0,7%
9. Mais de 60 anos	2	0,3%
T O T A I S	830	100%

QUADRO 16 - Distribuição dos indivíduos pesquisados, segundo a faixa etária.

Da mesma forma que no caso anterior, isto é, no quadro de distribuição por escolaridade formal, procurou-se manter o mesmo número de classes que aquele apresentado no estudo sobre Correlação entre Estilos Comportamentais e Variáveis Organizacionais, (1.979) afim de que qualquer estudo de comparação, entre os dois conjuntos de dados possa vir a ser facilitado. Assim sendo, algumas classes obtiveram uma frequência bem baixa.

Como nos quadros anteriores, optou-se pe

la ordem de apresentação das classes, iniciando-se por aquelas que tinham maior frequência, visando destacar sempre as características de maior incidência do fenômeno que está sendo observado. Por esse fato, a tabela 5 não foi transcrita por ordem numérica crescente ou decrescente de idade. Como se pode observar, a amplitude das idades vai de menos 24 anos, até mais de 60 anos, sendo a média dessas idades de 33 a 34 anos.

Outro aspecto que merece também um tratamento especial, diz respeito ao reagrupamento da amostra por sexo, o que pode ser visto na tabela que se segue:

SEXO	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
1. Masculino	689	83%
2. Feminino	141	17%
T O T A I S	830	100%

QUADRO 17 - Distribuição dos indivíduos pesquisados, subdivididos por sexo.

A título de considerações gerais sobre a amostra, convém acrescentar que todas essas 830 pessoas que fizeram parte da pesquisa, tiveram seu Estilo de Comportamento Motivacional diagnosticado dentro de uma mesma sistemática de procedimentos, isto é, frequentaram programas de Desenvolvimento de Pessoal com a duração aproximada de quinze a dezesseis horas durante dois dias consecutivos. Esses cuidados tornaram

se necessários devido à tendência daqueles que estão sendo submetidos a diagnóstico em distorcer informações, dado a confusão natural entre as características reais da própria personalidade e aquelas conhecidas como suas características ideais. No primeiro caso, trata-se daquilo que o indivíduo realmente é ou almeja, em termos de fatores motivacionais e no segundo o indivíduo computa em suas informações aquilo que ele acha que deveria ser ou deveria almejar, em termos de um determinado perfil motivacional ideal.

O trabalho de levantamento dos dados aqui apresentado, foi feito no decorrer de aproximadamente quatro anos a partir de 1.984, e em sua grande maioria em grupos cujo número de participantes variava de quinze a vinte indivíduos. Isso garantiu o conhecimento praticamente individualizado de cada pessoa diagnosticada, o que representou uma maior garantia de qualidade no tocante à autenticidade dos dados oferecidos ao final dos procedimentos voltados ao diagnóstico do Estilo de Comportamento Motivacional.

Dentre as pessoas submetidas à pesquisa, havia algumas com dificuldade de língua, isto é, seus conhecimentos de português deixavam a desejar em termos de integral compreensão do questionário redigido nessa língua. Nestes casos, optou-se por ajudar oralmente tais pessoas, explicando-lhes com mais detalhes o conteúdo das perguntas até que pudes-

sem ter um entendimento satisfatório e que não introduzissem nenhum viés na escolha das alternativas. Provavelmente, o número de respondentes aos questionários com dificuldades verbais fique por volta de apenas 5% do total da amostra.

II - 4.3. CARACTERIZAÇÃO DOS ESTILOS DE COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL

Neste tópico serã feito apenas um apanhado geral a respeito das principais características de Estilo de Comportamento Motivacional, tomando-se o grupo estudado como um todo, sem a preocupação de interpretar o significado que esses dados possam conter.

Primeiramente, considerando como se configuram os estilos da amostra estudada, verifica-se que hã determinadas incidências de aparecimento dos estilos conforme a sua ordem sequencial. Segundo o quadro a seguir, pode-se perceber que o Estilo de Comportamento Motivacional que mais frequentemente aparece em primeiro lugar é o da Participação (frequência 474), enquanto que o estilo que mais frequentemente se caracteriza como o último a aparecer é o da Conciliação com uma frequência de 423.

Quando em situações favoráveis à motivação, portanto, consideradas como facilitadoras do aumento do nível de satisfação motivacional, a amostragem brasileira apresenta o seguinte composto de organizadores comportamentais:

1º	Organizador Motivacional - Participação	57%
2º	Organizador Motivacional - Ação	28%
3º	Organizador Motivacional - Manutenção	34%
4º	Organizador Motivacional - Conciliação	51%

Esse composto, típico da ordenação da frequência de aparecimento dos estilos, confirma ser a tendência mais significativa e que é escolhida em primeiro lugar a da Participação. Por sua vez, a tendência ao norteador, motivacional da Conciliação tem seu aparecimento mais frequente em quarto e último lugar, o que exemplifica não ser esta uma orientação muito valorizada pelo grupo estudado. É, então, típico às pessoas componentes da amostra, estarem intensamente voltadas ao comportamento que busca o desenvolvimento das pessoas e da organização. Por outro lado, atitudes de concessão que determinam um ambiente de convivência mais harmônica, não são as que exercem maior atratividade do ponto de vista motivacional. Esta nova ordenação dos dados valida, portanto, deixa mais evidente os dados mostrados nos demais estudos.

AMOSTRAGEM BRASILEIRA	1º ESTILO	2º ESTILO	3º ESTILO	4º ESTILO
1. Participação	474 (57%)	217 (26%)	95 (12%)	44 (05%)
2. Ação	190 (23%)	216 (26%)	236 (28%)	188 (23%)
3. Manutenção	114 (14%)	256 (31%)	285 (34%)	175 (21%)
4. Conciliação	52 (06%)	141 (17%)	214 (26%)	423 (51%)

QUADRO 8 - Frequência de aparecimento do primeiro, segundo, terceiro e quarto estilo LEMO em condições favoráveis à motivação.

O mesmo tipo de tratamento dos resultados obtidos no questionário LIFO, mostra também as mesmas tendências, nas quais, como se pode ver no quadro a seguir, o estilo que aparece mais frequentemente em primeiro lugar é o do Dã e Apoia com 481 vezes, o que representa 58% do total de vezes que ele aparece. O Adapta e Negocia surge com grande frequência em último lugar, isto é 366 vezes o que representa 44% da sua incidência de aparecimento. Os estilos Toma e Controla e Mantém e Conserva apresentam uma frequência significativa de posicionamento quando colocados em terceiro lugar.

L I F O	1º ESTILO	2º ESTILO	3º ESTILO	4º ESTILO
Dã e Apoia	481 (58%)	192 (23%)	118 (14%)	39 (05%)
Toma e Controla	160 (20%)	234 (28%)	227 (27%)	209 (25%)
Mantém e Conserva	120 (14%)	137 (29%)	258 (31%)	215 (26%)
Adapta e Negocia	69 (08%)	167 (20%)	227 (28%)	367 (44%)

QUADRO 19 - Frequência de aparecimento do primeiro, segundo, terceiro e quarto estilo LIFO em condições de desempenho ascendente.

Há alguma dificuldade de perceber mais nitidamente a equivalência entre os dois tipos de diagnóstico, caso se compare o quadro que apresenta as frequências de aparecimento dos quatro estilos, conforme seu posicionamento

em primeiro, segundo, terceiro e quarto lugar, quando se levou em conta os resultados do LEMO em condições desfavoráveis à motivação e do LIFO em condições de desempenho improdutivo.

LEMO	1º ESTILO	2º ESTILO	3º ESTILO	4º ESTILO
Participação	403 (49%)	192 (24%)	147 (18%)	88 (11%)
Ação	201 (24%)	264 (32%)	210 (25%)	115 (19%)
Manutenção	107 (13%)	162 (20%)	249 (30%)	312 (37%)
Conciliação	119 (14%)	212 (26%)	224 (27%)	275 (33%)

QUADRO 20 - Frequência de aparecimento do primeiro, segundo, terceiro e quarto estilo LEMO em condições desfavoráveis à motivação.

Sob condições desfavoráveis à motivação o composto de aparecimento do Estilo de Comportamento Motivacional apresenta uma modificação com relação aos terceiro e quarto colocados, distribuídos da seguinte forma:

- 1º Norteador Motivacional - Participação 49%
- 2º Norteador Motivacional - Ação 32%
- 3º Norteador Motivacional - Conciliação 37%
- 4º Norteador Motivacional - Manutenção 33%

Neste caso, eleva-se o valor dado à orientação de Conciliação, decaindo o da Manutenção. Com isso é pos

sível imaginar que situações responsáveis pelo rebaixamento da satisfação motivacional divergem qualitativamente daquelas que promovem a elevação desse nível de satisfação. Em poucas palavras: "Situações motivadoras e situações desmotivadoras são diferentes entre si".

Levando-se em conta os resultados do questionário LIFO, em condições de queda de desempenho, a distribuição dos resultados não confirma aquilo que ocorreu no quadro anterior, no tocante aos estilos LEMO em condições desfavoráveis à motivação.

L I F O	1º ESTILO	2º ESTILO	3º ESTILO	4º ESTILO
Dã e Apoia	151 (18%)	172 (21%)	185 (22%)	322 (39%)
Toma e Controla	234 (29%)	235 (28%)	153 (18%)	208 (25%)
Mantém e Conserva	310 (37%)	216 (26%)	192 (24%)	112 (13%)
Adapta e Negocia	135 (16%)	207 (25%)	300 (36%)	188 (23%)

QUADRO 21 - Frequência de aparecimento do primeiro, segundo, terceiro e quarto estilo LIFO em condições de desempenho improdutivo.

Essa não coincidência entre os quadros apresentados, ilustra, provavelmente, a rejeição da hipótese de dependência para os estilos LEMO em condições desfavoráveis à

motivação e LIFO no caso de desempenho improdutivo. Em virtude de dessa discrepância, imagina-se que não necessariamente, as pessoas menos motivadas sejam as mais improdutivas quanto ao seu desempenho pessoal.

O perfil traçado a partir dos resultados numéricos médios, para toda a amostragem dos 830 indivíduos, confirma aquilo que foi apurado a partir das frequências de aparecimento dos quatro estilos. Relembrando que o resultado mais alto que pode ser obtido nos dois questionários é 36, que o número de pontos mais baixo é 9 e que a mediana está por volta dos 21 pontos, o perfil de Estilos de Comportamento Motivacional, nas empresas brasileiras, apresenta a seguinte orientação:

LEMO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
Condições Favoráveis à Motivação	26,50 1º estilo	22,40 2º estilo	21,95 3º estilo	19,30 4º estilo
Condições Desfavoráveis à Motivação	24,94 1º estilo	22,96 2º estilo	20,91 4º estilo	21,24 3º estilo

QUADRO 22 - Perfil do Estilo de Comportamento Motivacional, feito a partir das médias de pontos para o total de casos estudados, 830 indivíduos.

Não há sombra de dúvidas, portanto, que as pessoas que se submeteram ao diagnóstico por meio do ques

tionário LEMO, apresentam prioritariamente a tendência à Participação em condições favoráveis à motivação, demonstrando baixo ênfase para o comportamento conciliatório. Já em condições desfavoráveis à motivação, nota-se uma elevação da média do último estilo de conciliação, determinando para ele a terceira classificação, fazendo com que a orientação para a manutenção passe a ser o quarto colocado em termos da média dos resultados numéricos de toda a amostra.

Calculando-se também as médias de pontos obtidos pelos participantes da pesquisa, tendo em vista o seu diagnóstico numérico, obtido no questionário LIFO, verifica-se a mesma ordenação de estilos no caso de desempenho ascendente, mas uma discrepância completa em termos de queda de desempenho, como pode ser observado a seguir:

L I F O	DÃ E APOIA	JOMA E CONTROLA	MANTÊM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA
Desempenho ascen <u>dente</u>	26,16 1º estilo	22,18 2º estilo	21,62 3º estilo	20,00 4º estilo
Queda de desempe <u>nho</u>	21,33 4º estilo	22,67 2º estilo	23,79 1º estilo	22,19 3º estilo

QUADRO 23 - Perfil do Estilo Comportamental (LIFO) para o total de casos estudados, 830 indivíduos, segundo as médias dos pontos do questionário.

Objetivando caracterizar o perfil de Es

tilo de Comportamento Motivacional, foram calculadas as médias de pontos para as empresas dos três diferentes tipos. Dispondo os resultados a partir do critério que as separa em empresas Nacionais, Multinacionais e Estatais, busca-se comprovar de forma objetiva, a suposição de que em termos de oferecimento do tipo dos fatores de satisfação motivacional, elas sejam diferentes entre si.

EMPRESAS NACIONAIS	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
Condições Favoráveis à Motivação	26,95 1º estilo	22,38 2º estilo	22,01 3º estilo	18,01 4º estilo
Condições Desfavoráveis à Motivação	25,11 1º estilo	23,03 2º estilo	20,94 3º estilo	20,94 3º estilo

QUADRO 24 - Perfil do Estilo de Comportamento Motivacional para as empresas do tipo "Nacional".

Como se pode observar, esse perfil encontrado para as empresas Nacionais não difere muito daquele traçado a partir das médias de pontos para as empresas do tipo 2, isto é, Multinacionais:

EMPRESAS ESTATAIS	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
Condições Favoráveis à Motivação	26,01 1º estilo	22,91 2º estilo	21,55 3º estilo	19,52 4º estilo
Condições Desfavoráveis à Motivação	25,17 1º estilo	23,08 2º estilo	20,78 3º estilo	20,97 4º estilo

QUADRO 25 - Perfil do Estilo de Comportamento Motivacional para empresas do tipo "Multinacional".

Embora as classificações continuem seguindo a mesma ordem, nota-se uma diferença em termos de números médios de pontos quando do cálculo das médias para as empresas do tipo 3, isto é, "Estatais".

EMPRESAS MULTINACIONAIS	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
Condições Favoráveis à Motivação	26,42 1º estilo	22,95 2º estilo	21,83 3º estilo	18,67 4º estilo
Condições Desfavoráveis à Motivação	24,67 1º estilo	22,91 2º estilo	21,11 4º estilo	21,39 3º estilo

QUADRO 26 - Perfil do Estilo de Comportamento Motivacional para empresa do tipo "Estatais".

A amostra não sendo casualizada, não podem comparar empresas como bem típicas de cada uma dessas subdivisões, usando-se, por exemplo, a estratégia de relacioná-las entre si. No caso das empresas Estatais, os resulta

dos da amostra, foram feitos a partir, sempre, de grupos abertos. Isso parece importante, pois qualifica um pouco melhor um certo tipo de funcionário público, isto é, aquele, que muitas vezes, por iniciativa pessoal, busca cursos de aperfeiçoamento. Não há nenhum caso de grupo fechado dentro dos resultados dessa amostragem.

Foram feitos os cálculos para a determinação do χ^2 , a fim de se submeter à prova a hipótese de dependência entre tipo da empresa e o perfil específico dos seus participantes. Como pode ser consultado no Anexo VIII, não foi encontrada dependência entre essas duas variáveis.

A não comprovação da hipótese de dependência entre o Estilo de Comportamento Motivacional e aquilo que se convencionou aqui denominar de "Tipo de Empresa" diz que as pessoas estudadas estão interessadas nos mesmos tipos de fatores de satisfação, independentemente das empresas nas quais tenham sido admitidas. Isso leva à suposição de que sendo iguais em seus anseios motivacionais não deveriam, em princípio, sofrer diferente forma de tratamento ou aproveitamento da sua sinergia motivacional própria. Parece não haver evidências que justifiquem a diferença nos princípios administrativos ou organizacionais que regem esses três tipos diversos de empresas, pois as pessoas que nelas trabalham buscam as mesmas coisas.

Sendo um dado de realidade aquele que a ponta diferenças fundamentais na forma de administrar as em presas Nacionais, Multinacionais e Estatais, um estudo que visasse determinar o nível de satisfação atingido pelas pes soas que nelas trabalham, pode vir a descobrir significativas diferenças em termos do quanto cada um desses grupos de empres gados esteja diferentemente posicionado. Se isso for verda de, não hã razões, do ponto de vista humano, para que sejam es sas empresas geridas de formas tão diferentes.

Subdividindo as organizações participan tes da pesquisa por sua atividade específica, foi possível en contrar o seguinte perfil de Estilo de Comportamento Motivacio nal para aquelas classificadas dentro do ramo Industrial:

EMPRESAS INDUSTRIAIS	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
Condições Favoráveis à Motivação	26,63 1º estilo	22,87 2º estilo	22,07 3º estilo	18,32 4º estilo
Condições Desfavoráveis à Motivação	25,01 1º estilo	23,10 2º estilo	21,05 3º estilo	20,91 4º estilo

QUADRO 27 - Perfil do Estilo de Comportamento Motivacional para empresas "Industriais".

Como se pode notar a seguir, existem al gumas inversões de classificação dos estilos que compõem o Per fil de Comportamento Motivacional para as empresas do ramo "Co mercial".

EMPRESAS COMERCIAIS	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
Condições Favoráveis à Motivação	26,32 1º estilo	21,70 3º estilo	22,48 2º estilo	19,58 4º estilo
Condições Desfavoráveis à Motivação	25,23 1º estilo	21,98 3º estilo	19,78 4º estilo	22,82 2º estilo

QUADRO 28 - Perfil do Estilo de Comportamento Motivacional para empresas "Comerciais".

Nota-se também um arranjo diferente do posicionamento dos vários estilos dentro do grupo daquelas organizações classificadas como "Serviços".

EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
Condições Favoráveis à Motivação	26,53 1º estilo	21,51 3º estilo	22,58 2º estilo	19,39 4º estilo
Condições Desfavoráveis à Motivação	24,93 1º estilo	23,02 2º estilo	20,99 4º estilo	21,07 3º estilo

QUADRO 29 - Perfil do Estilo de Comportamento Motivacional para empresas prestadoras de "Serviços".

Da mesma forma procurou-se verificar a dependência entre o ramo de atividade das empresas e o Estilo de Comportamento Motivacional do seu pessoal. Não se encontrou dependência como aquilo que pode ser visto pela consulta do anexo VIII

O fato de não ser encontrada dependência entre o perfil do Estilo de Comportamento Motivacional e o ramo de atividade ao qual se dedica a empresa é um forte argumento às opiniões daqueles que acreditavam ser este um divisor de águas entre os diferentes tipos de empregados que trabalham nas empresas Industriais, Comerciais ou Prestadoras de Serviços.

Para a amostra estudada, em termos das expectativas de realização motivacional não se verifica, portanto, que esses diferentes tipos de empregados, assim caracterizados, por integrarem os quadros funcionais de organizações que operam em ramos tidos como diferentes entre si, estejam perseguindo fatores de satisfação também particulares. Independentemente de se estar num contexto tipicamente industrial, comercial ou de prestação de serviços, encontra-se o mesmo composto de Estilo de Comportamento Motivacional em qualquer dessas organizações.

O diferencial pode estar, se é que ele existe, no tanto em que cada uma dessas diferentes empresas consegue atender as expectativas motivacionais dos seus empregados. Não há, pelo menos no Brasil, pesquisa que tenha avaliado o nível de satisfação motivacional em particular a cada uma delas.

II - 4.4. ESTILO DE COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL E ÁREA DE TRABALHO

Considerando-se o "Ato Motivacional" como um fenômeno contingente, no qual, a elevação dos níveis de satisfação motivacional deva ocorrer no momento em que o indivíduo, que é portador de um determinado estilo, se encontre em situações de trabalho que representem o seu fator de satisfação, ou esquema produtor, perseguido e o grupo com o qual convive, lhe permitam atuar de sua maneira preferida, um importante dado precisa ser pesquisado. A área na qual o indivíduo trabalha, deve favorecer o atingimento de certos objetivos, dessa forma, a orientação a seguir até eles deve possuir uma fisionomia particular.

Há pessoas que se sentem bem motivacionalmente quando desenvolvem atividades típicas da área de Recursos Humanos, na qual a sensibilidade para pessoas é essencial, outras preferem trabalhar, por exemplo, em atividades típicas da área de produção, onde se precisa atingir resultados, custe o que custar, o que implica necessariamente em agilidade e rapidez de ação.

Nota-se que à medida que o indivíduo amadurece profissionalmente, passa a ter cada vez mais e mais segurança daquilo que realmente quer, deixando de lado, ou tirando de sua vida todo o tipo de atividade que não lhe traga

significado algum em termos pessoais ou que represente, até mesmo uma situação aversiva. Mesmo com o franco desenvolvimento atual da área de processamento de dados e mesmo sendo tais cargos os mais disputados no mercado de trabalho, há pessoas que jamais aceitariam serem treinadas ou virem a permanecer trabalhando nesse setor.

Assim sendo, parece interessante cotejar perfil dos Estilos de Comportamento Motivacional dos participantes da presente pesquisa, frente a área de atividade em que se acham engajados dentro das organizações. Como poderá ser visto a seguir, a amostra foi subdividida em sete áreas diferentes, procurando-se conservar aquelas denominações mais frequentemente utilizadas pelas empresas, muito embora algumas delas possam ser inexistentes dentro de certas organizações. Procurou-se encaixar tais entidades conforme o conteúdo de suas atividades e seus objetivos mais específicos.

Partindo-se da média de pontos obtida nos questionários LEMO, (Levantamento de Estilos de Comportamento Motivacional) foi possível classificar as áreas por ênfase de valorização daqueles objetivos motivacionais mais caracteristicamente perseguidos pelos diferentes norteadores de Comportamento Motivacional.

CLASSIFICAÇÃO	PARTICIPAÇÃO	Ȓ	AÇÃO	Ȓ	MANUTENÇÃO	Ȓ	CONCILIAÇÃO	Ȓ
1º	Recursos Humanos	27,82	Produção	23,72	Financeira	22,51	Comercial	19,83
2º	Geral	27,25	Comercial	23,01	Planejamento	22,41	Recursos Humanos	19,67
3º	Planejamento	26,81	Geral	22,57	Administração	22,12	Planejamento	18,76
4º	Financeira	26,74	Financeira	22,55	Produção	21,84	Administração	18,72
5º	Administração	26,68	Administração	22,38	Geral	21,77	Produção	18,44
6º	Produção	26,01	Planejamento	22,04	Comercial	21,25	Geral	18,43
7º	Comercial	25,67	Recursos Humanos	21,46	Recursos Humanos	21,05	Financeira	18,17

QUADRO 30 - Classificação das áreas de trabalho segundo as médias do 1º estilo LEMO, em condições favoráveis à motivação.

Para se ter uma noção do composto de Estilos Motivacionais, conforme a área de trabalho, foi elaborado o quadro a seguir, que pode ser considerado como complementar ao anterior, isto é, ele apresenta médias de pontos obtidos em cada estilo, o que permitiu sua concomitante classificação.

O quadro que se segue, portanto, tem o objetivo de ilustrar o fenômeno da dependência entre as duas variáveis, mais sob o ponto de vista qualitativo - ele devemos mostrar dados que comparados à filosofia de ação de cada estilo, contenham algum sentido descritivo.

ÁREA	ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
Recursos Humanos		27,82 1º estilo	21,46 2º estilo	21,05 3º estilo	19,67 4º estilo
Financeira		26,74 1º estilo	22,55 2º estilo	22,51 3º estilo	18,17 4º estilo
Comercial		25,67 1º estilo	23,01 2º estilo	21,25 3º estilo	19,83 4º estilo
Produção		26,01 1º estilo	23,72 2º estilo	21,84 3º estilo	18,44 4º estilo
Planejamento		26,81 1º estilo	22,04 3º estilo	22,41 2º estilo	18,76 4º estilo
Administração		26,68 1º estilo	22,38 2º estilo	22,12 3º estilo	18,72 4º estilo
Geral		27,25 1º estilo	22,57 2º estilo	21,77 3º estilo	18,43 4º estilo

QUADRO 31 - Médias dos estilos LEMO e sua classificação correspondente para cada área de trabalho, em condições favoráveis à motivação.

A forma pela qual foram reunidas as informações nesses dois quadros, dão o caráter qualitativo, isto é, falam a respeito de que tipo de organizadores do Comportamento Motivacional são mais importantes para cada uma das áreas.

Todas as informações dispostas da maneira como se apresentam, falam a respeito de que a área de trabalho seja mesmo um fator de satisfação motivacional, isto é, que o tipo de atividade desempenhada pelo indivíduo, deva

vir de encontro às suas expectativas pessoais em termos de desejos interiores ligados ao Estilo de Comportamento Motivacional. Para testar a hipótese de dependência entre as duas variáveis, estilo e área de atividade foi calculado o χ^2 , a partir da tabela de contingência que vem logo a seguir:

QUI-QUADRO POR ÁREA	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	TOTAIS
Recursos Humanos	62 (51,28)	15 (20,99)	9 (11,72)	3 (05,01)	89
Financeira	49 (47,82)	16 (19,58)	15 (10,93)	3 (04,67)	83
Comercial	54 (62,80)	31 (25,72)	12 (14,35)	12 (06,13)	109
Produção	85 (101,98)	67 (41,76)	17 (23,31)	8 (09,95)	177
Planejamento	59 (55,88)	13 (22,89)	19 (12,77)	6 (05,46)	97
Administração	75 (69,71)	21 (28,55)	20 (15,94)	5 (06,80)	121
Geral	36 (30,53)	9 (12,51)	4 (06,98)	4 (02,98)	53
T O T A I S	420	172	96	41	729

QUADRO 32 - Tabela de contingência da frequência de aparecimento do primeiro estilo LEMO em condições favoráveis à motivação, a partir das diferentes áreas funcionais.

Como o χ^2 tab. é de 41,40, a nível de 0,005 (5%) a um grau de liberdade de 21 e o χ^2 obtido após os

cálculos feitos a partir da tabela de contingência é de χ^2 calc. = 51,71, maior, portanto, daquele previsto pela tabela, pode-se falar a favor da dependência entre essas duas variáveis quando se está em condições favoráveis à motivação.

O resultado do teste de hipótese autoriza a concluir que: "Existe dependência entre o Estilo de Comportamento Motivacional e a Área em que a pessoa trabalha, quando se considera a situação como favorável à motivação". Assim, essa variável pode ser apontada como contributiva para a elevação dos níveis de satisfação motivacional.

Um exame feito a partir do quadro que apresenta a classificação das áreas de trabalho, segundo as médias do primeiro estilo, obtidas a partir do questionário LEMO e em consonância com a filosofia motivacional de cada estilo, ilustra bem essa dependência. Sob esse aspecto as áreas, tais como Recursos Humanos, permitem que o estilo participativo trabalhe em favor do desenvolvimento e aprimoramento das pessoas dentro das organizações, portanto, ele encontra aí o seu esquema produtor ou o seu fator de satisfação preferido. Nada melhor do que a área de Produção, para que as pessoas que têm como primeiro norteador motivacional o da Ação, para que possam dar vazão à sua sinergia pessoal e rapidez em atingirem a contento os resultados, as metas e os prazos. Outro exemplo interessante é o posicionamento do Estilo de Manutenção

que apresenta como área de média mais elevada a Financeira, na qual todo critério é considerado como insuficiente no exame minucioso de demonstrativos financeiros, afim de que se garanta a continuidade da organização, através da estratégia de evitar perdas e prevenir faltas irremediáveis de recursos financeiros. Os indivíduos de Conciliação mostram-se posicionados em primeiro lugar, dentro da área Comercial, onde podem servir-se da sua grande habilidade social, colocar-se no lugar do cliente e levar a empresa a atuar da forma mais eficaz diante do seu mercado alvo.

O exame dos estilos posicionados nos últimos lugares, a partir da média de pontos obtida no questionário LEMO, também é qualitativamente muito ilustrativo. Fica claro, em termos daquilo que menor peso tem, para cada um desses estilos, que as atividades desenvolvidas dentro de certas áreas, não encerram o maior potencial de satisfação para cada um desses estilos respectivamente.

Como se pode notar a seguir, tal significado parece perder a eloquência quando se examina o quadro que contém a média dos pontos obtidas no questionário LEMO, mas agora em condições desfavoráveis ao ato motivacional:

CLASSI- FICAÇÃO	PARTICIPAÇÃO	\bar{x}	AÇÃO	\bar{x}	MANUTENÇÃO	\bar{x}	CONCILIAÇÃO	\bar{x}
1º	Financeira	25,71	Geral	24,17	Geral	21,51	Planejamento	21,60
2º	Recursos Humanos	25,62	Planejamento	23,21	Financeira	21,29	Administração	21,36
3º	Administração	25,20	Comercial	23,19	Produção	21,27	Recursos Humanos	21,34
4º	Comercial	24,99	Financeira	23,05	Planejamento	20,98	Produção	21,19
5º	Produção	24,76	Recursos Humanos	22,81	Administração	20,88	Comercial	21,17
6º	Planejamento	24,37	Produção	22,81	Comercial	20,60	Financeira	20,13
7º	Geral	24,17	Administração	22,54	Recursos Humanos	20,21	Geral	20,06

QUADRO 33 - Classificação das áreas de trabalho, segundo as médias do 1º estilo LEMO, em condições desfavoráveis à motivação.

Como se pode ver, as expectativas típicas de cada estilo, não parecem ser complementares com o tipo de atividades que possam vir a desenvolver em cada uma dessas áreas. Chama a atenção o estilo da Participação aparecer em primeiro lugar dentro da área de Finanças, bem como a área de Geral aparecer por duas vezes colocada em primeiro lugar, tanto para o estilo de Ação como de Manutenção.

A descoberta desse desencontro, entre as características comportamentais próprias a cada estilo e o tipo de atividade desenvolvida internamente a cada área, levanta, qualitativamente, a suspeita de que em condições desfavoráveis à motivação não serão encontrados os resultados que te

tenham o mesmo significado de dependência como foi o caso dos cálculos feitos sob condições de elevação dos níveis de satisfação motivacional.

O quadro a seguir foi confeccionado afim de se poder ver mais claramente como se configura o composto de Estilos de Comportamento Motivacional internamente a cada área de trabalho:

ÁREA	ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
Recursos Humanos		25,62 1º estilo	22,81 2º estilo	20,21 4º estilo	21,34 3º estilo
Financeira		25,71 1º estilo	23,05 2º estilo	21,29 3º estilo	20,13 4º estilo
Comercial		24,99 1º estilo	23,19 2º estilo	20,60 4º estilo	21,17 3º estilo
Produção		24,76 1º estilo	22,81 2º estilo	21,27 3º estilo	21,19 4º estilo
Planejamento		24,37 1º estilo	23,21 2º estilo	20,98 4º estilo	21,60 3º estilo
Administração		25,20 1º estilo	22,54 2º estilo	20,88 4º estilo	21,36 3º estilo
Geral		24,17 1º estilo	24,17 1º estilo	21,51 2º estilo	20,06 3º estilo

QUADRO 34 - Médias dos estilos LEMO e sua classificação correspondente para cada área de trabalho em condições desfavoráveis ao ato motivacional.

A tabela de contingência que se segue foi

construída a partir do aparecimento de cada primeiro estilo, internamente a cada diferente área de trabalho em condições de queda da satisfação motivacional:

QUI-QUADRA- DO POR ÁREA	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	TOTAIS
Recursos Humanos	49 (43,46)	20 (22,10)	9 (11,35)	11 (12,09)	89
Financeira	46 (40,53)	20 (20,61)	7 (10,59)	10 (11,27)	83
Comercial	51 (53,23)	29 (27,06)	15 (13,91)	14 (14,80)	109
Produção	84 (86,44)	43 (43,95)	24 (22,58)	26 (24,03)	177
Planejamento	43 (47,37)	22 (24,09)	18 (12,37)	14 (13,17)	97
Administração	57 (59,09)	27 (30,04)	17 (15,44)	20 (16,43)	121
Geral	26 (25,88)	20 (13,15)	3 (06,76)	4 (07,21)	53
T O T A I S	356	181	93	99	729

QUADRO 35 - Tabela de contingência da frequência de aparecimento do primeiro estilo LEMO em condições desfavoráveis à motivação nas diferentes áreas funcionais.

Ao testar a hipótese de dependência entre as duas variáveis obteve-se que o χ^2 calc. = 15,88, portanto, menor que o χ^2 tabelado que é da ordem de χ^2 tab. = 51,40. Neste caso aceita-se a hipótese H_0 a partir da qual não há depen

dência entre essas duas variáveis em questão.

O resultado do teste do X^2 autoriza a afirmar que, pelo menos para a amostra estudada, quando as pessoas se encontram em condições desfavoráveis à motivação, isto é, quando o nível de sua satisfação motivacional tende a cair, estão colocadas indistintamente em não importa que área dentro da organização empresarial.

Esta descoberta, sem dúvida alguma, vem confirmar os resultados positivos da dependência entre área de trabalho e Estilo de Comportamento Motivacional em condições favoráveis à motivação. Isto quer dizer, que se as pessoas da amostra estudada se apresentam satisfeitas quando há uma maior frequência de mesmos estilos nas mesmas áreas, o inverso só pode ser verdadeiro. Nesse sentido, quando as pessoas estão posicionadas em áreas que nada podem oferecer em termos de atendimento de suas expectativas motivacionais, o seu nível de satisfação motivacional tende a decrescer.

Assim sendo, pelo menos para a amostra em questão, um dos elementos da contingência motivacional estará presente quando se tratar do atingimento de maiores níveis de satisfação. A área em que se coloca a pessoa parece ser algo muito significativo, quando se está preocupado com o

fato de trabalhar com pessoas motivadas. Por isso talvez, se entenda porque Bethovem poderia estar motivacionalmente insatisfeito ao ter que desenvolver raciocínios que explicassem a relatividade do universo, enquanto Einstein não atingiria o mesmo nível de satisfação que experimentava em meio a suas fórmulas matemáticas, caso fosse colocado em uma situação da qual sua produtividade só seria computada como adequada se tivesse conseguido compor o poema musical representado pela nona sinfonia. Cada um desses famosos personagens perseguiram caminhos difíceis e tortuosos, mas não foi por isso que tiveram seu nível de satisfação motivacional rebaixado. Estas duas grandes descobertas, que maravilharam o mundo, custaram muito a seus autores, mas nunca teriam existido se determinados fatores, que são específicos não fossem contingentes num momento dado.

II - 4.5. DEMAIS ESTUDOS DE DEPENDÊNCIA

Conforme os trabalhos anteriormente publicados, foi feito um estudo de dependência entre o Estilo Comportamental e as variáveis organizacionais. O grande objetivo desses estudos, residiu em descobrir se existem ligações necessárias entre as características de diferenças individuais e a incidência de ocorrência de tais variáveis, todas as vezes que aspectos alheios ao Estilo de Comportamento do indivíduo ocorressem. No presente estudo, só foi comprovada a dependência entre o Estilo de Comportamento Motivacional e a Área de Trabalho. Todos os demais estudos, que procuraram cotejar esse dado pessoal, com outras circunstâncias que escaparam do controle individual, comprovaram independência.

O primeiro teste de hipótese de dependência realizado cotejou as seguintes variáveis: ESTILO DE COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL E NÍVEL HIERÁRQUICO DO CARGO.

Pensou-se, logo de início, ser possível estudar a dependência entre o cargo em si, independente do seu nível hierárquico. Todavia, logo se percebe a variabilidade quase que infinita de atividades dentro de um mesmo cargo, embora ele tenha único título. Quando se analisa, mais detalhadamente as descrições dessas atividades, é que se percebe como elas variam de empresa para empresa, o que redundou na impos

sibilidade desse tipo de enfoque. Especialmente, devido ao fato de se ter, um maior contingente de indivíduos da amostra ocupando cargos que variavam muito com relação às atividades que os compunham, optou-se por distingui-los apenas por seus diferentes níveis hierárquicos.

Feita a prova hipótese de dependência entre as duas variáveis por meio do teste de χ^2 , obteve-se o seguinte resultado: χ^2 calc. = 25,23, enquanto o χ^2 tab. = 32,80, conforme os cálculos feitos a partir da tabela de contingência incluída no Anexo IX.

Uma vez que não foi possível aceitar a hipótese de dependência entre as duas variáveis, tendo em vista os resultados do cálculo do χ^2 , pode-se afirmar, que essas variáveis são independentes. Isso quer dizer que, o maior ou menor nível de satisfação motivacional em determinado nível hierárquico, nada tem a ver com um composto de Estilos de Comportamento Motivacional em particular. Existem, todos os compostos de estilos, em todos os níveis hierárquicos das empresas estudadas.

Como se pode observar pelo Anexo XI a, onde são classificados os níveis hierárquicos segundo a média de pontos obtidas para o primeiro organizador do Comportamento Motivacional, diagnosticado pelo questionário LEMO, em condições

favoráveis à motivação, a sequência apresentada não parece fazer grande sentido. O exame dos dados torna-se importante, uma vez que seja ilustrativo em termos de se poder concluir que a posição no organograma, não representa um fator relevante para que se dê o ato motivacional. Como será comentado mais adiante, de forma mais completa na parte III, onde são examinadas as "Decorrências da Pesquisa e a Interpretação dos Dados", não se pode concluir, portanto, que o aumento e diminuição dos níveis de satisfação motivacional estejam presos à posição hierárquica ocupada pelas pessoas. Tanto as pessoas mais altamente qualificadas na pirâmide empresarial, como aquelas de menor destaque sob esse aspecto, apresentam indistintamente, os mesmos níveis de satisfação motivacional.

No anexo IXb, foi elaborado um quadro contendo o composto dos Estilos de Comportamento Motivacional para cada um dos níveis hierárquicos estudados. Um exame superficial do quadro, já é suficiente para verificar que não existem grandes inversões em termos dos primeiro, segundo, terceiro e quarto estilos quando se percorre os níveis hierárquicos, que vão desde os Presidentes até o nível outros.

Também, não se pode comprovar a hipótese de dependência entre o Estilo de Comportamento Motivacional e o nível hierárquico do cargo, quando as variáveis foram confrontadas em situação desfavorável à motivação, conforme se pode ve

rificar pela tabela de contingência do Anexo X . Efetuados os cálculos do χ^2 , obteve-se o seguinte resultado: χ^2 tab. = 32,80 enquanto que o χ^2 calc. = 23,02, o que determina a opção por H_0 que é a hipótese de independência entre as variáveis. Mais uma vez, se pode afirmar, que não haja nível específico na hierarquia do organograma empresarial que possa ser responsabilizado pelo decréscimo da satisfação motivacional.

Como vemos, muitas das afirmações, que se faz a respeito de que indivíduos posicionados em níveis hierárquicos inferiores, estejam menos motivados do que aqueles que se encontram em níveis mais elevados, não são referendados pelas conclusões da pesquisa empírica, pelo menos no caso do presente trabalho. Vide anexos Xa e Xb.

O segundo teste de hipótese de dependência realizado trabalhou com a variável ESTILO DE COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL e a FORMAÇÃO ACADÊMICA OU ESCOLAR REGULAR.

Muitos procedimentos dentro da Administração de Recursos Humanos, partem do pressuposto de que as pessoas, ao escolherem sua profissão optando por determinado curso profissionalizante, ou certo curriculum a nível universitário, estão fazendo cumprir um desejo de ordem motivacional. Assim sendo, parece oportuno apresentar o resultado obtido quando do estudo de correlação entre essas duas variáveis.

Como se pode ver, no Anexo XI que contém a tabela de Contingência e o cálculo do χ^2 o resultado obtido, fala a favor da independência entre essas duas variáveis quando as condições são favoráveis ao aumento do nível de satisfação motivacional. Nessas circunstâncias obteve-se o seguinte resultado χ^2 calc. = 28,85, enquanto que o χ^2 tab. = 45,55 com um grau de liberdade de 24 e a um nível de 0,005 (5%). Como o resultado da tabela de χ^2 é superior àquele obtido pelo cálculo efetuado, opta-se por H_0 , isto é, a hipótese que confirma a não dependência entre as variáveis. Os anexos seguintes ilustram as médias de pontos obtidos nos questionários LEMO e apresentam as classificações de cada profissão por ordem decrescente conforme essas médias dentro de cada estilo.

Esses dois Anexos finais foram elaborados unicamente com propósitos de maior esclarecimento de ordem qualitativa, para que se possa ter uma idéia de como se apresentam os compostos dos quatro norteadores de Comportamento Motivacional internamente a cada profissão (Anexos: XII. a e b).

A tabela constante do Anexo XI.f, trabalha com os mesmos tipos de variáveis, mas em condições desfavoráveis à motivação. Efetuados os cálculos do χ^2 para determinar se as duas variáveis são dependentes, encontrou-se que: χ^2 calc. = 14,00, enquanto o χ^2 tab. = 45,55, portanto, maior do que aquele encontrado, depois de feitos os cálculos a partir

da tabela de contingência. Esse resultado fala, assim, a fa vor da independência das duas variáveis.

Embora, não se tenha encontrado, dependência entre o Estilo de Comportamento Motivacional e a profissão ou formação escolar dos componentes da amostra, foram também feitos os quadros que mostram o composto de estilos determinado pelas médias de pontos obtidos nos questionários LEMO. Foi aí feita a classificação das profissões, segundo cada orientação motivacional e de acordo com o tipo da variável que recebeu a média mais alta de pontos em cada norteador comportamental. Como se pode perceber, nessas duas ilustrações não se percebe grande coerência entre a caracterização da filosofia de ação de cada estilo e a profissão ou escolaridade escolhida. (Anexos XIí a e XIí b).

Cabe, então, o raciocínio de que não havendo dependência entre o Estilo de Comportamento Motivacional e a escolaridade, o aumento ou decréscimo do nível de satisfação nada tem a ver com o curso feito pelas pessoas que compõem a amostra estudada. As decorrências dessa descoberta serão comentadas em detalhes no ítem III.3.2.

Foram cotejadas a seguir as seguintes variáveis: ESTILO DE COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL E IDADE. O objetivo principal desse tipo de estudo da hipótese de dependência

é verificar se diferentes orientações Motivacionais ocorrem mais em certas faixas etárias, do que em outras.

Como se sabe, as empresas colocam restrições para o aproveitamento do seu pessoal seguindo, muitas vezes, o referencial idade. Assim sendo, certos tipos de vagas devem ser preenchidas por pessoas de menor idade, enquanto que outros cargos são reservados a pessoas mais velhas. Portanto, a idade tem sido um dos critérios seletivos de admissão e aproveitamento de pessoal por parte de um bom número de organizações.

Conforme pode ser visto no Anexo XIII, o quadro mostra a tabela de contingência contendo as frequências obtidas e esperadas no confronto entre essas duas variáveis. Sob condições favoráveis à satisfação motivacional, obtve-se que χ^2 calc. = 14,75, enquanto o χ^2 tab. = 45,55 levando-se em conta o grau de liberdade de 24 a um nível de 0,005 (5%). Mais uma vez fica claro não haver dependência entre as variáveis que dizem respeito ao Estilo de Comportamento Motivacional e a Idade. Assim sendo, encontram-se todos os tipos de composto de Estilos de Comportamento Motivacional em todas as idades, quando se está estudando o fenômeno da dependência em situações favoráveis à satisfação motivacional. (XIII a e b)

É bastante interessante observar que o

cálculo do χ^2 feito a partir dos dados oferecidos em condições desfavoráveis à satisfação motivacional, denuncia dependência entre as variáveis. Conforme se pode observar no Anexo XIV, o χ^2 calc. = 50,64 e o χ^2 tab. = 45,55 a um nível de 0,005 (5%) com um grau de liberdade de 24. Neste caso, opta-se pela hipótese de dependência, pois o χ^2 calculado é maior do que o χ^2 tabulado. Aceitando a hipótese de dependência, o raciocínio a ser desenvolvido fala a favor de que certas faixas de idade apresentam maior insatisfação motivacional do que outras. Isso talvez confirme não ser a estratégia mais adequada, pautar a alocação da mão de obra, dentro das organizações, a partir do referencial idade ou tempo de casa, isto é, a suposição de que seja válido esse critério se vê ameaçada.

Os Anexos XIV a e b, mostram respectivamente, em primeiro lugar, o composto de Estilos Motivacionais de acordo com cada faixa etária e posteriormente a ordenação de cada uma dessas faixas, a partir das médias de pontos obtidos a cada tipo diferente de norteador do Comportamento Motivacional.

Essas descobertas podem trazer importantes implicações em termos dos parâmetros que norteiam a Administração de Recursos Humanos das organizações estudadas, e serão comentadas em detalhes no item III - 3.3. que examina as decorrências da pesquisa sob o aspecto de uma possível depen

dência entre a motivação e das diferentes faixas de idade dos componentes da amostra.

Mais um estudo a respeito da hipótese de dependência foi feito no sentido de avaliar a ligação entre as variáveis: ESTILO DE COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL E SEXO.

É sabido que essa variável também entra, frequentemente, como parâmetro norteador de certas medidas voltadas à administração das pessoas, dentro de um respeitável número de organizações empresariais. Parece, portanto, oportuno verificar até que ponto os homens e as mulheres podem diferir no tocante ao seu Comportamento Motivacional no trabalho.

Tomando os resultados obtidos pelo instrumento de diagnóstico em condições favoráveis ao ato motivacional, ficou evidente não haver dependência entre as variáveis. Assim, conforme se pode notar no Anexo XV, a tabela de contingência, formada pela frequência do aparecimento dos primeiros estilos, tanto para o sexo feminino como para o sexo masculino, leva a um cálculo que resulta em $\chi^2 \text{ calc.} = 2,28$, enquanto o $\chi^2 \text{ tab.} = 12,83$ em 0,005 (5%), com um grau de liberdade da ordem de 3. Isso significa optar-se pela hipótese de não dependência entre as variáveis. Dessa feita, o aumento do nível de satisfação não está necessariamente ligado a características próprias de cada um dos dois diferentes sexos. Tanto os

tamento Motivacional e Sexo, a partir da consideração de que tais variáveis não se mostraram mutuamente dependentes.

O conjunto de todas essas descobertas, parece ser altamente relevante, principalmente ao se considerar que elas permitem, a partir da pesquisa empírica, oferecer maior segurança a respeito das conclusões que favorecem. Muito daquilo, que se tem feito em favor da adoção de alguns procedimentos dentro da Administração de Recursos Humanos, pode, então, ser reformulado. Essas descobertas e suas possíveis conclusões levarão a por em dúvida certos "tabus", sobre os quais, não se tem tido oportunidade de questionamento, por falta de uma argumentação mais conclusiva.

Pelo menos, para o grupo de pessoas que formam o efetivo da amostra estudada, muito poucas hipóteses de dependência entre variáveis pessoais e ambientais, foram confirmadas.

II - 4.7. ESTILO DE COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL E A PERCEPÇÃO DOS FATORES MOTIVAÇÃO/HIGIENE

O trabalho feito por Herzberg em separar fatores que causam satisfação, denominando-os de fatores de motivação e aqueles que simplesmente previnem a insatisfação que chamou de higiênicos, foi, não há dúvida, um passo bem grande dentro do capítulo que estuda a motivação no trabalho. Com isso, ele separou os objetivos motivacionais, organizados até então por Maslow, por ordem sequencial em dois grupos distintos e propõe que aquilo que causa satisfação, quando presente, não é aquilo que causa insatisfação quando ausente, portanto, mostra que o contrário de satisfação não é insatisfação, mas nenhuma satisfação. Por outro lado, propõe também que os fatores que causam insatisfação, quando presentes, não causam satisfação, e isso significa que, o contrário de insatisfação não pode ser denominado de satisfação, mas sim de nenhuma insatisfação. Dentro do primeiro grupo, estão os fatores que independem do meio ambiente, sendo intrínsecos ao indivíduo, os quais denominou de fatores de motivação. No segundo grupo estão aqueles fatores, que se acham presentes no meio ambiente, e que são essencialmente extrínsecos ao indivíduo, que receberam a denominação de fatores de higiene.

Como o presente trabalho assume o pressuposto básico, de que os fatores de satisfação motivacional es

tão ligados às necessidades de ordem interior, sendo essas ne
cessidades que orientam o comportamento de busca, seja ele em
que sentido for, com vistas ao suprimento da carência inter
na, é de se supor que esses fatores descobertos por Herz
berg, nada representem em si mesmos. Assim sendo, supõe-se nes
te trabalho, que tanto os fatores de motivação, como os de higie
ne, passam a ser diferentemente valorizados pelas pessoas, ten
do em vista aqueles organizadores mais frequentes do seu Com
portamento Motivacional.

A valorização desses fatores, atribuída
pelo estado de carência interna, faz com que cada um deles re
ceba uma importância especial, importância esta, que faz com
que os todos os muitos estímulos oferecidos ao indivíduo, em
estado de carência, se organizem diante de cada pessoa de for
ma especial. Dessa forma, através do processo perceptivo de ca
da um, alguns deles e não outros, merecem valorização espe
cial. No momento em que o estímulo passa a ter uma importância
relevante, pois ele significa atendimento de desejos interio
res, ele passa a ser prioritariamente valorizado. Tais fatores
são mais fortemente perseguidos numa busca praticamente cons
ciente pelo sujeito.

Se o Estilo de Comportamento Motivacio
nal é ímpar para cada pessoa, isto é, está ligado à sua dife
rença individual de personalidade, esse estilo deve orientar

a preferência pela percepção dos fatores, que passa a realizar-se também de maneira particular para cada um. Essa preferência, deve estar ligada às características do composto de norteadores do Comportamento Motivacional.

Nesse sentido, a presente pesquisa, buscando entendimento mais aprofundado do trabalho de Doutorado apresentado em 1.983, se propõe estudar a ligação entre aquilo que está sendo denominado de Estilo de Comportamento Motivacional e a valorização perceptiva dos fatores de motivação/higiene de Herzberg. Acredita-se, que cada estilo deva considerar mais alguns fatores de motivação/higiene do que outros. Em última análise, está-se tentando conhecer, empiricamente, a preferência perceptiva resultante dos fatores característicos a cada Estilo de Comportamento Motivacional.

Mais uma vez, foi usado o questionário LEMO, mas neste caso em conjunto com o questionário denominado de Diagnóstico de Estilos Motivacionais, que consta do Anexo XVII que se constituiu no principal instrumento de levantamento de dados da pesquisa publicada em 1.983. A aplicação concomitante previa, justamente, poder contar com um único e mesmo indivíduo no levantamento dos dados. Não haveria interesse em usar essa técnica de sondagem em grupos de pessoas que formassem amostragens diferentes. Sem esse cuidado, poderiam ocorrer variáveis de difícil controle. Portanto, os indivíduos compo

nentes da amostra estudada. submeteram-se aos dois questionários de forma concomitante, afim de que se tivesse um maior e melhor controle sobre as variáveis que pudessem interferir no diagnóstico.

A tabela de contingência e o cálculo do X^2 contida no Anexo XVIII, foi formada a partir do primeiro organizador do Comportamento Motivacional, isto é, por aquele que possuísse o número mais elevado de pontos nos questionários LEMO. Dessa forma, considerou-se quantas vezes essas pessoas haviam escolhido cada fator de motivação e de higiene no segundo questionário, como primeira opção. Exemplificando mais concretamente: na tabela XVIII, de todos os indivíduos que possuíam, como primeiro organizador do Comportamento Motivacional a Participação, 234 escolheram a Auto-realização em primeiro lugar, 174 o Reconhecimento, 39, a Possibilidade de Progresso e assim por diante. Cabe lembrar que nesse segundo questionário, cada um desses fatores é repetido quatro vezes, portanto, essa frequência representa o número de vezes a que cada um desses fatores foi percebido como mais importante

Foram elaboradas as seguintes tabelas de contingência tendo em vista o ênfase perceptivo dado aos fatores de Herzberg, que constam dos anexos:- Anexo XVIII, tabela de contingência do ênfase da percepção atribuído pelo estilo de Comportamento Motivacional aos fatores de motivação em condições favoráveis à satisfação motivacional; Anexo XIX, tabela de contingência da ênfase de percepção atribuído pelo Es

tilo de Comportamento Motivacional, aos fatores de higiene em condições favoráveis à motivação; Anexo XX, ênfase dada aos fatores de motivação em condições desfavoráveis à motivação e finalmente, o Anexo XXI contém a tabela de contingência do en fase de valorização perceptiva dos fatores de higiene em condições desfavoráveis à satisfação motivacional.

Em nenhum dos casos acima foi possível optar pela hipótese de dependência entre as variáveis, u ma vez que todos os resultados do χ^2 , calculados a partir de cada uma dessas tabelas, foram inferiores ao χ^2 tabulado que é da ordem de 32,80, com um grau de liberdade de 15 e a 0,005 (5%). Com isso é possível concluir que a escolha dos fatores de motivação e de higiene, feita a partir do ênfase de valorização perceptiva da pessoa, independe do Estilo de Comportamento Motivacional, quer em condições favoráveis ou desfavoráveis ao aumento da satisfação motivacional. Nesse sentido, qualquer que seja o composto de organizadores do Comportamento Motivacional, inerente à diferença individual de cada um, nada influencia em termos da preferência de escolha se ja dos fatores de motivação, ou dos de higiene.

Em que pese não se ter podido concluir pela dependência entre essas duas variáveis, fato esse que confirma aquilo que foi encontrado na pesquisa publicada em 1.983, surgiram algumas preferências acusadas pelas percentagens de escolha que serão mais detidamente examinadas.

Assim, os anexos que se seguem, evi-

denciam respectivamente: Anexo XVIIIa percentual da ênfase de escolha dos fatores de motivação, por estilo, em condições favoráveis à satisfação motivacional; Anexo XIXa percentual do ênfase de valorização desses fatores, mas em condições desfavoráveis à satisfação motivacional: Anexo XXa ênfase perceptual de escolha dos fatores de motivação em condições desfavoráveis à satisfação e finalmente, Anexo XIXa ênfase percentual de valorização dos fatores de higiene em condições desfavoráveis à motivação.

As decorrências desse estudo a respeito do percentual de valorização perceptiva de cada um dos fatores de motivação e de higiene, de Herzberg, quer em condições favoráveis como desfavoráveis ao aumento dos níveis de satisfação motivacional, serão mais profundamente examinadas no ítem III-4. Não se trata, portanto, de um estudo que ofereça condição de certeza a respeito de que fatores são mais valorizados por um determinado organizador do Comportamento Motivacional, mas esse enfoque pode ser levado em conta, pelo menos, como ponto de partida, com relação a um melhor entendimento das diferenças e semelhanças entre o comportamento de diferentes pessoas.