

"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

* A N E X O S *

CECÍLIA WHITAKER BERGAMINI

SÃO PAULO
1988

RELAÇÃO DOS ANEXOS

ANEXO	DISCRIMINAÇÃO
I	Questionário LIFO
II	Questionário LEMO
III	Questionário LEMO - experimental
IV	Descrição dos Estilos Comportamentais LIFO
V	Escrição dos Estilos de Comportamento Motivacional LEMO
VI	Relação nominal das 285 empresas integrantes da <u>a</u> mostra.
VII	Tabela de Contingência e do Cálculo do X^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e Tipo de Empresa - em condições favoráveis ao ato motivacional
VIIa	Tabela de Contingência e do Cálculo do X^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e Tipo de Empresa - em condições desfavoráveis ao <u>a</u> to motivacional.
VIII	Tabela de Contingência e do Cálculo do X^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e Atividade da Empresa - em condições favoráveis ao ato motivacional.
VIIIa	Tabela de Contingência e do Cálculo do X^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e Atividade da Empresa - em condições desfavoráveis ao ato motivacional.

ANEXO

DISCRIMINAÇÃO

- IX Tabela de Contingência e do Cálculo do χ^2 entre as va
riáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e Nível
Hierárquico - em condições favoráveis ao ato motiva-
cional.
- IXa Classificação do Nível Hierárquico do Cargo segundo
as médias de pontos obtidas pelo primeiro organizador
do Comportamento Motivacional LEMO - em condições fa-
voráveis à motivação.
- IXb Composto do Estilo de Comportamento Motivacional por
Nível Hierárquico do cargo - em condições favoráveis
à motivação.
- X Tabela de Contingência e do Cálculo do χ^2 entre as va
riáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e Nível
Hierárquico do Cargo - em condições desfavoráveis à
motivação.
- Xa Classificação do Nível Hierárquico do Cargo segundo
as médias de pontos obtidas pelo primeiro organizador
do Comportamento Motivacional LEMO - em condições des-
favoráveis à motivação.
- Xb Composto do Estilo de Comportamento Motivacional por
Nível Hierárquico do cargo - em condições desfavorá-
veis à motivação.
- XI Tabela de Contingência e do Cálculo do χ^2 entre as va
riáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e For-
mação Escolar em condições favoráveis à motivação.
- XIa Classificação da Formação Escolar segundo as médias
de pontos obtidas pelo primeiro organizador do Compor-
tamento Motivacional LEMO em condições favoráveis à
motivação.

ANEXO	DISCRIMINAÇÃO
XIb	Composto do Estilo de Comportamento Motivacional LEMO por Formação Escolar, em condições favoráveis à Motivação.
XII	Tabela de Contingência e do Cálculo do X^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e Formação Escolar em condições desfavoráveis à Motivação.
XIIa	Classificação da Formação Escolar segundo as médias de pontos obtidas pelo primeiro organizador do Comportamento Motivacional (LEMO) em condições desfavoráveis à Motivação.
XIIb	Composto do Estilo de Comportamento Motivacional, por Formação Escolar em condições desfavoráveis à motivação.
XIII	Tabela de Contingência e do Cálculo do X^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e Faixa Etária em condições favoráveis à motivação.
XIIIa	Classificação das Faixas Etárias segundo as médias de pontos obtidas pelo primeiro organizador do Comportamento Motivacional (LEMO) em condições favoráveis à motivação
XIIIb	Composto do Estilo de Comportamento Motivacional por Faixa etária em condições favoráveis à motivação.
XIV	Tabela de Contingência e do Cálculo do X^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e Faixa Etária em condições desfavoráveis à motivação
XIVa	Classificação das Faixas Etárias segundo as médias de pontos obtidas pelo primeiro organizador do Comportamento Motivacional (LEMO) em condições desfavoráveis

ANEXO	DESCRIMINAÇÃO
	ã motivação.
XIVb	Composto do Estilo de Comportamento Motivacional por Faixa Etária em condições desfavoráveis à motivação.
XV	Tabela de Contingência e do Cálculo do X^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e Sexo em condições favoráveis à motivação
XVa	Classificação da variável Sexo, segundo as médias de pontos obtidas pelo primeiro organizador do Comportamento Motivacional (LEMO) em condições favoráveis à motivação.
XVb	Composto do Estilo de Comportamento Motivacional por Sexo, em condições favoráveis à motivação.
XVI	Tabela de Contingência e do cálculo do X^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e Sexo em condições desfavoráveis à motivação.
XVIa	Classificação da variável Sexo, segundo as médias dos pontos obtidos pelo primeiro organizador do Comportamento Motivacional (LEMO) em condições desfavoráveis à motivação.
XVIB	Composto do Estilo de Comportamento Motivacional, por Sexo, em condições desfavoráveis à motivação
XVII	Questionário de Diagnóstico de Estilos Motivacionais
XVIII	Tabela de Contingência e do Cálculo do X^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e Percepção dos Fatores de Motivação em condições favoráveis à motivação - para os quatro primeiros organizadores do Comportamento Motivacional.

ANEXO	DISCRIMINAÇÃO
XVIIIa	Ênfase da percepção dos fatores de motivação por estilo, em condições favoráveis à satisfação motivacional
XIX	Tabela de Contingência e do Cálculo do χ^2 entre as variáveis: Estilo do Comportamento Motivacional e fatores de higiene, em condições favoráveis à satisfação motivacional - para os quatro primeiros organizadores do comportamento motivacional.
XIXa	Ênfase da percepção dos fatores de higiene, por estilo, em condições favoráveis à satisfação motivacional
XX	Tabela de Contingência e do Cálculo do χ^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e percepção dos fatores de motivação em condições desfavoráveis à satisfação motivacional - para os quatro primeiros organizadores do comportamento motivacional.
XXa	Ênfase de Percepção dos fatores de motivação, em condições desfavoráveis à satisfação motivacional.
XXI	Tabela de Contingência e do Cálculo do χ^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e percepção dos fatores de Higiene em condições desfavoráveis à motivação - para os quatro primeiros organizadores do Comportamento Motivacional.
XXIa	Ênfase das percepções dos fatores de Higiene, por estilo, em condições desfavoráveis à motivação.
XXII	Gráficos ilustrativos dos Compostos de Organizadores dos diferentes Estilos de Comportamento Motivacional por Áreas de Trabalho - (Foi encontrada dependência entre as duas variáveis.

ANEXO I

NOME: _____ IDADE: _____

FORMAÇÃO: _____ CARGO: _____ ÁREA _____

QUESTIONÁRIO LIFO

ATKINS & KATCHER

ORIENTAÇÃO GERAL:

Este questionário foi planejado para facilitar às pessoas o entendimento de qual a melhor forma de atingirem sua produtividade e eficiência.

Como você já sabe, todos nós temos um reduto básico de forças que podem trabalhar a nosso favor, no entanto, há algumas vezes nas quais elas são sub-utilizadas ou super-enfatizadas rebaixando assim a eficiência pessoal da qual somos capazes.

Ao responder cada questão procure ser coerente com você mesmo, lembrando-se que não há respostas certas ou erradas, pois não existem estilos ideais. Não se trata de avaliar sua saúde mental nem tão pouco seu nível intelectual ou sucesso profissional. O objetivo a ser atingido é o de conhecer seus pontos fortes para fazê-los trabalhar a seu favor. PROCURE RETRATAR FIELMENTE AQUILO QUE VOCE É, AFASTE-SE DE MODELOS IDEAIS.

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO:

No questionário você encontrará uma série de frases que são seguidas por quatro tipos diferentes de finais auto-descritivos. Indique a ordem na qual esses finais melhor descrevam aquilo que você conhece de si mesmo.

Quando o final auto-descritivo retratar exatamente aquilo que você é atribua-lhe nota quatro, quando ele se aplicar quase que inteiramente a você, de-lhe nota três, quando for muito pouco parecido com você, nota dois e quando não for nada parecido com você coloque a nota um, no quadradinho à direita de cada frase. NÃO USE 4,3,2 e 1 MAIS QUE UMA VEZ EM CADA CONJUNTO DE FINAIS DE UMA MESMA FRASE, NEM DEIXE NENHUM QUADRADINHO EM BRANCO. Se nas afirmativas que se seguem houver dois ou mais finais que se parecem igualmente com você, ou não são em nada parecidos com você, classifique-os de qualquer forma, mesmo que isso possa parecer difícil.

POR FAVOR PREENCHA O EXEMPLO ABAIXO!

EU SOU PREDOMINANTEMENTE:

- Bom, atencioso e útil às pessoas
- Muito trabalhador e cheio de planos
- Racional e cuidadoso
- Socialmente habilidoso e muito conhecido

Tradução: Cecília Whitaker Bergamini (1981)

Copyright: Allan Katcher International, INC.

Importante: É proibida qualquer reprodução ou utilização do presente questionário por pessoas que não sejam analistas LIFO devidamente credenciados pelo autor.

FICO MAIS CONTENTE COMIGO MESMO QUANDO:

- 1. Atuo de forma idealista e ofereço apoio
- 2. Aproveito oportunidades de assumir liderança
- 3. Cuido dos meus interesses e deixo que os outros cuidem dos seus
- 4. Concedo para adaptar-me e interagir no grupo em que me encontro

NO TRATO COM AS PESSOAS, PROCURO:

- 5. Respeitá-las, ser polido e admirar suas qualidades ...
- 6. Ser ativo, firme e auto-confiante
- 7. Agir com cuidado, ser mais reservado e lógico
- 8. Mostrar-me simpático, sociável e amigo

FAÇO COM QUE AS PESSOAS SE SINTAM:

- 9. Bem consideradas, competentes e valorizadas quando as oriento
- 10. Desafiadas e entusiasmadas a se juntarem a mim naquilo que quero fazer
- 11. Tratadas adequadamente, com justiça e distinguidas pelo respeito que lhes dispenso
- 12. Contentes, satisfeitas e desejosas de me terem por perto

NUM DESENTENDIMENTO COM ALGUÉM POSSO SAIR-ME MELHOR:

- 13. Se confiar no seu senso de justiça
- 14. Manejando a situação com astúcia e usando uma tática melhor
- 15. Permanecendo calmo, sendo sistemático e firme
- 16. Sendo receptivo e aberto a essa pessoa

AO RELACIONAR-ME COM AS PESSOAS DEVO:

- 17. Mostrar-me digno de confiança e que confio nelas, mesmo que não estejam pedindo por isso
- 18. Ser agressivo, tirar partido delas, antes mesmo de levar em conta se lhes dei a necessária consideração ...
- 19. Ser desconfiado, defensivo e tratá-las com muita reserva
- 20. Ser amigo para merecer o seu convívio, mesmo que elas não me tenham convidado para tanto

JÁ OUVI OS OUTROS SE REFERIREM A MIM COMO SENDO:

- 21. Uma pessoa ingênua, de pouca iniciativa e sem confiança em si
- 22. Um ágil manipulador que leva a melhor na negociação
- 23. Um indivíduo desconfiado e frio
- 24. Alguém inconsistente que não tem uma posição definida.

SINTO QUE A MELHOR FORMA DE GANHAR UMA PESSOA É:

- 25. Sendo modesto e tendo um ideal
- 26. Persuadi-la e mostrar-me vencedor
- 27. Ser paciente e mostrar-me experiente
- 28. Sendo agradável e tendo senso de humor

QUANDO ME RELACIONO COM OS OUTROS PROCURO:

- 29. Merecer confiança, confiar e oferecer apoio
- 30. Ser rápido em desenvolver idéias úteis e organizá-los para por em prática essas idéias
- 31. Basear-me na experiência passada, ser lógico e cuidadoso para saber com quem estou lidando
- 32. Mostrar curiosidade em saber tudo sobre as pessoas e estar ansioso para atendê-las naquilo que esperam de mim

FICO MUITO SATISFEITO QUANDO SOU VISTO PELOS DEMAIS COMO:

- 33. Uma pessoa leal e um amigo com quem se pode contar
- 34. Alguém que tem idéias e sabe como colocá-las em prática
- 35. Um indivíduo experiente, capaz de pensar por si mesmo
- 36. Foco de atenções e alguém que merece ser notado

CASO EU NÃO CONSIGA ALGUMA COISA DE UMA PESSOA EU:

- 37. Esqueço-me do assunto e procuro uma desculpa para a falta de capacidade dela de fazer aquilo
- 38. Exijo aquilo que me é de direito e tento levá-la aquilo que quero, seja lá como for
- 39. Mostro-me imperturbável e procuro outro jeito de conseguir aquilo que quero
- 40. Levo o assunto na esportiva e mostro-me flexível a respeito

A MELHOR FORMA DE ENFRENTAR UM FRACASSO É:

- 41. Voltar-me para as pessoas e procurar sua ajuda para sair da situação
- 42. Lutar por meus direitos e conseguir aquilo que realmente me é devido
- 43. Agarrar-me firme àquilo que já tenho e ficar de olho nos outros
- 44. Manter as aparências e vender meu peixe da melhor maneira possível

SEI QUE POSSO CAUSAR NOS OUTROS A IMPRESSÃO DE SER UMA PESSOA:

- 45. Submissa e impressionável
- 46. Agressiva e arrogante
- 47. Fria e obstinada
- 48. Alguém que é superficial e chama atenção sobre si

SINTO QUE A MELHOR FORMA DE TRIUNFAR NA VIDA É:

- 49. Ter valor pessoal e deixar que os superiores reconheçam isso ...
- 50. Trabalhar firmemente para obter sucesso para poder reclamar por ele
- 51. Manter aquilo que já tenho e construir em cima disso
- 52. Ser pessoalmente atraente e ter uma personalidade que seja alvo da admiração de todos.....

AO RESOLVER UM PROBLEMA DE TRABALHO COM UMA PESSOA DIFÍCIL:

- 53. Procuro saber de outras pessoas como elas lidaram com esse tipo de problema e então sigo seus conselhos
- 54. Enfrento essa pessoa e procuro dar um jeito nela da melhor forma que me for possível
- 55. Consulto-me sobre qual deve ser a melhor solução e então decido firmemente por minhas próprias convicções
- 56. Uso uma abordagem maleável para melhor adaptar-se à situação e torno nosso relacionamento o mais harmônico possível

DEIXO AS PESSOAS IMPRESSIONADAS COMIGO POR SER:

- 57. Alguém em quem se pode confiar, que aprecia as sugestões e orientações dos demais
- 58. Uma pessoa auto-confiante, que toma a iniciativa de fazer com que os outros se movam
- 59. Alguém mais do tipo conservador e que tem uma maneira mais estável de se relacionar com os outros
- 60. Um entusiasmado, que se dá bem com a maioria das pessoas

ACHO QUE EM ÚLTIMA ANÁLISE É MELHOR:

- 61. Aceitar a derrota com simplicidade e buscar em outro lugar qual quer aquilo que quero
- 62. Lutar, colocando em jogo minha competência pessoal em lugar de aceitar a derrota e não conseguir nada
- 63. Ser mais desconfiado e possessivo evitando abrir mão daquilo que já consegui
- 64. Procurar transigir para não forçar a situação

COMUMENTE EU ME SINTO COMO ALGUÉM:

- 65. Facilmente influenciável e sem confiança em mim
- 66. Agressivo, ambicioso e até arrogante
- 67. Desconfiado, frio e severo com a situação
- 68. Infantil, propenso a ser o centro de atenções

NÃO RARO FAÇO COM QUE OS OUTROS SE SINTAM:

- 69. Numa posição de superioridade e condescendentes para comigo
- 70. Com raiva de mim porque tirei proveito deles
- 71. Distantes e frios com relação a mim
- 72. Desconfiados e impacientes com minhas opiniões

L I F O

UMA PESQUISA DE ORIENTAÇÃO DA VIDA

- + A
- B
- C
- D

DÃ E APOIA	TOMA E CONTROLA	MANTÉM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA
A	B	C	D
E	F	G	H
I	J	K	L

- E
- F
- G
- H

DÃ E APOIA	TOMA E CONTROLA	MANTÉM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

= 90

- I
- J
- K
- L

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

= 90

- a
- b
- c
- d

DÃ E APOIA	TOMA E CONTROLA	MANTÉM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA
a	b	c	d
e	f	g	h
i	j	k	l

- e
- f
- g
- h

- i
- j
- k
- l

NOME:

QUESTIONÁRIO L E M O

(LEVANTAMENTO DE ESTILOS MOTIVACIONAIS)

ORIENTAÇÃO GERAL:

Este questionário tem por objetivo diagnosticar quais sejam seus principais norteadores de comportamento motivacional.

Ao respondê-lo é importante que você procure ser o mais coerente possível com você mesmo retratando aquelas situações que mais contribuem para o aumento de sua satisfação pessoal.

Como não há respostas certas ou erradas, pense em situações reais já vividas por você, deixe de lado os modelos teóricos que possa conhecer ou situações ideais.

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO:

A cada questão você encontrará uma afirmativa inicial que deve ser complementada pelos quatro finais auto-descritivos que a seguem.

Exemplo:

1. GOSTO MUITO DE CONVIVER COM PESSOAS:

- a. Sinceras e que mereçam minha confiança pessoal;
- b. Dinâmicas e que não percam tempo à-toa;
- c. Sensatas e que raciocinem de forma lógica;
- d. Sociáveis e que facilitem um convívio agradável.

Assim, se o final que mais se aproxima daquilo que você conhece sobre si mesmo for aquele contido na alternativa "b" atribua a ele nota "4"; se o final contido na letra "c" for quase que inteiramente parecido com você dê-lhe nota "3", se aquele descrito em "a" for muito pouco parecido com você atribua-lhe nota "2" e se a descrição contida em "d" não for em nada semelhante à situação que mais favorece a sua satisfação motivacional coloque nota "1" à frente desse final auto-descritivo conforme o exemplo abaixo:

QUESTÃO	1
a.	2
b.	4
c.	3
d.	1

NOTA IMPORTANTE: Não repita a mesma nota em cada bloco dos quatro finais auto-descritivos; isto é, só se utilize uma vez de cada nota "1", "2", "3" e "4" em cada questão. Também não deixe nenhuma alternativa em branco ou sem resposta.

DESTAQUE A FOLHA DE RESPOSTAS QUE ESTÁ NO FINAL DO QUESTIONÁRIO PARA FACILITAR SEU TRABALHO.

Direitos Autorais: Cecília Whitaker Bergamini

Importante: É proibida qualquer reprodução ou utilização do presente questionário por pessoas que não tenham sido formalmente autorizadas pela autora.

1. GOSTO DE VIVER NUM AMBIENTE EM QUE:
 - a. é dado muito valor à participação de cada pessoa
 - b. há plena autonomia para se decidir o que fazer e como fazer
 - c. existe calma suficiente para fazer as coisas bem feitas
 - d. todos se entendem bem e vivendo em harmonia

2. O TIPO DE ATIVIDADE QUE MAIS ME ATRAI É AQUELA EM QUE:
 - a. posso dedicar-me de corpo e alma àquilo que faço
 - b. sinto-me desafiado a resolver problemas fora da rotina
 - c. trabalho de forma lógica sobre dados confiáveis
 - d. devo servir-me de minha habilidade de relacionamento pessoal

3. CONVIVER BEM COM OS OUTROS SIGNIFICA:
 - a. contribuir para o desenvolvimento de suas qualidades
 - b. participar com elas de um clima de sadia competição
 - c. tratá-las com respeito, sem grandes intimidades
 - d. deixar que saibam o quanto lhes quero bem

4. ABORREÇO-ME ESPECIALMENTE QUANDO:
 - a. sou mal interpretado quanto às minhas reais intenções
 - b. devo desenvolver por muito tempo uma tarefa repetitiva
 - c. vejo-me obrigado a negligenciar a boa qualidade daquilo que faço
 - d. sinto-me criticado ou ridicularizado em público

5. HÁ CIRCUNSTÂNCIAS EM QUE ME SINTO MUITO MAL COMIGO MESMO:
 - a. quando devo mentir ou sinto que os outros mentem para mim
 - b. quando sou considerado como pessoalmente incompetente
 - c. em situações nas quais impera um clima de mudanças muito frequentes
 - d. naquelas situações em que preciso enfrentar atritos pessoais

6. CONSIDERO AS PESSOAS EXTREMAMENTE DESAGRADÁVEIS QUANDO:
 - a. buscam conseguir vantagens em proveito próprio
 - b. não assumem a responsabilidade por aquilo que fazem
 - c. são calorosas mas pouco profundas no relacionamento pessoal
 - d. são rígidas ao exigirem demais de mim

7. 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 ágil vendedor de idéias

8. A MEU VER, A PESSOA BEM-SUCEDIDA DEVE SER:
 - a. modesta ao considerar o seu sucesso
 - b. incansável em buscar ainda mais sucesso
 - c. segura de si quanto aquilo que já realizou
 - d. alguém que sabe conviver com o reconhecimento social do seu sucesso

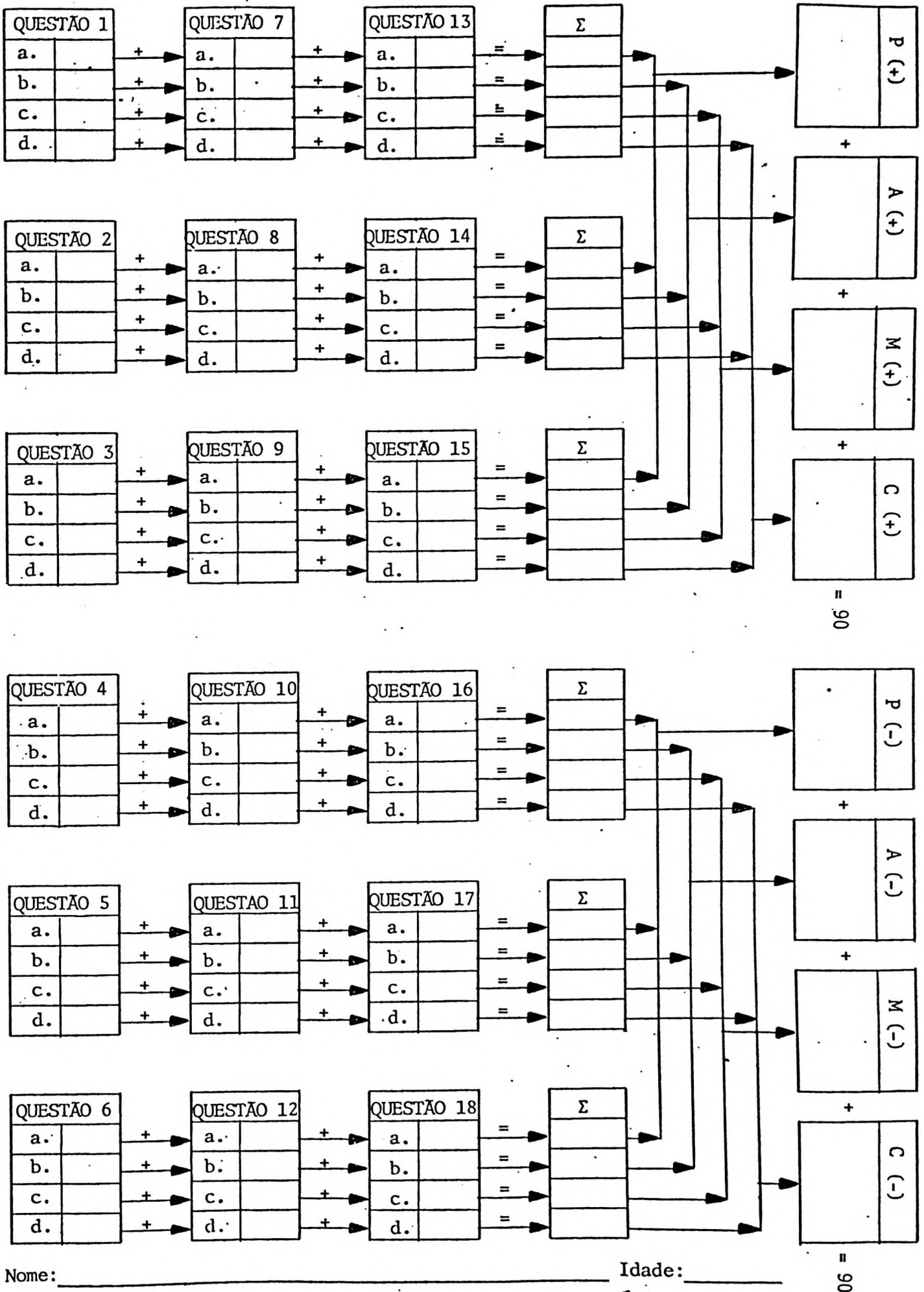
9. AS PESSOAS DEIXAM-ME FELIZ QUANDO:
 - a. tomam-me por um conselheiro digno de confiança
 - b. sabem assumir suas próprias responsabilidades
 - c. pensam bem antes de emitirem suas opiniões
 - d. têm flexibilidade para rever suas posições

10. MINHA GRANDE FRUSTRAÇÃO É:
 - a. ter que tratar as pessoas como se elas me fossem indiferentes
 - b. a falta de oportunidade para lutar por aquilo que quero
 - c. ter que decidir sobre algo sem possuir informações suficientes
 - d. estar sempre tendo que pedir pelo reconhecimento dos outros

11. A PIOR COISA PARA MIM É:
 - a. ter que tirar partido das fraquezas de alguém
 - b. sucumbir aos acontecimentos que me afetam
 - c. sacrificar a boa qualidade para produzir mais
 - d. ter que seguir esquemas de disciplina rígida

12. OS DESENTENDIMENTOS ENTRE AS PESSOAS DESAPARECERIAM SE:
 - a. elas fossem capazes de respeitar-se mutuamente
 - b. não tivessem medo de medir forças quando necessário
 - c. elas falassem menos e refletissem mais
 - d. pudessem considerar os dois lados da medalha do acontecido

13. É UMA GRANDE FONTE DE SATISFAÇÃO PARA MIM:
- a. saber que estou ajudando a quem realmente precisa
 - b. sentir-me vencendo os obstáculos que dificultam minha vida
 - c. contar com grande segurança antes de entrar em ação
 - d. ter oportunidade de exercitar meu otimismo quanto ao futuro
14. O MELHOR DITADO A SER SEGUIDO É:
- a. "faça aos outros aquilo que queres que te façam"
 - b. "apresente soluções, não seja parte do problema"
 - c. "mais vale um pássaro na mão do que dois a voar"
 - d. "dize-me com quem andas e dir-te-ei quem és"
15. AS PESSOAS DEVERIAM REALMENTE SER ADMIRADAS POR:
- a. sua boa-vontade
 - b. seu espírito de luta
 - c. sua lógica de raciocínio
 - d. sua facilidade de relacionamento pessoal
16. AQUELES COM QUEM CONVIVO DEIXAM SENSAÇÃO DE GRANDE DESCONFORTO QUANDO:
- a. são impessoais no seu relacionamento para comigo
 - b. acreditam que falhei por falta de responsabilidade
 - c. tratam-me com intimidade sem que eu tenha permitido
 - d. mostram seu desprezo por aquilo que represento
17. DEVERIA SER PROIBIDO:
- a. deixar que muitos tirem vantagem de poucos
 - b. esperar que as coisas caiam do céu e não lutar por elas
 - c. não avaliar as consequências futuras dos atos presentes
 - d. colocar qualquer pessoa em situação de sentir-se ridícula
18. FAZ-ME MAL CONVIVER COM AQUELES QUE:
- a. não possuem escrúpulos morais
 - b. não admitem serem covardes e o são
 - c. não comprovam aquilo que dizem
 - d. vivem somente das aparências



Nome: _____ Idade: _____
 Formação: _____ Cargo: _____ Área: _____

VERIFICAÇÃO DE NORTEADORES COMPORTAMENTAIS

- a. PARA QUE REALMENTE ME SINTA SATISFEITO COM MINHA MANEIRA DE SER É MUITO IMPORTANTE PARA MIM QUE:
01. Eu saiba que estou usando a maior parte dos meus recursos pessoais em algo realmente útil;
 02. Eu reconheça que estou aproveitando o maior número possível das oportunidades para progredir rumo ao sucesso;
 03. Eu perceba com clareza de que estou sendo reconhecido com justiça pelo meu valor pessoal;
 04. Eu tenha a sensação de que aqueles que conheço estão a meu lado torcendo para que eu seja bem sucedido.
- b. QUANDO ME VEJO DIANTE DE UM PROBLEMA A SER SOLUCIONADO, ACREDITO QUE A MELHOR FORMA DE CONSEGUIR ISSO SEJA:
05. Assumir o problema com toda a seriedade possível e usar o melhor dos meus esforços pessoais na tentativa de garantir que nada saia errado;
 06. Atirar-me corajosamente nessa situação problemática para que ao vencê-la possa tirar dela alguma experiência que me permita desenvolver-me ainda mais;
 07. Agir com todo o cuidado possível, optando principalmente por conseguir pequenos ganhos em lugar de arriscar-me à ameaça de grandes perdas;
 08. Evitar que durante a guerra eu perca o encorajamento oferecido pelo reconhecimento dos demais, mesmo que não chegue a ganhar a última batalha.
- c. O TIPO DE ATITUDE QUE MAIS APRECIO NAS PESSOAS COM AS QUAIS CONVIVO É AQUELA QUE AS CARACTERIZA COMO SENDO:
09. Extremamente responsáveis pelo que assumem a fim de tudo fazerem para não desmerecer a confiança que lhes atribuí;
 10. Típicas lutadoras em busca do respeito que se possa ter por elas ao serem reconhecidas pela sua competência pessoal;
 11. Cuidadas ao se empenharem pessoalmente em suas atividades pela responsabilidade que sentem em evitar erros desnecessários;
 12. Confiantes e otimistas pois acreditam que não haja experiência que não venha a contribuir para o seu próprio desenvolvimento pessoal.

d. AO MEU VER, AS PESSOAS SE SENTEM DESCONFORTÁVEIS QUANDO SÃO TRATADAS DE FORMA A:

13. Não poderem dar suas contribuições pessoais para ajudarem a resolver os problemas que afligem os demais;
14. Sentirem-se impedidas de fazer com que sua competência pessoal seja aproveitada em favor de um maior progresso seu em qualquer que seja a circunstância;
15. Avaliados de maneira injusta, portanto, não reconhecidas quanto às suas reais capacidades;
16. Sentirem que o progresso que conseguiram não interessa a ninguém tendo em vista aquelas pessoas com as quais convivem.

e. A SITUAÇÃO VIVIDA POR MIM QUE MAIS ME DEIXA FRUSTRADO É AQUELA EM QUE:

17. Sou obrigado a frequentar ambientes nos quais a falsidade impera para que uns sejam os privilegiados por tirarem vantagens em detrimento dos outros;
18. As pessoas esperam que as soluções lhes caiam dos céus e nada fazem para conseguir algo em favor do seu progresso e desenvolvimento pessoal;
19. Ninguém presta a devida atenção àquilo que faz deixando passar aspectos relevantes à boa resolução dos problemas;
20. Sinto que estou sendo colocado em ridículo perante um grupo de pessoas por não reconhecerem o meu devido valor.

f. AS COISAS GERALMENTE ACABAM MAL QUANDO OCORRE A SEGUINTE SITUAÇÃO:

21. Ninguém respeita ninguém e se adota uma atitude de crítica impiedosa com relação aos outros;
22. A irresponsabilidade impera de tal forma que cada um procura apenas arranjar desculpas para as próprias falhas;
23. Não se examina com cuidado os prós e contras de uma iniciativa dando-se maior valor à uma solução rápida do que a uma boa solução;
24. Vive-se num ambiente de hostilidade, descortesia e falta de atenção com relação à forma pela qual as pessoas esperam ser tratadas.

- g. SINTO-ME REALMENTE BEM DISPOSTO QUANDO O MOMENTO EM QUE ATRAVESSO IMPLICA EM:
25. Reunir pessoas e conversar com elas a fim de saber suas opiniões para chegar a uma solução conjunta sobre algum problema;
 26. As coisas estão realmente complicadas de tal forma que tenho que servir-me da minha competência pessoal para resolvê-las;
 27. Tenho tempo o suficiente para reunir todas as informações de que necessito para estudá-las concretamente antes de sugerir algo;
 28. Conviver em um ambiente no qual haja oportunidade de se trocar idéias sobre aquilo que de bom as pessoas pensam umas das outras.
- h. PARA TRATAR OS OUTROS COM OS QUAIS CONVIVO DE FORMA ADEQUADA, CONSEGUINDO DEIXÁ-LOS MAIS FELIZES, É PRECISO:
29. Procurar ver neles aquilo que têm de positivo para facilitar que se sintam mais realizados quando utilizam seus pontos fortes;
 30. Fazer com que se sintam desafiados a resolver situações difíceis para poder recompensá-los por sua competência pessoal;
 31. Ser sobretudo paciente, provendo todas as informações de que precisam até que se sintam seguros sobre o que fazer;
 32. Mostrar-me alegre, transmitindo-lhes otimismo para que não se sintam de "cabeça quente".
- i. AS SITUAÇÕES QUE MAIS FAVORECEM A MINHA PRODUTIVIDADE PESSOAL SÃO AQUELAS EM QUE:
33. Haja necessidade de que eu dê alguma coisa de mim mesmo, sem contudo abrir mão daquilo que acredito que seja o mais certo;
 34. Posso atuar mais rápido sem ficar perdendo tempo com pormenores irrelevantes e que nada têm a ver com o problema;
 35. As coordenadas de uma situação sejam apresentadas de forma lógica para que ao reuni-las se possa ter segurança na solução do "quebra-cabeças";
 36. Impere um ambiente leve e descontraído, onde o errar não incorra necessariamente na perda de prestígio pessoal.

j. ABORREÇO-ME COMIGO MESMO TODAS AS VEZES EM QUE:

37. Confiei sinceramente nos outros e percebo tarde demais que elas tiraram partido da minha boa fé;
38. Quando me propuz a vencer um obstáculo e por incompetência minha ou daqueles que deveriam colaborar comigo não cheguei onde pretendia;
39. Não consegui chegar à melhor solução de uma dificuldade por não ter tido paciência em levar em consideração coisas que não poderiam ser esquecidas;
40. Coloquei uma pessoa numa situação socialmente tão ridícula como aquela que não gostaria de passar por ela.

k. A VIDA DE TODOS NÓS PIORA MUITO, TODAS AS VEZES QUE AS PESSOAS ATUAM UMAS COM AS OUTRAS DE FORMA A:

41. Fazer com que os outros se sintam tratados com frieza e indignos da sua condição humana;
42. Transparecer sua decepção pela incapacidade de alguém resolver as suas próprias dificuldades;
43. Demonstrar impaciência sem se permitir aceitar que nem tudo pode ser feito para ontem;
44. Assumirem uma postura sistemática de crítica negativa e, portanto, esquecendo-se que as pessoas gostam de saber o valor de suas ações.

l. UMA SITUAÇÃO DE TRABALHO PODE SER CARACTERIZADA COMO EXTREMAMENTE DESAGRADÁVEL QUANDO:

45. Torna-se necessário agir sem perguntar aos outros aquilo que acham a respeito;
46. Há que se entrar numa rotina de tal forma repetitiva que os dias da semana se tornam todos iguais;
47. As pessoas se sentem suspensas no ar por falta de informações suficientes a partir das quais possam pautar suas ações;
48. Os pontos de vista são contraditórios precipitando assim a desarmonia constante.

m. SE EU PUDESSE ESCOLHER O TIPO DO MEU CHEFE, PREFERIRIA QUE ELE ME DESSE A OPORTUNIDADE DE:

49. Compartilhar dos seus problemas fazendo minhas as suas preocupações de tal forma que juntos chegássemos aos resultados esperados;
50. Resolver os problemas com autonomia sem ter que mantê-lo informado de tudo o que acontece tim tim por tim tim;
51. Perguntar a ele tudo aquilo que sinto necessidade de saber para fazer o trabalho sabendo de onde veio, para que serve e para onde deve ir;
52. Organizar minha vida de forma a atender aos horários e normas da maneira que julgo mais conveniente ao meu bom desempenho.

n. O GRUPO DE PESSOAS COM AS QUAIS SINTO MAIOR PRAZER EM CONVIVER É AQUELE EM QUE:

53. Todos se conhecem há muitos anos e mesmo que fiquem muito tempo sem se verem não se esquecem uns dos outros;
54. As pessoas procuram retratar sobretudo suas vitórias sobre situações difíceis que tiveram que enfrentar;
55. Haja uma abordagem afetiva comedida mas sincera, inspirando assim confiança sobre seus sentimentos interiores;
56. Encontro pessoas que estejam abertas a novos e variados assuntos, conversando de tudo um pouco.

o. FAZ-ME BEM DIRIGIR PESSOAS QUANDO ELAS ADOTAM UMA ATITUDE QUE PODE SER CARACTERIZADA POR:

57. Inspirar confiança pela sinceridade com que nos tratam permitindo que possamos ser sinceros também com elas;
58. Deixar-me despreocupado porque aconteça o que acontecer, sempre se saem bem quando algo de inesperado ocorre;
59. Agirem de forma cuidadosa e discreta evitando precipitar-se com qualquer solução mais impensada;
60. Serem diplomatas e conseguirem se dar bem com qualquer situação que envolva relacionamentos interpessoais mais delicados.

p. É BASTANTE DESAGRADÁVEL PARA MIM TER QUE ADOTAR UMA FORMÁ DE TRATAR OS OUTROS NA QUAL:

61. Não me seja permitido examinar as razões pessoais pelas quais alguém agiu desta ou daquela maneira;
62. Preciso adotar uma atitude superprotetora para que não atuem de forma a se prejudicarem a si mesmos;
63. Tenha que envolver-me de forma emocional e efusiva para que possa atrair sua atenção;
64. Seja preciso investigar as falhas de alguém para posteriormente chamá-lo duramente a atenção.

q. FICO SEM SABER COMO REAGIR PARA SAIR-ME BEM EM UMA SITUAÇÃO, PRINCIPALMENTE QUANDO ME VEJO DIANTE DO SEGUINTE IMPASSE:

65. Querer ajudar os outros, mas ao mesmo tempo desejar dar-lhes a oportunidade para que se desenvolvam a seu próprio modo;
66. Ter uma grande vontade de delegar trabalho a outras pessoas, mas sentir medo que ele não seja feito do jeito que espero;
67. Estar numa situação desconhecida sabendo que devo agir, mas reconhecer que o risco que corro é tão alto que preferiria não fazê-lo;
68. Ter vontade de usar o tato e diplomacia para apaziguar os ânimos, mas desconfiar que isso possa valer-me a reputação de falsidade.

r. É-ME ESPECIALMENTE INSUPORTÁVEL QUANDO DEVO CONVIVER COM PESSOAS QUE:

69. Criticam-me pelos meus erros sem procurar inteirarem-se das minhas verdadeiras intenções;
70. Vivem querendo dar palpite naquilo que faço e se julgam com direito de aconselhar-me sobre como fazê-lo melhor;
71. Estão sempre mudando de idéias, inventando coisas novas sem uma razão justificável para isso;
72. São sérias e pessimistas demais chamando meu otimismo de inconseqüência.

ANEXO IV

Descrição dos Estilos Comportamentais LIFO

O estilo DÃ E APOIA

Características fundamentais:

A chave para entender este estilo reside no fato de que as pessoas anseiam por merecer respeito dos indivíduos a quem elas dão mais importância. Essas pessoas estão prontas para acreditarem que, aderindo aos padrões, normas e valores que são enfatizados pelo grupo de referência, elas conseguirão aquilo que desejam. Existe uma convicção de que recompensas seguir-se-ão à manifestações de um comportamento afetivo. Em termos bíblicos, esse princípio norteador seria: "Colhemos aquilo que semeamos". Um gerente que se manifeste através desse estilo afirmaria que um subordinado nunca necessitaria pedir-lhe ajuda, em virtude de ter certeza de que se ele a merecer, ela lhe será dada. A maior parte daqueles que enfatizam esse estilo, tem um intenso desejo de serem vistos como "uma pessoa boa", que é amável com os outros, que é considerada como um ser humano de valor e que está fazendo parte em dar uma contribuição à sociedade.

O estilo TOMA E CONTROLA

Características fundamentais:

A orientação de vida fundamental parece ser de um lado, o desejo de fazer com que as coisas aconteçam de acordo com os próprios anseios, de outro, a crença de que depende do indivíduo fazer com que isso aconteça ! Por trás disso existe a necessidade de ser visto como competente, forte e capaz de dominar os acontecimentos da vida. Se for dito que uma coisa não pode ser feita, uma pessoa desse estilo imediatamente tentará provar que é possível. Quando uma oportunidade aparece, ela quer a

proveitá-la antes que seja muito tarde.

A pessoa que enfatiza o estilo Toma e Controla é um empreendedor. Em geral é alguém que reage com maior rapidez do que a média das pessoas para fazer as coisas. Seus desejos são rapidamente transformados em ação, movendo-se prontamente dentro das situações, assumindo responsabilidades, dirigindo e guiando os outros.

O estilo MANTÊM E CONSERVA

Características fundamentais:

Para aqueles que enfatizam a orientação Mantém e Conserva como seu estilo mais preferido, seu comportamento parece ser regido pela necessidade de uma abordagem cautelosa da vida, reforçando métodos de pensar objetivos e racionais. Existe a preocupação básica de preservar aquilo que já conseguiu para usar esses recursos existentes na construção do futuro. Assim, expressões proverbiais tais como: "A pressa determina o desperdício", "Olhe antes de pular", "É melhor ter um pássaro na mão do que dois a voar", "Um tostão economizado é um tostão ganho" e o famoso "pense" da IBM são todas ilustrações da atitude Mantém e Conserva. Essas pessoas estão firmemente plantadas sobre os dados da realidade, assegurando-se das consequências antes de agirem, usando fatos e informações e evitando sempre que possível, formas emocionais e impulsivas de reagir às situações.

Aqueles que enfatizam esse estilo usam a consideração analítica e lógica, utilitária e realista, riscos contra benefícios, análise dos fatos e abordagens sistemáticas antes de determinarem o que fazer. Eles estão muito mais orientados

para as consequências do que os outros estilos.

O estilo ADAPTA E NEGOCIA

Características fundamentais:

Existe uma preocupação básica em ganhar a aprovação, o bem querer e ser apreciado pelos outros. É como se a própria auto-identidade fosse confirmada pelos bons olhos dos outros. O ponto alto da sua existência seria, provavelmente, atingir tal notoriedade e status que as reações positivas se transformassem automaticamente em algo que lhe fosse devido. Dessa forma a pessoa vive sequiosa para conhecer informações sobre os outros e suas reações para conseguir aceitação e reputação que ela mesma almeja.

Aqueles que enfatizam este estilo sentem que é muito importante conhecer as pessoas, compreender os seus valores, atitudes, crenças e reações. Elas vivem preocupadas em estar em sintonia com a sua audiência, comunicando-se em termos daquilo que tem maior significado e que chamará atenção favorável

Extraído do livro de:

Katcher, A. - A importância de ser você mesmo. S.P., Editora Atlas, 1.985, pags. 47, 55, 63 e 73.

ANEXO V

Escritção dos Estilos de Comportamento Motivacional LEMO.

Estilo da PARTICIPAÇÃO - Em condições favoráveis ao ato motivacional.

As pessoas que buscam participação, segundo seu Estilo de Comportamento Motivacional, sentir-se-ão mais facilmente levadas a agir no meio ambiente que oferece as seguintes características:

- Existe oportunidade de se adotar uma orientação que leve em conta as pessoas, isto é, esteja fortalecido o grupo de trabalho no qual cada participante sinta a importância da sua contribuição;

- Os talentos pessoais e os pontos positivos dos recursos individuais são considerados como fontes indispensáveis para a resolução das dificuldades existentes e alívio dos problemas a eles.

- A convivência das pessoas se desenrola num clima de sincera honestidade, havendo a preocupação em se fazer pelos demais aquilo que se acredita ser melhor para eles.

- É possível sentir que os problemas humanos são tratados com a devida consideração, havendo seriedade de intenções em solucionar as queixas legítimas.

- Aqueles com os quais se interage e dos quais se depende assumem suas responsabilidades procurando dar o melhor de si para fazerem por merecer a confiança que lhes é atribuída.

- Em condições desfavoráveis ao ato motivacional:

- A impessoalidade impera no relacionamento entre as pesso

as e ninguém parece estar interessado em contribuir para o desenvolvimento de cada um em particular ou do grupo como um todo.

- Não são reconhecidas nem valorizadas as boas intenções. Isto é, o trabalho é valorizado pelo seu resultado e tudo o que podem obter como retorno do seu esforço pessoal são bens tangíveis, tipo pagamento ou prêmios materiais pelo que foi feito.

- Para poder sobreviver, a pessoa se vê obrigada a interagir com os demais de forma insincera, não podendo confiar naquilo que é dito e seja necessário estar sempre alerta contra o outro.

- Há alguém levando vantagem sobre as outras pessoas e as 'famosas panelinhas' disvirtuam os reais problemas pessoais que não são levados devidamente a sério; pelo contrário, sentem-se com frequência colocados em ridículo por causa das dificuldades que enfrentam.

- A irresponsabilidade e a falta de princípios impera, favorecendo com que somente os mais espertos sejam reconhecidos e apreciados por sua astúcia em levar 'a melhor'.

Estilo da AÇÃO: Em condições favoráveis ao ato motivacional:

- Há facilidade de comprovar eficiência pessoal na resolução de problemas inéditos e de tal forma difíceis a ponto de poderem ser considerados como um desafio.

- A autonomia oferecida deve permitir que se possa desenvolver diferentes tipos de atividades tomando as iniciativas que se fazem necessárias para a resolução das dificuldades presentes.

- O convívio com pessoas é feito com aqueles que também procuram demonstrar o seu valor pessoal, portanto, onde todos são tratados de igual para igual, mas onde cada um assume a responsabilidade daquilo que faz.

- Quando as pessoas dizem aquilo que pensam de forma direta, sem rodeios, indo logo ao que interessa, sem medo de ferir susceptibilidades.

- As pessoas com as quais se convive são também ágeis e parecem sempre prontas a entrar em ação, antes de esperar que se percam oportunidades importantes.

- Em condições desfavoráveis ao ato motivacional:

- As situações com as quais se deve lidar e os problemas que precisa resolver são rotineiros e repetitivos, não se tendo a oportunidade de usar os recursos pessoais, na sua plenitude.

- O seu desenvolvimento pessoal está irremediavelmente bloqueado não se vendo possibilidade de progresso nem de remoção de obstáculos encontrados no caminho até atingir-se a meta onde se pretenda chegar.

- As pessoas com as quais se convive têm medo de assumir a responsabilidade daquilo que fazem, preferindo fugir por meio de desculpas a enfrentar situações difíceis.

- Tudo demora muito para ser resolvido, não se toma a iniciativa de resolver a grande maioria das coisas, onde nada parece chegar ao seu final e dar resultados.

- Os pensamentos são tortuosos não deixando claro intenções nem objetivos a serem atingidos, bem como quando as pessoas não parecem levar em conta os resultados de suas ações.

O Estilo da MANUTENÇÃO: Em condições favoráveis ao ato motivacional:

A ação daqueles cujo principal norteador do comportamento motivacional se caracteriza como o da Manutenção será facilitada quando as condições ambientais se caracterizam por:

- Deixarem evidente que as coordenadas do trabalho ou atividade a serem desenvolvidas foram estabelecidas dentro de uma

sistemática ordenada que facilite saber de onde vêm as coisas, para que servem e para onde se poderá ir no futuro.

- Apresentarem aquilo que os projetos ou atividades novas guardam de semelhança ou relação com o que já se tenha efetivamente sido feito no passado.

- Oferecerem suficiente flexibilidade de tempo para que se possa consultar todas as fontes disponíveis tais como relatórios, balanços, análises com dados de pesquisas de campo, quadros e tudo aquilo que puder minimizar ocorrência de erros.

- Garantirem estabilidade não havendo mudanças repentinas de normas, onde as pessoas são tratadas com seriedade e justiça e haja sobretudo uma homogeneidade no tratamento afetivo entre todos, pois conhecendo-se as intenções dos demais, será possível seguir com eles num relacionamento coerente e de respeito.

- Em condições desfavoráveis ao ato motivacional:

- O ambiente em que estão são lhes pode oferecer dados confusos e incompletos dificultando a ligação lógica entre os mesmos, portanto, tornando praticamente impossível vislumbrar qual a melhor direção a ser seguida.

- As respostas às perguntas que propõem são do tipo 'eu acho', carecendo de informações que possam ser testadas na prática ou verificadas por meio de pesquisas de dados objetivos e concretos.

- As pessoas com quem convivem são emocionalmente muito efusivas, mas esses sentimentos são apenas superficiais, temporários e passageiros, não inspirando confiança quanto à sua veracidade.

- Percebe-se haver uma atitude sistemática de desrespeito à individualidade das pessoas, portanto, com facilidade elas

chegam a ser tratadas de forma injusta, isto é, os pesos e medidas no seu tratamento variam conforme o humor de casa um.

O estilo da CONCILIAÇÃO: Em condições favoráveis ao ato motivacional.

As condições ambientais que favorecerão a ocorrência de atos motivacionais para aqueles cujo principal norteador de comportamento seja a busca da conciliação, são os seguintes:

- Poderem desenvolver suas atividades em circunstâncias nas quais tenham oportunidade de conviver e interagir constantemente com pessoas, para as quais é importante que tenham bem desenvolvidas suas habilidades sociais, das quais depende a convivência harmoniosa com pessoas difíceis.

- Estarem entre pessoas amigas, dispostas a valorizarem as suas habilidades pessoais e sua importância dentro do grupo, isto é, que estejam recebendo constantes apreciações sobre o valor de sua atuação.

- Possam dar vazão à sua flexibilidade, o que significa abrir mão de uma posição anteriormente assumida ou conceder um pouco com relação às suas convicções pessoais seja algo importante para que se consiga juntar interesses irreconciliáveis.

- Consigam um ambiente de maior leveza ou melhor onde as coisas não sejam levadas tão ao pé da letra e as pessoas possam ser felizes juntas, demonstrando, por causa disso, alegria no convívio entre si.

- Em condições desfavoráveis ao ato motivacional:

- Ter que desenvolver atividades despidas das orientações grupais ou sociais, sendo mantidas em isolamento e quando qualquer tentativa de entendimento com o outro é percebida como fraqueza pessoal ou falta de opinião.

- Quando sentem que os que estão à sua volta são muito crí-

ticos, chamam sua atenção publicamente colocando-a a descoberto a tal ponto de sentirem-se ridículos perante o grupo com o qual convivem.

- Situações que deixam claro a falta de apreço a qualquer enfoque mais criativo e bem humorado sobre as dificuldades que enfrentam, devendo os problemas serem resolvidos segundo normas fixas e rígidas e todos deixam-se nortear por elas, sem se perguntarem se uma revisão de seus pontos de vista não poderia ser benéfica.

-A convivência é eivada de atritos pessoais devendo-se considerar a todos com os quais de convive virtuais inimigos prontos a apunhalarem-se pelas costas a qualquer momento; portanto, qualquer relaxamento da prontidão das defesas será fatal ao fracasso pessoal.

Extraído do livro de:

- Bergamini, C. W., "Motivação" - S.P., Editora Atlas, 1.986.
pags. 53, 66, 69 e 73.

ANEXO VI

Relação nominal das 285 empresas integrantes da amostra

Page No. 1
27/11/87

<u>EMPRESA</u> =====	<u>TIPO</u> =====	<u>ATIVIDADE</u> =====
.A.J.L.COMERCIO	1	2
.ABRASIVOS POLID.OLG	1	1
.ACADEMIC PRESS BRAS	2	1
.ACOS ANHANGUERA	1	1
.ACOS PAULISTA	2	1
.ACOS VILLARES	1	1
.AGA SA	2	1
.AGAPRINT INFORMAT.	1	1
.AIT-INFORMATICA	1	1
.ALCAN ALUMINIO BR.	2	1
.ALCON DO BRASIL	2	1
.ALERGO CLINI.DERMAT	1	3
.ALFEMA NORTE IND.	1	1
.ALMEX EXPORTADORA	1	2
.AMORTEX-IND.AUTOPEC	2	1
.ARAUJO ENGENHARIA	1	3
.ARGON COM E CONSTR.	1	3
.ARIES REPR.E COM.	1	2
.ARNO	1	1
.ARTFINA CONFECÇOES	1	1
.ARTHUR YOUNG	2	3
.ASA VEDACOES	1	1
.ASEA ELETRICA	2	1
.ASS.BRAS.IND.ALIMEN	1	3
.ATUAL EDITORA LTDA	1	1
.AUTIN BR PROJETOS	1	3
.AVIBRAS	1	1
.BANCO DO BRASIL	3	3
.BANCO FENICIA	3	1
.BANCO ITAU	1	3
.BANCO NORDESTE	3	3
.BANESPA	3	3
.BARDELLA	1	3
.BASF BRASILEIRA SA	2	1
.BAYER DO BRASIL	2	1
.BCO CENTRAL EQUADOR	3	3
.BCO ECONOMICO	1	3
.BCO FRANCES E BRASI	2	3
.BCO NOROESTE	1	3
.BIOBRAS	3	1
.BMG	1	3
.BONA IND.QUIMICA	1	1
.BONGOTTI SA	1	1
.BORG-WARNER DO BR.	2	1
.BOVESPA	1	3
.BRADESCO	1	3
.BRASCONSULT-ENGENHA	1	3
.BROW BOVERY	2	1
.BTR DO BRASIL LTDA	2	1
.BUREAU CML.EMPREEND	1	3
.C&A	2	2

EMPRESA =====	TIPO =====	ATIVIDADE =====
.CAMARGO CORREA	1	3
.CAMBI E ASSOCIADOS	1	3
.CAPA-APLIC.PLASTICA	1	1
.CAPUAVA CARBONO	2	1
.CASA CENTRO	1	2
.CASTRO E BARROS ADV	1	3
.CERAMICA S.CAETANO	1	1
.CERAMICORES	1	1
.CESP	3	3
.CETESB	3	3
.CIA PAUL.FORCA LUZ	3	3
.CIA SUZANO DE PAPEL	1	1
.CIA TELEFONICA	3	3
.CIA.BRASL.ESTIRENO	1	1
.CIA.P.FERTILIZANTES	1	1
.CIBA GEIGY	2	1
.CIMAF-IND DE FERRO	1	1
.CITY BANK	2	3
.CNEG-CONS.NAC.ENGEN	1	3
.COBANSA CORR.TIT.	1	3
.COELBA	3	3
.COFAP	1	1
.COFERRACO SA	1	1
.COLEGIO STA.INES	1	3
.CONFAP	1	1
.CONSTRUBASE ENGENHA	1	3
.CONSTRUTORA YAZIGI	1	3
.COOP.AGRIC. DE COTI	1	2
.COOPERS DO BRASIL	2	1
.COPEBRAS SA	1	1
.COSIPA	3	1
.CREDICARD	2	3
.CREFISUL	2	3
.CRIOS RESINAS SA	1	1
.CULTURA INGLESA	1	3
.CURSO PREP.VEST.GV	1	3
.CVM-COM.VALORES MOB	1	3
.DANONE	2	1
.DELLA ROBBIA CERAM.	1	1
.DESIN IMOBILIARIO	1	3
.DISTR.PRODS.NACIONA	1	3
.DIXTAL	1	1
.DMA ASSOCIADOS	1	3
.DOW CORNING	2	1
.DU PONT DO BRASIL	2	1
.DURATEX	1	1
.ECIL SA - MEDICAO	1	1
.EDITORIA ABRIL	1	1
.ELDORADO SA	1	2
.ELEBRA ELETRONICA	1	1
.ELEBRA INFORMATICA	1	1

EMPRESA =====	TIPO =====	ATIVIDADE =====
.ELEBRA TELECON	1	1
.ELEKEIROZ PROD.QUIM	1	1
.ELETROBRAS	3	3
.ELETROMECC	1	1
.ELETROPAULO	3	3
.ELETROSUL	3	3
.ELEVADORES OTTIS	1	1
.ELMA CHIPS	2	1
.EMBRAPA	3	3
.ENG.CONST.TERRA LTD	1	3
.ENGESA ELETRONICA	1	1
.EREVAN ENGENHARIA	1	3
.ESTRA ENGENHARIA	1	3
.F.MORETTI CONSULT.	1	3
.FEA-USP	3	3
.FEPASA	3	3
.FERRO ENAMEL DO BR	2	1
.FERTIBRAS	1	1
.FESTA BRAVA AGROPAS	1	1
.FGV	1	3
.FII-IN IMPORTACAO	1	1
.FIORELLA PROD.TEXTI	1	1
.FIPE	3	3
.FORD	2	1
.FOSECO INDL.E CML.	2	1
.FOSFANIL	2	1
.FOTOPTICA	1	2
.FUNDAP	3	3
.FURUKAWA INDL. SA	2	1
.GENERAL ELECTRIC	2	1
.GENERAL MOTORS	2	1
.GH ENGENHARIA	1	3
.GOYANA SA MAT. PLAS	1	1
.GRAFICA ROMITI	1	1
.GRAMANE IND.AGRICOL	1	1
.GTS DO BRASIL	1	1
.HENKEL IND QUIMICAS	2	1
.HIPLEX LABORATORIO	2	1
.HOLBRA PROD.ALIMENT	2	1
.IAPAS	3	3
.IBM DO BRASIL	2	1
.IFF-ESS.FRANGRANCIA	2	1
.IGG ALERGO	1	1
.IND. BORRACHA 1001	1	1
.IND. VOTORANTIN	1	1
.IND.FARMA.FONTOURA	2	1
.IND.FUNDICAO TUPY	1	1
.IND.PAPEL S.ROBERTO	1	1
.IND.PAPEL SIMAO	1	1
.IND.PETRACO NICOLI	1	1
.IND.TEXTIL CARAMBEI	1	1

EMPRESA =====	TIPO =====	ATIVIDADE =====
.INDS.GESY LEVER LTD	2	1
.INDS.MONSANTO	2	1
.INNOBRA INNOCENTI	2	1
.INFS	1	3
.INSTITUTO MAUA	1	3
.INTERFACE	1	3
.IPIRANGA	1	1
.IPT	1	3
.IRLAND INDL.DO BRA.	2	1
.IRMAOS LANTIERI	1	1
.ITAU SEGUROS	1	3
.J.PILON	1	1
.JAAKKO POYRY ENGA.	2	3
.JARAGUA	2	1
.JOHNSON & JOHNSON	2	1
.KI.PECA IND.COM.	1	1
.KLABIN PAPEL	1	1
.KLOCNER DO BRASIL	2	1
.LABORATORIOS PFIZER	2	1
.LACTA	1	1
.LAMINACAO STA MARIA	1	1
.LANOBRASIL S.A	1	1
.LOCARAUTO VEICULOS	1	3
.LOJICRED	1	3
.MANGELS	1	1
.MAQUINAS MORANDO	1	1
.MARJORI COMERCIO	1	2
.MATTOS FILHO ADVOG.	1	3
.MERCEDES BENZ BRASI	2	1
.MERCK SHARP DOHME	2	1
.METAL LEVE	1	1
.METRO	3	3
.MICROLITE SA	2	1
.MINERACAO ORIENTE	1	1
.MOINHO SANTISTA	1	1
.MOTORADIO SA	1	1
.McCORMIC BRASIL SA	2	1
.NADIR FIGUEIREDO	1	1
.NEC DO BRASIL	1	1
.NESTLE	2	1
.NIELSEN	2	3
.NORONHA ENGENHARIA	1	3
.NOVO NORTE	1	3
.OMEGA SA	1	1
.ORPLAN PLANEJAMENTO	1	3
.OXITENO SA.IND.E CO	1	1
.PAC PLANEJ.E CONSTR	1	3
.PAGE ARTIGOS MANUF.	1	1
.PANAMBRA INDUSTRIAL	1	1
.PAO DE ACUCAR	1	3
.PERTECNICA ENGENHAR	1	3

ANEXO VI

Page No. 5
27/11/87

EMPRESA =====	TIPO =====	ATIVIDADE =====
.PETROBRAS	3	3
.PETROQUIMI.CAMACARI	1	1
.PETROQUIMICA UNIAO	3	1
.PHB ELETRONICA	1	1
.PHILCO RADIO E TV	2	1
.PHILIP MORRIS	2	1
.PHILIPS - INTARCO	2	1
.PIRELLI	2	1
.PLANOVA CONSTRUCCOES	1	3
.POLICIA MILITAR SP	3	3
.PONTE ADM.DE BENS	1	3
.PORTO SEGURO	1	3
.PREFEITURA DE SP	3	3
.PROCEDA EQUIPAMENTO	2	1
.PROCEDA SERV.ADMIN.	2	3
.PRODESP	3	3
.PROJETO ARQ. CONSTR	1	3
.PROLOGICA	1	1
.PUCCI E ZACHARIA AR	1	3
.QUIMICA CBF	1	1
.REMANSA	1	2
.REMETAL IND METAIS	1	1
.RESIDENCIA EM.IMOB.	1	3
.RFFSA	3	3
.RHODIA	2	1
.RODAO EQUIP. ESPORT	1	2
.RODOV. FLUMINENSE	1	3
.SA MATS.ELETRICOS	2	1
.SAAB SCANIA BRASIL	2	1
.SABESP	3	3
.SADIA SA	1	1
.SAGE SA EQTOS.ELETR	2	1
.SANBRA	2	1
.SANTA MARINA	2	1
.SANTISTA TEXTIL	1	1
.SECRETARIA DO ESTAD	3	3
.SENAC	1	3
.SERPRO	3	3
.SHARP DO BR.IND.EQP	1	1
.SHELL	2	1
.SHERWIN WILLIAMS	2	1
.SID.NSA.APARECIDA	1	1
.SIEMENS	2	1
.SIFCO SA	1	1
.SILIMOB EMP.IMOBIL.	1	3
.SIMETRICA ENGENHAR.	1	3
.SINDICATO DE MOVEI	1	3
.SISTEMA BBO	2	3
.SPRECHER ENERGIE BR	2	1
.SULTAN IMOBILIARIA	1	2
.TAPECARIA RIO JANEI	1	1

EMPRESA =====	TIPO =====	ATIVIDADE =====
.TEKNITES CONSULTORE	1	3
.TELESP	3	3
.TENENGE-ENGENHARIA	1	3
.TEXTIL CORT LESTER	1	1
.THEMAG ENGENHARIA	1	3
.THYSSEN HEULLER	2	1
.TINKEN	2	1
.TRAMONTINA SP.COM.	1	1
.TRANSELVA TRANSPORT	1	3
.TRANSP.RAPI.PAULIST	1	3
.TRIEL ENGENHARIA	1	3
.TWISTOMATIC IND TEX	1	1
.ULTRAFERTIL	1	1
.ULTRAGAS	1	1
.UNIROYAL DO BR	2	1
.UNISYS ELETRONICA	2	1
.UNIV.DE GUARULHOS	1	3
.UNIV.FED.MATO GROSS	3	3
.UNIV.LONDRINA	3	3
.UNIV.MATO GROS.SUL	3	3
.UNIV.RIO GRDE SUL	3	3
.USP	3	3
.VASP	3	3
.VIACAO ITAPEMIRIM	1	3
.VIANA LEAL COMERCIO	1	2
.VILLARES	1	1
.VINASTO INDUSTRIAL	1	1
.VOITH SA	2	1
.VULCABRAS	1	1
.ZELOSO IND E COM	1	1

ANEXO VII

Tabela de contingência e cálculo do χ^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e tipo de empresa em condições favoráveis à motivação.

TIPO \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
NACIONAL	202	73	43	19	337
MULTINACIONAL	130	62	27	7	226
ESTATAL	88	37	26	15	166
T O T A I S	420	172	96	41	729

CÁLCULO DO χ^2

TIPO \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
NACIONAL	0,32	0,53	0,04	0,00	0,89
MULTINACIONAL	0,00	1,41	0,26	2,57	4,23
ESTATAL	0,61	0,12	0,78	3,44	4,95
T O T A I S	0,93	2,07	1,08	6,00	10,08

OBS: χ^2 tab. = 18,54

χ^2 calc. = 10,08

ANEXO VII a

Tabela de contingência e do cálculo do χ^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e tipo de empresa em condições desfavoráveis à motivação.

TIPO \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
NACIONAL	169	78	41	49	337
MULTINACIONAL	102	67	30	27	226
ESTATAL	85	36	22	23	166
T O T A I S	356	181	93	99	729

CÁLCULO DO χ^2

TIPO \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
NACIONAL	0,12	0,38	0,09	0,23	0,82
MULTINACIONAL	0,63	2,11	0,05	0,44	3,24
ESTATAL	0,19	0,66	0,03	0,01	0,89
T O T A I S	0,94	3,16	0,17	0,68	4,95

OBS: χ^2 tab. = 18,54

χ^2 calc. = 4,95

ANEXO VIII

Tabela de contingência e do cálculo do χ^2
entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e atividade da empresa em condições favoráveis à motivação.

ATIVIDADE \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
INDUSTRIAL	216	94	51	10	371
COMERCIAL	23	5	8	4	40
SERVIÇOS	181	73	37	27	318
T O T A I S	420	172	96	41	729

CÁLCULO DO χ^2

ATIVIDADE \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
INDUSTRIAL	0,02	0,48	0,09	5,66	6,25
COMERCIAL	0,00	2,09	1,42	1,36	4,87
SERVIÇOS	0,03	0,05	0,57	4,65	5,30
T O T A I S	0,05	2,62	2,08	11,67	16,41

OBS: χ^2 tab. = 18,54

χ^2 calc. = 16,41

ANEXO VIII a

Tabela de contingência e do cálculo do χ^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e atividade da empresa em condições desfavoráveis à motivação.

ATIVIDADE \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
INDUSTRIAL	179	100	52	40	371
COMERCIAL	17	11	1	11	40
SERVIÇOS	160	70	40	48	318
T O T A I S	356	181	93	99	729

CÁLCULO DO χ^2

ATIVIDADE \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
INDUSTRIAL	0,03	0,68	0,46	2,14	3,30
COMERCIAL	0,33	0,11	3,30	5,71	9,45
SERVIÇOS	0,14	1,02	0,01	0,54	1,70
T O T A I S	0,50	1,81	3,77	8,38	14,45

OBS: χ^2 tab. = 18,54

χ^2 calc. = 14,45

ANEXO IX

Tabela de contingência e do cálculo do χ^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e nível hierárquico do cargo em condições favoráveis à motivação.

ESTILO DE CARGO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	TOTAIS
PRESIDENTES	6 (06,92)	5 (02,83)	0 (01,58)	1 (00,67)	12
DIRETORES	59 (51,85)	17 (21,23)	9 (11,85)	5 (05,07)	90
GERENTES	162 (163,04)	76 (66,77)	33 (37,27)	12 (15,92)	283
CHEFES	89 (92,76)	41 (37,99)	27 (21,20)	4 (09,05)	161
STAFF	27 (29,96)	10 (12,27)	10 (06,85)	5 (02,92)	52
OUTROS	77 (75,47)	23 (30,91)	17 (17,25)	14 (07,37)	131
T O T A I S	420	172	96	41	729

ANEXO IX

CÁLCULO DO χ^2

ESTILO CARGO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
PRESIDENTES	0,12	1,66	1,58	0,16	3,52
DIRETORES	0,99	0,84	0,69	0,00	2,52
GERENTES	0,01	1,28	0,49	0,96	2,73
CHEFES	0,15	0,24	1,59	2,82	4,80
STAFF	0,29	0,42	1,45	1,47	3,64
OUTROS	0,03	2,02	0,00	5,97	8,03
T O T A I S	1,59	6,46	5,80	11,39	25,23

OBS: χ^2 tab. = 32,08

χ^2 calc. = 25,23

ANEXO IX á

Classificação do Nível Hierárquico do Cargo, segundo as médias dos primeiros estilos LEMO em condições favoráveis à motivação

CLASSIFICAÇÃO	PARTICIPAÇÃO	\bar{X}	AÇÃO	\bar{X}	MANUTENÇÃO	\bar{X}	CONCILIAÇÃO	\bar{X}
1º	Diretores	27,44	Presidentes	25,42	Gerentes	22,15	Outros	20,63
2º	Presidentes	26,75	Gerentes	23,22	Chefes	22,00	Staff	19,94
3º	Gerentes	26,54	Chefes	22,77	Staff	21,65	Chefes	18,75
4º	Chefes	26,51	Diretores	22,42	Diretores	21,51	Diretores	18,62
5º	Staff	26,23	Staff	22,17	Outros	21,44	Gerentes	18,04
6º	Outros	26,21	Outros	21,51	Presidentes	20,58	Presidentes	17,25

ANEXO IX b

Composto do Estilo de Comportamento Motivacional por nível hierárquico do cargo em condições favoráveis à motivação.

GARGO \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
PRESIDENTES	26,75 1º estilo	25,42 2º estilo	20,58 3º estilo	17,25 4º estilo
DIRETORES	27,44 1º estilo	22,42 2º estilo	21,51 3º estilo	18,62 4º estilo
GERENTES	26,54 1º estilo	23,22 2º estilo	22,15 3º estilo	18,04 4º estilo
CHEFES	26,51 1º estilo	22,77 2º estilo	22,00 3º estilo	18,75 4º estilo
STAFF	26,23 1º estilo	22,17 2º estilo	21,65 3º estilo	19,94 4º estilo
OUTROS	26,21 1º estilo	21,51 2º estilo	21,44 3º estilo	20,63 4º estilo

ANEXO X

Tabela de contingência e cálculo do χ^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e Nível Hierárquico do cargo em condições desfavoráveis à motivação.

ESTILO CARGO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
PRESIDENTES	4 (05,86)	8 (02,98)	0 (01,53)	0 (01,63)	12
DIRETORES	42 (43,95)	22 (22,35)	15 (11,48)	11 (12,22)	90
GERENTES	135 (138,20)	68 (70,27)	45 (36,10)	35 (38,43)	283
CHEFES	86 (78,63)	40 (39,97)	13 (20,54)	22 (21,86)	161
STAFF	23 (25,39)	15 (12,91)	6 (06,64)	8 (07,06)	52
OUTROS	66 (63,97)	28 (32,52)	14 (16,71)	23 (17,80)	131
TOTAIS	356	181	93	99	720

CÁLCULO DO χ^2

CARGO \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
PRESIDENTES	0,59	8,46	1,53	1,63	12,21
DIRETORES	0,09	0,01	1,08	0,12	1,29
GERENTES	0,07	0,07	2,19	0,31	2,65
CHEFES	0,69	0,00	2,77	0,00	3,46
STAFF	0,23	0,34	0,06	0,12	0,75
OUTROS	0,06	0,63	0,44	1,53	2,66
TOTAIS	1,73	9,51	8,07	3,71	23,02

OBS.: χ^2 tab. = 32,80

χ^2 calc. = 23,02

CALCULO DO χ^2

ESTILO PROFISSÃO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
ADMINISTRAÇÃO	0,56	6,11	0,68	1,54	8,90
ENGENHARIA	0,13	2,32	0,46	0,64	3,55
ECONOMIA	1,04	0,20	1,81	0,05	3,10
PSICOLOGIA	1,38	0,11	4,12	0,01	5,62
ADVOCACIA	0,15	0,02	1,02	0,37	1,56
ASSISTENTE SOCIAL	0,45	0,38	0,01	0,50	1,34
MEDICINA	0,72	1,28	0,55	2,24	4,80
TÉCNICO	0,18	5,50	2,75	0,55	8,99
OUTROS	0,00	0,35	0,67	0,00	1,02
TOTAIS	4,43	10,42	8,65	5,36	28,85

OBS.: χ^2 tab. = 45,55

χ^2 calc = 28,85

CÁLCULO DO χ^2

ESTILO PROFISSÃO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
ADMINISTRAÇÃO	0,36	0,54	0,33	0,15	1,38
ENGENHARIA	1,81	2,32	0,25	0,00	4,38
ECONOMIA	0,33	0,00	0,03	0,68	1,05
PSICOLOGIA	0,17	0,41	0,00	0,02	0,61
ADVOCACIA	0,26	0,15	1,37	2,40	4,18
ASSISTÊNCIA SOCIAL	0,00	0,00	0,00	0,02	0,02
MEDICINA	0,46	1,10	0,52	0,32	2,39
TÉCNICO	3,97	3,12	0,37	0,63	8,09
OUTROS	0,02	1,09	0,00	1,41	2,52
TOTAIS	3,40	4,53	3,49	3,59	14,00

OBS.: χ^2 tab. = 45,55

χ^2 calc. = 14,00

ANEXO Xa

Classificação do Nível Hierárquico do Cargo segundo as médias dos primeiros estilos LEMO, em condições desfavoráveis à motivação.

CLASSIFICAÇÃO	PARTICIPAÇÃO	\bar{X}	AÇÃO	\bar{X}	MANUTENÇÃO	\bar{X}	CONCILIAÇÃO	\bar{X}
1º	Chefes	25,58	Presidentes	26,17	Presidentes	22,08	Outros	22,10
2º	Outros	25,11	Diretores	23,36	Diretores	21,49	Staff	21,35
3º	Gerentes	24,94	Staff	23,35	Gerentes	21,30	Chefes	21,00
4º	Diretores	24,42	Gerentes	22,95	Staff	20,98	Gerentes	20,88
5º	Staff	24,31	Chefes	22,90	Chefes	20,64	Diretores	20,63
6º	Presidentes	23,92	Outros	22,57	Outros	20,12	Presidentes	18,25

ANEXO X b

Composto do Estilo de Comportamento Motivacional por nível hierárquico do cargo em condições desfavoráveis à motivação.

CARGO \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
PRESIDENTES	23,92 2º estilo	26,17 1º estilo	22,08 3º estilo	18,25 4º estilo
DIRETORES	24,42 1º estilo	23,36 2º estilo	21,49 3º estilo	20,63 4º estilo
GERENTES	24,94 1º estilo	22,95 2º estilo	21,30 3º estilo	20,88 4º estilo
CHEFES	25,58 1º estilo	22,90 2º estilo	20,64 4º estilo	21,00 3º estilo
STAFF	24,31 1º estilo	23,35 2º estilo	20,98 4º estilo	21,35 3º estilo
OUTROS	25,11 1º estilo	22,57 2º estilo	20,12 4º estilo	22,10 3º estilo

ANEXO XI

Tabela de contingência e do cálculo do χ^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e formação escolar em condições favoráveis à motivação.

ESTILO \ PROFISSÃO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
ADMINISTRAÇÃO	147 (138,20)	37 (55,40)	38 (33,24)	20 (15,16)	242
ENGENHARIA	193 (198,17)	93 (79,43)	43 (47,66)	18 (21,74)	347
ECONOMIA	19 (23,99)	11 (9,61)	9 (5,77)	3 (2,63)	42
PSICOLOGIA	22 (17,13)	6 (6,87)	0 (4,12)	2 (1,88)	30
ADVOCACIA	15 (16,56)	7 (6,64)	6 (3,98)	1 (1,82)	29
ASSISTENTE SOCIAL	6 (4,57)	1 (1,83)	1 (1,10)	0 (0,50)	8
MEDICINA	1 (2,28)	2 (0,92)	0 (0,55)	1 (0,25)	4
TÉCNICO	17 (18,85)	14 (7,55)	1 (4,53)	1 (2,07)	33
OUTROS	54 (54,25)	19 (21,75)	16 (13,05)	6 (5,95)	95
TOTAIS	474	190	114	52	830

ANEXO XI a.

Classificação da formação escolar segun
do as médias do 1º estilo LEMO em condições favoráveis à moti
vação.

CLASSIFI CAÇÃO	ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
PRIMEIRO		ASSISTENTE SOCIAL $\bar{X} = 27,75$	MÉDICO $\bar{X} = 26,50$	ECONOMISTA $\bar{X} = 22,33$	ASSISTENTE SOCIAL $\bar{X} = 21,50$
SEGUNDO		PSICÓLOGO $\bar{X} = 27,50$	TÉCNICO $\bar{X} = 24,49$	ADMINIS TRADOR $\bar{X} = 22,23$	ADMINIS TRADOR $\bar{X} = 20,19$
TERCEIRO		ENGENHEIRO $\bar{X} = 26,61$	ECONOMISTA $\bar{X} = 23,62$	OUTROS $\bar{X} = 22,12$	PSICÓLOGO $\bar{X} = 19,83$
QUARTO		ADMINISTRA DOR $\bar{X} = 26,53$	ADVOGADO $\bar{X} = 23,17$	ADVOGADO $\bar{X} = 22,00$	MÉDICO $\bar{X} = 19,00$
QUINTO		OUTROS $\bar{X} = 26,45$	ENGENHEIRO $\bar{X} = 23,02$	ASSISTENTE SOCIAL $\bar{X} = 22,00$	OUTROS $\bar{X} = 19,22$
SEXTO		ADVOGADO $\bar{X} = 26,24$	PSICÓLOGO $\bar{X} = 22,70$	MÉDICO $\bar{X} = 22,00$	ENGENHEIRO $\bar{X} = 18,55$
SÉTIMO		ECONOMISTA $\bar{X} = 25,71$	OUTROS $\bar{X} = 22,21$	ENGENHEIRO $\bar{X} = 21,86$	ADVOGADO $\bar{X} = 18,48$
OITAVO		TÉCNICO $\bar{X} = 25,70$	ADMINISTRA DOR $\bar{X} = 21,00$	TÉCNICO $\bar{X} = 21,73$	ECONOMISTA $\bar{X} = 18,33$
NONO		MÉDICO $\bar{X} = 22,50$	ASSISTENTE SOCIAL $\bar{X} = 18,75$	PSICÓLOGO $\bar{X} = 19,97$	TÉCNICO $\bar{X} = 17,50$

ANEXO XI b

Composto do Estilo de Comportamento Motivacional por formação escolar em condições favoráveis à motivação.

PROFISSÃO \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO N = 242	26,53 1º estilo	21,00 4º estilo	22,23 2º estilo	20,19 3º estilo
ENGENHARIA N = 347	26,61 1º estilo	23,02 2º estilo	21,86 3º estilo	18,55 4º estilo
ECONOMIA N = 42	25,71 1º estilo	23,62 2º estilo	22,33 3º estilo	18,33 4º estilo
PSICOLOGIA N = 30	27,50 1º estilo	22,70 2º estilo	19,97 3º estilo	19,83 4º estilo
ADVOCACIA N = 29	26,24 1º estilo	23,17 2º estilo	22,00 3º estilo	18,48 4º estilo
ASSISTENTE SOCIAL N = 8	27,75 1º estilo	18,75 4º estilo	22,00 2º estilo	21,50 3º estilo
MEDICINA N = 4	22,50 2º estilo	26,50 1º estilo	22,00 3º estilo	19,00 4º estilo
TÉCNICO N = 33	25,70 1º estilo	24,49 2º estilo	21,73 3º estilo	17,50 4º estilo
OUTROS N = 95	26,45 1º estilo	22,21 2º estilo	22,12 3º estilo	19,22 4º estilo

ANEXO XII

Tabela de contingência e do cálculo do χ^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e formação escolar em condições desfavoráveis à motivação.

ESTILO PROFISSÃO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
ADMINISTRAÇÃO	124 (117,50)	53 (58,60)	28 (31,20)	37 (34,70)	242
ENGENHARIA	151 (168,48)	98 (84,03)	48 (44,73)	50 (49,76)	347
ECONOMIA	23 (20,39)	10 (10,18)	5 (5,41)	4 (6,02)	42
PSICOLOGIA	13 (14,57)	9 (7,26)	4 (3,87)	4 (4,30)	30
ADVOCACIA	16 (14,08)	6 (7,02)	6 (3,74)	1 (4,16)	29
ASSISTÊNCIA SOCIAL	4 (3,88)	2 (1,94)	1 (1,03)	1 (1,15)	8
MEDICINA	1 (1,95)	2 (0,97)	0 (0,52)	1 (0,56)	4
TÉCNICO	24 (16,03)	3 (7,99)	3 (4,25)	3 (4,73)	33
OUTROS	47 (46,12)	18 (23,01)	12 (12,25)	18 (13,62)	95
TOTAIS	403	201	107	119	830

ANEXO XIIa

Classificação da formação escolar segundo as médias de pontos obtidas pelo primeiro organizador do comportamento motivacional (LEMO) em condições desfavoráveis à motivação.

CLASSIFICAÇÃO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
PRIMEIRO	TÉCNICO 26,58	MÉDICO 24,75	TÉCNICO 21,82	MÉDICO 22,0
SEGUNDO	ECONOMISTA 25,57	PSICÓLOGO 23,97	ADVOGADO 21,76	ADMINISTR. 21,69
TERCEIRO	ADVOGADO 25,51	ASSIST.SOC. 23,75	OUTROS 21,47	PSICÓLOGO 21,50
QUARTO	ADMINISTR. 25,20	ECONOMISTA 23,57	ECONOMISTA 21,29	ENGENHEIRO 21,28
QUINTO	PSICÓLOGO 25,03	ENGENHEIRO 23,25	ENGENHEIRO 21,01	OUTROS 21,19
SEXTO	OUTROS 25,02	ADMINISTR. 22,66	ASSIST.SOC 20,75	ASSIST.SOC. 21,13
SÉTIMO	ENGENHEIRO 24,51	OUTROS 22,58	ADMINISTR. 20,46	ADVOGADO 21,07
OITAVO	ASSIST.SOC. 24,38	TÉCNICO 22,09	MÉDICO 20,25	ECONOMISTA 19,57
NONO	MÉDICO 23,00	ADVOGADO 21,93	PSICÓLOGO 19,37	TÉCNICO 19,52

ANEXO XII b

Composto de Estilo de Comportamento Motivacional por formação escolar em condições desfavoráveis à motivação.

PROFISSÃO \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO N = 242	25,20 1º estilo	22,66 2º estilo	20,46 4º estilo	21,69 3º estilo
ENGENHARIA N = 347	24,51 1º estilo	23,25 2º estilo	21,01 4º estilo	21,28 3º estilo
ECONOMIA N = 42	25,57 1º estilo	23,57 2º estilo	21,29 3º estilo	19,57 4º estilo
PSICOLOGIA N = 30	25,03 1º estilo	23,97 2º estilo	19,37 4º estilo	21,50 3º estilo
ADVOCACIA N = 29	25,21 1º estilo	21,93 2º estilo	21,76 3º estilo	21,07 4º estilo
ASSISTENTE SOCIAL N = 8	24,38 1º estilo	23,75 2º estilo	20,75 4º estilo	21,13 3º estilo
MEDICINA N = 4	23,00 2º estilo	24,75 1º estilo	20,25 4º estilo	22,00 3º estilo
TÉCNICO N = 33	26,58 1º estilo	22,09 2º estilo	21,82 3º estilo	19,52 4º estilo
OUTROS N = 95	25,02 1º estilo	22,58 2º estilo	21,47 3º estilo	21,19 4º estilo

ANEXO XIII

Tabela de contingência e do cálculo do χ^2
entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional
e Faixa Etária em condições favoráveis à motivação

FAIXA ETÁRIA \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
MENOR DE 25	94 (93,09)	30 (37,31)	22 (22,39)	17 (10,21)	163
DE 25 A 29	56 (56,54)	22 (22,66)	16 (13,60)	5 (6,20)	99
DE 30 A 34	97 (103,94)	47 (41,66)	28 (25,00)	10 (11,40)	182
DE 35 A 39	103 (105,65)	48 (42,35)	25 (25,41)	9 (11,59)	185
DE 40 A 44	70 (67,96)	27 (27,24)	16 (16,34)	6 (7,46)	119
DE 45 A 49	35 (31,41)	10 (12,59)	7 (7,55)	3 (3,45)	55
DE 50 A 54	13 (11,99)	6 (4,81)	0 (2,88)	2 (1,32)	21
DE 55 A 59	4 (2,28)	0 (0,92)	0 (0,55)	0 (0,25)	4
MAIOR DE 59	2 (1,14)	0 (0,46)	0 (0,28)	0 (0,12)	2
T O T A I S	474	190	114	52	830

CÁLCULO DO χ^2

ESTILO FAIXA ETÁRIA	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
MENOR DE 25 ANOS	0,01	1,43	0,01	4,51	5,96
DE 25 a 29 "	0,01	0,02	0,42	0,23	0,68
DE 30 a 34 "	0,46	0,68	0,36	0,17	1,68
DE 35 a 39 "	0,07	0,75	0,01	0,58	1,41
DE 40 a 44 "	0,06	0,00	0,01	0,28	0,35
DE 45 a 49 "	0,41	0,53	0,04	0,06	1,04
DE 50 a 54 "	0,08	0,03	2,88	0,36	3,62
DE 55 a 59 "	1,29	0,92	0,55	0,25	3,00
MAIOR DE 59 "	0,64	0,46	0,27	0,13	1,50
TOTAIS	1,10	3,72	3,73	6,19	14,75

OBS.: χ^2 tab. = 45,55

χ^2 calc. = 14,75

ANEXO XIII a

Classificação da faixa etária segundo as médias do 1º estilo LEMO em condições favoráveis à motivação.

FAIXA ETÁRIA \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
PRIMEIRO	MAIOR DE 59 31,00	DE 35 A 39 23,31	DE 55 A 59 22,25	MENOR DE 25 20,92
SEGUNDO	DE 55 A 59 28,00	DE 30 A 34 23,00	MENOR DE 25 22,18	DE 50 A 54 19,91
TERCEIRO	DE 45 A 49 27,16	DE 50 A 54 22,95	DE 40 A 44 22,14	DE 25 A 29 19,31
QUARTO	DE 40 A 45 26,76	DE 45 A 49 22,76	MAIOR DE 59 22,00	DE 30 A 34 18,93
QUINTO	DE 25 A 29 26,67	DE 40 A 44 22,73	DE 25 A 29 21,96	DE 35 A 39 18,48
SEXTO	DE 35 A 39 26,45	DE 25 A 29 22,10	DE 30 A 34 21,90	DE 40 A 44 18,35
SÉTIMO	MENOR DE 25 26,42	DE 55 A 59 21,51	DE 45 A 49 21,87	DE 55 A 59 18,25
OITAVO	DE 50 A 51 26,38	MENOR DE 25 20,50	DE 35 A 39 21,78	MAIOR DE 59 18,00
NONO	DE 30 A 34 26,08	MAIOR DE 59 19,00	DE 50 A 54 21,24	DE 40 A 49 17,80

ANEXO XIII b

Composto de Estilo de Comportamento Motivacional por faixa etária em condições favoráveis. à motivação.

FAIXA ETÁRIA \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	
MENOR DE 25 N = 163	26,42 1º estilo	20,50 4º estilo	22,18 2º estilo	20,92 3º estilo
DE 25 A 29 N = 99	26,67 1º estilo	22,10 2º estilo	21,96 3º estilo	19,31 4º estilo
DE 30 A 34 N = 182	26,08 1º estilo	23,00 2º estilo	21,90 3º estilo	18,93 4º estilo
DE 35 A 39 N = 185	26,45 1º estilo	23,31 2º estilo	21,78 3º estilo	18,48 4º estilo
DE 40 A 44 N = 119	26,76 1º estilo	22,73 2º estilo	22,14 3º estilo	18,35 4º estilo
DE 45 A 49 N = 55	27,16 1º estilo	22,76 2º estilo	21,87 3º estilo	17,80 4º estilo
DE 50 A 54 N = 21	26,38 1º estilo	22,95 2º estilo	21,24 3º estilo	19,91 4º estilo
DE 55 A 59 N = 4	28,00 1º estilo	21,51 3º estilo	22,25 2º estilo	18,25 4º estilo
MAIOR DE 59 N = 2	31,00 1º estilo	19,00 3º estilo	22,00 2º estilo	18,00 4º estilo

ANEXO XIV

Tabela de contingência e do cálculo do χ^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e Faixa Etária em condições desfavoráveis à motivação.

ESTILO FAIXA ETÁRIA	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
MENOR DE 25 ANOS	78 (79,14)	38 (39,48)	19 (21,01)	28 (23,37)	163
DE 25 a 29 "	40 (48,07)	35 (23,97)	10 (12,77)	14 (14,19)	99
DE 30 a 34 "	82 (88,37)	38 (44,07)	18 (23,46)	44 (26,10)	182
DE 35 a 39 "	85 (89,83)	53 (44,80)	29 (23,85)	18 (26,52)	185
DE 40 a 44 "	65 (57,78)	22 (28,82)	23 (15,34)	9 (17,06)	119
DE 45 a 49 "	38 (26,70)	10 (13,32)	5 (7,09)	2 (7,89)	55
DE 50 a 54 "	12 (10,20)	3 (5,08)	3 (2,71)	3 (3,01)	21
DE 55 a 59 "	2 (1,94)	2 (0,97)	0 (0,52)	0 (0,57)	4
MAIOR DE 59 "	1 (0,97)	0 (0,49)	0 (0,25)	1 (0,29)	2
TOTAIS	403	201	107	119	830

CÁLCULO DO χ^2

ESTILO FAIXA ETÁRIA	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
MENOR DE 25 ANOS	0,02	0,06	0,19	0,92	1,18
DE 25 a 29 "	1,35	5,07	0,60	0,00	7,03
DE 30 a 34 "	0,46	0,84	1,27	12,29	14,86
DE 35 a 39 "	0,26	1,50	1,11	2,74	5,61
DE 40 a 44 "	0,90	1,61	3,82	3,81	10,15
DE 45 a 49 "	4,78	0,83	0,62	4,39	10,61
DE 50 a 54 "	0,32	0,86	0,03	0,00	1,21
DE 55 a 59 "	0,00	1,10	0,52	0,57	2,19
MAIOR DE 59 "	0,00	0,48	0,26	1,77	2,52
TOTAIS	8,09	10,76	7,65	24,15	50,64

OBS.: χ^2 tab. = 45,55

χ^2 calc. = 50,64

ANEXO XIV a

Classificação por faixa etária segundo as médias do 19 estilo LEMO em condições desfavoráveis, à motivação.

CLASSIFICAÇÃO \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	... AÇÃO ...	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
PRIMEIRO	MAIOR DE 59 29,00	DE 55 A 59 24,00	DE 40 A 44 21,53	MAIOR DE 59 24,00
SEGUNDO	DE 45 A 49 26,27	DE 25 A 29 23,77	DE 35 A 39 21,25	MENOR DE 25 22,31
TERCEIRO	DE 40 A 44 25,61	DE 45 A 49 23,29	DE 45 A 49 21,24	DE 55 A 59 22,00
QUARTO	DE 30 A 34 24,98	DE 50 A 54 23,05	DE 50 A 54 21,00	DE 25 A 29 21,63
QUINTO	DE 35 A 39 24,88	DE 35 A 39 23,04	DE 25 A 29 20,69	DE 30 A 34 21,56
SEXTO	DE 50 A 54 24,72	DE 30 A 34 22,80	DE 30 A 34 20,67	DE 45 A 49 21,05
SÉTIMO	MENOR DE 25 24,59	MENOR DE 25 22,79	MENOR DE 25 20,39	DE 35 A 39 20,88
OITAVO	DE 25 A 29 24,03	DE 40 A 44 22,60	DE 55 A 59 20,25	DE 40 A 44 20,24
NONO	DE 55 A 59 23,75	MAIOR DE 59 18,50	MAIOR DE 59 18,50	DE 45 A 49 19,56

ANEXO XV

Tabela de contingência e cálculo do χ^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e sexo em condições favoráveis à motivação.

SEXO \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
MASCULINO	389 (393,47)	158 (157,72)	100 (94,63)	42 (43,18)	689
FEMININO	85 (80,53)	32 (32,28)	14 (19,37)	10 (8,82)	141
T O T A I S	474	190	114	52	830

CÁLCULO DO χ^2

SEXO \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
MASCULINO	0,05	0,00	0,30	0,03	0,39
FEMININO	0,25	0,00	1,49	0,15	1,89
T O T A I S	0,30	0,00	1,79	0,19	2,28

OBS: χ^2 tab. = 12,83

χ^2 calc. = 2,28

ANEXO XV a

Composto do Estilo de Comportamento Motivacional por sexo em condições favoráveis à motivação.

ESTILO SEXO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
MASCULINO N = 689	26,46 1º estilo	22,62 2º estilo	22,01 3º estilo	18,87 4º estilo
FEMININO N = 141	26,66 1º estilo	21,33 3º estilo	21,67 2º estilo	20,39 4º estilo

ANEXO XV b

Classificação por sexo segundo as médias do 1º estilo LEMO em condições favoráveis à motivação.

ESTILO CLASSIFICAÇÃO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
PRIMEIRO	FEMININO 26,66	MASCULINO 22,62	MASCULINO 22,01	FEMININO 20,39
SEGUNDO	MASCULINO 26,46	FEMININO 21,33	FEMININO 21,67	MASCULINO 18,87

ANEXO XVI

Tabela de contingência e cálculo do χ^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e sexo em condições desfavoráveis à motivação.

SEXO \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
MASCULINO	342 (334,54)	162 (166,85)	91 (88,82)	94 (98,79)	689
FEMININO	61 (68,46)	39 (34,15)	16 (18,18)	25 (20,21)	141
T O T A I S	403	201	107	119	830

CÁLCULO DO χ^2

SEXO \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO	SOMA
MASCULINO	0,17	0,14	0,05	0,23	0,59
FEMININO	0,81	0,69	0,26	1,13	2,90
T O T A I S	0,98	0,83	0,31	1,36	3,49

OBS: χ^2 tab. = 12,83

χ^2 calc. = 3,49

ANEXO XVI a

Composto do Estilo de Comportamento Motivacional por sexo em condições desfavoráveis à motivação.

SEXO \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
MASCULINO N = 689	24,97 1º estilo	22,94 2º estilo	21,01 4º estilo	21,11 3º estilo
FEMININO N = 141	24,79 1º estilo	23,04 2º estilo	20,43 4º estilo	21,86 3º estilo

ANEXO XVI b

Classificação por sexo segundo as médias do 1º estilo LEMO em condições desfavoráveis à motivação.

CLASSIFICAÇÃO \ ESTILO	PARTICIPAÇÃO	AÇÃO	MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
PRIMEIRO	MASCULINO 24,97	FEMININO 23,04	MASCULINO 21,01	FEMININO 21,86
SEGUNDO	FEMININO 24,79	MASCULINO 22,94	FEMININO 20,43	MASCULINO 21,11

ANEXO XVII

DIAGNÓSTICO DE ESTILOS MOTIVACIONAIS

I - IDENTIFICAÇÃO:

Nome: _____ Sexo: _____
Idade: _____ Est.civil: _____ Religião: _____
Curso regular que faz atualmente: _____
Escolaridade acadêmica formal: _____
Especialização na área: Financeira ()
Marketing ()
Administração Geral ()
Produção ()
Recursos Humanos ()
Outra: _____ ()

EMPREGO ATUAL:

Área em que trabalha: _____
Cargo: _____ Nível Hierárquico: _____
Tempo de casa: _____ Salário: OTN's
Motivo pelo qual aceitou o emprego: _____

II - RESULTADO DO QUESTIONÁRIO:

Item	Soma	Clas.	(1.+2.)	Clas.
A-				
B-				
C-				
D-				
E-				
F-				

Item	Soma	Class.	(1.+2.)	Clas.
G.				
H.				
I.				
J.				
K.				
L.				

Nota: Este material é de uso exclusivo e interno da Escola de Administração não podendo ser utilizado ou reproduzido sem autorização expressa do seu autor: Cecília Whitaker Bergamini (Março de 1.979).

ESCLARECIMENTOS IMPORTANTES

Como todos nós já sabemos, faz parte da dinâmica natural da vida de cada um, estar sempre se servindo de suas opiniões pessoais para direcionar seu comportamento para este ou aquele objetivo. Tudo depende sempre de nossas experiências vividas e das escalas de valores que adotamos como principais norteadores de nossas vidas. Nesse sentido o comportamento computado como o ideal para cada um de nós é aquele que acreditamos ser o melhor para nós mesmos.

De forma geral, sabemos aquilo que queremos e orientamos nossa maneira de ser afim de atingirmos aqueles objetivos que acreditamos que sejam os mais importantes para nós, em que pese as diferentes situações pelas quais passamos.

O presente questionário representa uma tentativa de diagnosticar, não somente aquilo que mais queremos, no momento, como também aquilo que para nós mais tem valor em termos de metas e objetivos pessoais a serem atingidos. Portanto, deixe-se guiar tão somente por sua opinião pessoal, esquecendo-se de recomendações teóricas que possa ter recebido anteriormente, ou de retratos ideais que lhe foram transmitidos e com os quais você não se identifica.

Da sua sinceridade nascerá a coerência entre os resultados do presente questionário, o que redundará num diagnóstico que lhe possa vir a ser realmente útil em termos de vida de trabalho no seu dia a dia. Procure ser absolutamente sincero e evite criticar-se enquanto responde às situações que lhe são propostas.

- TRABALHE RÁPIDO, MAS NÃO DEIXE QUE ESSA RAPIDEZ PREJUDIQUE A BOA QUALIDADE DESSE TRABALHO. -

INSTRUÇÕES: " O presente questionário possui 36 afirmativas que são seguidas por quatro possíveis alternativas, a saber: a, b, c e d. Você deve escolher em primeiro lugar aquela alternativa que mais retrata sua opinião pessoal sobre o assunto e atribuir a ela a nota quatro (4) no espaço à sua frente. Em seguida atribua a nota um (1) àquela que menos condiz com sua maneira pessoal de pensar. Preencha as alternativas restantes com a nota (3) à alternativa mais próxima de sua opinião e com a nota (2) àquela menos próxima. Em cada conjunto de duas afirmativas você deve atribuir o peso dois àquela que retrata uma situação que você valoriza e mais e peso um àquela que encerra um assunto que você valoriza menos. Você deve notar que essa escolha será sempre feita comparando o assunto contido numa afirmativa ímpar com o outro contido numa afirmativa par. Faça isso logo após ter preenchido as quatro possíveis alternativas para as duas questões em jogo.

ANTES DE COMEÇAR: É muito importante que você se deixe guiar por aquilo que realmente quer, não se deixando contaminar por aquilo que acha que deveria querer. Este questionário foi feito para conhecer seus pontos de vista reais e não ideais, nem para comprovar alguma teoria. Emita somente sua opinião sincera:

Nota: Este material é de uso exclusivo e interno da Escola de Administração não podendo ser utilizado ou reproduzido sem a autorização expressa do seu autor: Cecília Whitaker Bergamini (Março de 1.979).

1. Quando percebo que o trabalho desenvolvido por mim e a organização em que estou facultam a utilização do meu potencial de trabalho e demais recursos pessoais, considero o fato como:

- a) Excepcional e de maior importância para mim ()
- b) Um dado que me é bastante favorável, mas não, necessariamente uma oportunidade sem a qual não possa passar ()
- c) Um dos muitos fatores que pode tornar a vida bem mais agradável na empresa, embora não suficientemente decisivo para reter-me no emprego ()
- d) Uma situação corriqueira na qual todos estamos habituados a trabalhar e que não tem o poder de promover maiores índices de satisfação pessoal ()

Pesos

2. A segurança com a qual uma organização coloca seus objetivos e a clareza que qualifica o estabelecimento de suas políticas administrativas são indícios:

- a) De que se trata, não há a menor sobre de dúvidas, de uma empresa do mais alto nível sob todos os aspectos ()
- b) De que a organização adotou uma sistemática administrativa que é altamente benéfica para ela e para seus empregados ao mesmo tempo ()
- c) De que, muito provavelmente se trate de uma organização que tenha criado um ambiente facilitador de maior produtividade ()
- d) De que muito pouco se pode adiantar sobre ela uma vez que possui objetivos claros e boas políticas administrativas nada mais é do que sua obrigação ()

3. Sentir que meu esforço pessoal não somente ao trabalho, como à própria empresa em si, é passível de ser reconhecido, é para mim uma condição:

- a) Imprescindível, sem a qual não vale a pena trabalhar ()
- b) Positivamente agradável e que me anima a continuar sempre me esforçando ()
- c) Desejável e valorizada por mim, mas que não me leva necessariamente a fazer mais do que tenho feito sempre ()
- d) Que me é indiferente, pois não trabalho para ser reconhecido ()

Pesos

4. Se as organizações almejam progredir, devem em primeiro lugar cuidar da formação e preparo de supervisores competentes, pois essa atitude:

- a) Estabelecerá um alto nível de confiança dentre todos aqueles que são supervisionados por eles, promovendo assim um clima global de maior produtividade ()
- b) Favorecerá um moral mais elevado, o que na grande maioria dos casos reverte em crescimento da empresa ()
- c) É importante, mas não se trata de uma condição suficiente quando se procura elevar o moral e a produtividade dos subordinados ()
- d) Deve ser considerada com ressalvas, uma vez que nem sempre a competência do supervisor seja fator indispensável quando se almeja maior produtividade ()

5. Eu estaria disposto a aceitar um novo emprego, sempre que vislumbrasse a possibilidade de encontrar uma empresa que me oferecesse um tipo de carreira através da qual eu pudesse progredir rapidamente, tendo fácil acesso a níveis hierárquicos superiores, porque:

- a) Esse é um critério infalível para se encontrar um bom emprego e a principal razão que deve levar alguém a trocar de empresa ()
- b) Este critério não deve ser desprezado, constituindo-se num dos primeiros a serem levados em conta, embora não seja o único fator decisivo ()
- c) Acredito que uma oportunidade de progresso somente seja gratificante, na medida em que seja condizente com meu esforço pessoal e correspondente à capacitação profissional ()
- d) Acredito mais, que fazer carreira seja uma conseqüência da vida de trabalho de cada um e não um critério para se trocar de emprego ()

Pesos

6. Pague aquilo que as pessoas merecem, obedecendo o equilíbrio interno em sua escala salarial e respeitando os índices de remuneração de mercado e:

- a) Seus problemas com o pessoal da empresa desaparecerão como que por encanto ()
- b) Uma das maiores fontes de dificuldades que impedem melhores índices de produtividade e dedicação à empresa será atendida ()
- c) Você simplesmente poderá contar com um problema a menos, podendo eventualmente contar com uma atitude mais favorável dos seus empregados com relação à empresa ()
- d) Você não faz mais do que sua obrigação, evitará uma das fontes de insatisfação, mas não tornará ninguém mais feliz por isso ()

7. Ter conseguido ser inteiramente responsável por aquilo que faço, porque sou reconhecidamente merecedor de toda a confiança por parte dos meus supervisores é, sem dúvidas:

- a) A razão que mais me incentiva a fazer todo o esforço possível quando vejo uma oportunidade de assumir maiores responsabilidades no trabalho ()
- b) Uma das grandes fontes de satisfação para mim, mas sinto que existem outros aspectos também relevantes ao bem estar na empresa ()
- c) Uma sensação agradável, mas posso perfeitamente passar sem ela ()
- d) Um estado de coisas que me deixa um pouco preocupado, pois para dizer bem a verdade, eu prefiro, sempre que possível dividir minha responsabilidade com outras pessoas ()

Pesos

8. Quando se é responsável por qualquer setor de trabalho dentro de uma empresa, é preciso, antes de mais nada, criar um ambiente de relacionamento interpessoal favorável, porque:

- a) Valorizo tanto esse aspecto que acredito que ninguém consiga produzir em um ambiente de relacionamento interpessoal inadequado ()
- b) Acho que se não for o mais importante deve ser um dos fatores de grande peso quando se procura manter as pessoas ligadas à empresa ()
- c) Acredito que seja bom trabalhar num ambiente socialmente agradável, mas se isso não for possível há outros recursos que também promovem a fixação das pessoas à empresa onde trabalham ()
- d) Não concordo tanto com a importância desse fator, porque pode até mesmo ser sintoma de insegurança necessitar de um clima socialmente favorável para se continuar ligado à organização ()

Se eu conseguir que o trabalho que desenvolvo na empresa em que estou seja por si só uma fonte de satisfação pessoal para mim, estarei:

- a) Amplamente recompensado, pois considero esta a situação mais adequada para que eu possa sentir-me realmente feliz no trabalho ()
- b) Contribuindo diretamente para elevar o meu nível de motivação pessoal para continuar trabalhando satisfeito ()
- c) Buscando por mim mesmo suprir um mínimo de satisfação pessoal, uma vez que não conto com outras fontes motivacionais na empresa onde trabalho ()
- d) Sendo até um pouco ingênuo, pois o trabalho em si pouco ou quase nada pode contribuir para minha satisfação pessoal, executo-o, é tudo ()

Pesos

Quando percebo que meu posicionamento no organograma da empresa reflete meu valor pessoal e minha competência profissional eu fico:

- a) Extremamente orgulhoso e continuo dando o melhor de mim para continuar me recedendo desse reconhecimento por parte de todos ()
- b) Bastante feliz, porque sentir-se reconhecido pelo valor pessoal e pela competência profissional, constitui-se num referencial importante de minha própria auto valorização ()
- c) Perfeitamente à vontade, pois que cada um conhece o valor pessoal e o nível de competência profissional que tem ()
- d) Até um pouco preocupado, pois estar hierarquicamente posicionado de acordo com o valor pessoal e a competência profissional, pode causar ciúmes e inveja por parte dos demais ()

fato de sentir que as portas estão abertas para que eu cresça em termos de alcançar maior desenvolvimento pessoal e profissional é para mim:

- a) O propulsor para que aceite qualquer desafio e o estímulo mais importante para ir em frente, mesmo que isso demande um esforço extra de minha parte ()
- b) Uma situação que me incentiva a cooperar, pois sei que essa oportunidade somente me poderá trazer benefícios ()
- c) Aquilo de que necessito para sentir-me grato à oportunidade, embora não deva sub-estimar outros elementos também importantes na vida de trabalho de cada um ()
- d) Um sinal de alerta, pois em situação de trabalho, nada cai dos céus portanto pode haver alguma intenção que não me seja tão favorável por trazer dessa oportunidade ()

Pesos

É importante que as pessoas sintam-se seguras que não vão perder o seu emprego do dia para a noite e nem por qualquer motivo sem importância, porque:

- a) Os mais importantes objetivos a serem alcançados em situação de trabalho, estariam plenamente atendidos ()
- b) A maior parte das dificuldades e queixas que as pessoas apresentam contra as organizações, no geral, desapareceriam ()
- c) Estar-se-ia criando um ambiente propício, mas não suficiente para a elevação do nível de felicidade daqueles que trabalham ()
- d) Há muita probabilidade de que não seja tão benéfico assim, uma vez que poder-se-ia criar um ambiente propício à estagnação e baixa produtividade ()

13. Para que eu me respeite mais profissionalmente, preciso sentir que estou colocando tudo aquilo de que sou capaz a serviço das atividades que me cabem desenvolver no meu trabalho, e sei que:

- a) Será sempre dessa maneira que novas e melhores oportunidades se abrirão para mim ()
- b) Este é um dos grandes segredos de se estar satisfeito consigo mesmo por se ter chegado à auto-realização ()
- c) Maiores fontes de satisfação pessoal no trabalho, podem advir de outras maneiras, que não o aproveitamento das próprias potencialidades ()
- d) É até inconveniente estar-se sempre dando o melhor de si em proveito do trabalho que se realiza, pois esta não constitui a meu ver fonte alguma de satisfação para o indivíduo ()

Pesos

14. Saber claramente onde pretende chegar e planejar a política administrativa mais adequada para atingi-lo, é uma condição a partir da qual:

- a) A empresa consegue deixar claro a seus funcionários que está em condições de assegurar as melhores condições possíveis de trabalho ()
- b) A empresa evidencia um grau de organização interna, que evita um bom número de preocupações desnecessárias aos seus empregados ()
- c) A empresa mostra simplesmente que tem uma política administrativa interna organizada e que merece crédito daqueles que nela trabalham ()
- d) A empresa mostra que cumpre sua obrigação, mas não deve enfatizar êsse aspecto, sob pena de vir a ser considerada como rígida e inflexível ()

15. O fato de saber que aquilo que sou hoje é fruto do esforço que dispendi ao longo de situações passadas de trabalho:

- a) Mostra-me que sempre estive certo e promove ainda maior confiança de minha parte em adotar esse tipo de conduta em situações futuras ()
- b) Deixa-me feliz e agradecido pelo reconhecimento de que fui alvo e me mostra a importância de sempre atribuir aos outros o valor que merecem ()
- c) Não me desagrada, mas por outro lado não me garante que todo e qualquer esforço pessoal seja sempre reconhecido ()
- d) Faz-me lembrar tristemente de todos os sacrifícios pelos quais passei e não recomendar a ninguém a busca de reconhecimento ()

Pesos

16. Em lugar de se preocuparem com refinadas técnicas administrativas de seus Recursos Humanos, as organizações deveriam aceitar que é uma necessidade a melhoria de eficiência de todos os seus supervisores:

- a) Tanto isso é verdadeiro, que se isso fosse feito, cada um deles estaria apto a gerenciar o seu pessoal, de forma a neutralizar o problema com pessoas dentro das empresas ()
- b) O preparo e a maior eficiência dos níveis de supervisão representam bem mais de meio caminho andado para se atingir o progresso organizacional como um todo ()
- c) Não há dúvidas de que se o supervisor for competente, o subordinado sentir-se-á melhor no trabalho, mas não estará integralmente atordado em todas as suas expectativas ()
- d) Supervisores muito competentes podem até serem contraindicados devido ao fato de poderem coibir a iniciativa dos seus subordinados ()

17. Mesmo que encontre sérias barreiras, cada um deve cuidar de sua carreira dentro da empresa, procurando sempre atingir a meta de subir cada vez mais e mais. Assim:

- a) Não se deve medir sacrifícios e esforços ou ter receio de arriscar-se, o importante mesmo é chegar lá em cima ()
- b) Subir no posicionamento hierárquico dentro da empresa é importante para quem trabalha e pode ser um fator importante de sucesso profissional ()
- c) Um alto posicionamento no organograma empresarial é bom, mas não representa necessariamente que quem o tenha conseguido esteja inteiramente satisfeito ()
- d) O sucesso conseguido através de uma rápida carreira ascensional pode ser até prejudicial e criar algumas situações de insegurança para a pessoa ()

Pesos

18. A grande maioria dos ressentimentos contra as organizações podem ser resolvidos na medida em que se acredite que as pessoas estejam, basicamente preocupadas com:

- a) Aumentos salariais mais constantes que em outras organizações congêneres ()
- b) Um aumento de salário que seja mais que compatível com as responsabilidades do próprio trabalho ()
- c) Um conjunto de fontes de insatisfação, mas devem considerar primeiramente a questão salarial ()
- d) O fato de que o salário é apenas um fator de recompensa do esforço de cada um, mas não promove satisfação adicional para com a empresa e o trabalho ()

19. O que mais me deixa satisfeito com relação a meus superiores é saber que sou alvo de toda a confiança por parte deles e saber que estão prontos a atribuir-me toda a responsabilidade com a qual sou capaz de arcar:

- a) Isso é tão importante e verdadeiro para mim, que faço tudo o que posso para não desapontá-los quando atribuem-me alguma responsabilidade ()
- b) Essa confiança é tão estimulante para mim, que me leva a aproveitar qualquer oportunidade que apareça para ser cada vez mais merecedor de responsabilidades por aquilo que faço ()
- c) Não há dúvida de que essa situação me é importante, mas não basta para que eu faça nenhum esforço adicional para fazer jus à confiança que me depositam ()
- d) Pelo contrário, não acho essa atitude por parte dos meus supervisores produtiva, ela pode deixar a pessoa temerosa pela consequência de seus atos ()

Pesos

20. Na grande maioria dos casos, aquelas pessoas que permanecem longo tempo em seus empregos o fazem porque se sentem gratificadas pela grande aceitação social de que desfrutam, por isso:

- a) A forma mais eficiente de conseguir que as coisas andem bem em situação de trabalho é facilitar um relacionamento harmônico com todos ()
- b) É lógico que se deve estar primeiramente atento ao bom relacionamento interpessoal, mas não esquecer que outros fatores também podem ser recompensadores ()
- c) O relacionamento social conta, mas as pessoas não se deixam tão facilmente levar por ele, especialmente dentro de grandes organizações ()
- d) Ele pode até ser prejudicial, criando grupos informais e facilitando o hábito de panelinhas que podem ser perigosas para a empresa ()

21. Ao preparar alguém para um trabalho qualquer, deve-se estar atento para fazê-lo de forma a que ele venha a se constituir:

- a) Na mais importante fonte de satisfação que essa pessoa possa vir a ter na empresa em que está e lhe atribua o maior valor possível ()
- b) Num elemento agradável, que sirva para que se possa, de alguma forma neutralizar os aborrecimentos que se possa ter sob outros aspectos ()
- c) Em algo que ajuda muito tendo em vista o bem estar de cada um, mas que não resolve quanto à manutenção das pessoas no emprego ()
- d) Num elemento que até certo ponto pode ocasionar problemas, pois naturalmente ninguém nasceu para trabalhar e quando se vêm premidas a fazê-lo as pessoas não podem estar muito felizes com isso ()

Pesos

22. Se me derem um alto posto dentro de uma organização e um respeitável montante de autoridade, eu:

- a) Não preciso me preocupar com mais nada, uma vez que reconheço ser essa a situação que mais valoriza quem trabalha ()
- b) Ficarei bastante contente, mas ainda considero que alguma coisa esteja me faltando para que possa sentir-me inteiramente feliz com a empresa ()
- c) Não fico tão lisongeadado assim, pois considero que haja melhores formas de reconhecimento do valor de cada um do que o prestígio pessoal ()
- d) Tomo cuidado, porque alguma surpresa desagradável pode estar me esperando pelo fato de estar muito em evidência ()

23. Enfrentar situações não rotineiras, que exijam de mim que eu me supere e progrida quando ao meu auto-desenvolvimento, é sintoma de que:

- a) Estou realmente tendo a oportunidade de trabalhar da forma que julgo mais conveniente para mim ()
- b) Vivo uma situação muito favorável em situação de trabalho, mas que os desafios devem ter limites e não se constituírem na única forma de estímulo na empresa ()
- c) Uma oportunidade à qual não devo me furtar, mas ser prudente ()
- d) Uma situação que não pode ser considerada como confortável, uma vez que possa trazer problemas fora da rotina, na qual, para todos os efeitos me sinto mais seguro ()

Pesos

24. Uma boa política de pessoal é aquela que faculta a cada um dentro da organização, o planejamento de sua própria vida de trabalho, a curto, médio e longo prazos da forma mais estável e segura possível, por isso:

- a) Eu procuro somente aceitar um novo trabalho quando essas condições estejam garantidas com toda a certeza que me possam oferecer ()
- b) Estou sempre fazendo tudo o que posso para não precipitar situações inesperadas que venham a comprometer ou ameaçar esse estado de coisas ()
- c) Uso esse critério, mas não deixo que ele dirija minhas ações, impedindo que novas oportunidades abram melhores caminhos ()
- d) Eu desprezo essa diretriz de vida, pois a meu ver, o sucesso pessoal e profissional não pode nunca ser conseguido num clima de total segurança ()

0) meu grande objetivo em termos de trabalho, é perseguir sempre padrões cada vez mais altos de desempenho e que vão, cada vez mais, solicitando meu potencial de trabalho. Assim sendo:

- a) Estarei sempre à busca de atividades que me facultem trabalhar resolvendo problemas novos e de dificuldades crescentes ()
- b) Não me furtarei às oportunidades de desenvolver atividades novas, eventualmente de maior complexidade e que requeiram maior esforço de minha parte ()
- c) Embora não concorde inteiramente com a afirmativa inicial, nada tenho contra o fato de aproveitar as oportunidades de melhor aproveitamento do meu potencial ()
- d) Penso contrariamente ao proposto no início e adoto a filosofia de poupar ao máximo meus recursos pessoais para evitar desgastar-me inutilmente ()

Pesos

Somente me sinto satisfeito quando percebo que estou trabalhando numa organização que prime pela boa qualidade de suas políticas administrativas, porque:

- a) Valorizo muito um tipo de administração sistemática e organizada pois ela é sintoma da segurança que se pode ter dentro da empresa ()
- b) A organização interna é tão importante que deveria ser um dos primeiros fatores a serem considerados quando se avalia uma empresa ()
- c) Estar bem organizada é importante, mas não foram as empresas desse tipo que necessariamente se desenvolveram mais ()
- d) Não dou importância à organização interna de uma empresa e até penso que quando se enfatiza esse aspecto, a vida de trabalho pode se tornar aborrecida ()

Procurando sempre fazer aos outros aquilo que eu gostaria que me fizessem, acho indispensável que não se deixe nunca de reconhecer o esforço de quem quer que seja, e isto é:

- a) Um dos primeiros e mais importantes lemas a seguir caso se esteja interessado em conseguir que as pessoas se sintam realmente pertencentes à organização onde trabalham ()
- b) Um aspecto importante a ser observado, caso se esteja ocupando uma posição de chefe ou de subordinado ()
- c) Um princípio que facilita o relacionamento agradável com as pessoas e sem dúvidas uma forma de satisfazê-las ()
- d) Uma atitude ingênua, porque nunca se deve ficar elogiando aquilo que as pessoas fazem de bom no seu trabalho, isso não é mais que sua obrigação e estamos correndo o risco de super-valorizá-las ()

Pesos

De todas as fontes de satisfação que meu trabalho pode me oferecer, não dispenso o fato de possuir um chefe altamente competente, porque:

- a) Somente assim se pode garantir também a alta qualificação técnica daqueles que trabalham sob a sua supervisão ()
- b) Este é um fator decisivo em fazer com que o chefe seja considerado como uma pessoa digna de confiança e respeito por seus subordinados ()
- c) Pode ser considerada como uma circunstância que ajuda bastante, mas não um determinante imprescindível para que se produza mais e melhor ()
- d) Considero-o como um item irrelevante, pois cada um deve ser por si só competente em lugar de descansar sobre a qualificação técnica do seu chefe ()

29. Posso ser considerada como uma pessoa que busca ascender sempre o máximo que posso, com um mínimo de tempo necessário, pois acredito que:

- a) Somente assim alguém vai realmente para frente, pois em termos de carreira não há tempo a perder
- b) Esta deva ser uma situação predominante no ambiente empresarial, para que cada um se sinta incentivado a dar o melhor de si em favor da empresa
- c) Ficar parado por muito tempo num só nível hierárquico ou num mesmo cargo pode ser sintoma de que algo não vai bem
- d) A filosofia inicial proposta seja falsa e sou contrário a ela, uma vez que acredito de que seja apenas de vagar que eu consiga chegar mais longe

Pesos

30. Se quizerem que eu me sinta inteiramente feliz com a empresa e com o trabalho pelo qual sou responsável:

- a) Não esqueçam de atualizar constantemente meu salário e me oferecerem sistematicamente possibilidades de maiores ganhos
- b) Atualizem sempre que oportuno meu nível salarial e deem-me oportunidade de que eu lute pelos meus aumentos por mérito
- c) Não me deixem sentir salarialmente passado para trás
- d) Saibam que não acredito ser o salário a única fonte de satisfação que eu posso auferir da empresa e do cargo que desempenho

31. Trabalhar autonomamente, decidindo sobre o que fazer e arcando com as consequências dos meus atos e para mim:

- a) A forma mais salutar de se desenvolver um trabalho e o ambiente que mais me entusiasma a mover-me
- b) Uma situação bastante agradável, pois sei que sou responsável por aquilo que assumi e que os outros confiam na minha iniciativa pessoal
- c) Um dos fatores que desperta em mim maior motivação para com o trabalho e responsabilidade perante a empresa
- d) Uma situação contra-indicada, pois acredito que a responsabilidade por aquilo que faço não deve ser exclusivamente minha, mas também de quem me mandou fazê-lo

Pesos

32. Se eu pudesse planejar um ambiente ideal de trabalho, enfatizaria, sem dúvidas o aprimoramento do relacionamento humano porque:

- a) Estamos inegavelmente trabalhando com pessoas e cada um de nós é antes de tudo um ser social
- b) Trabalhando com pessoas amigas e que se querem bem, os problemas de trabalho ficarão muito mais fáceis de serem resolvidos
- c) Não a totalidade, mas uma parte significativa de fonte de satisfação que se pode ter na empresa, vem do grupo que frequentamos
- d) Acredito apenas que o relacionamento interpessoal seja uma consequência e não a causa das coisas andarem bem no trabalho, portanto em quase nada concordo com a afirmativa inicial

9. Sinto que estou sempre tentando fazer do trabalho que me é dado desenvolver:

- a) A maior fonte possível de satisfação para mim e um ponto de apoio do qual me socorro maciçamente em situação empresarial ()
- b) Um bom recurso de que disponho para amenizar as dificuldades e problemas da rotina do dia a dia ()
- c) Um importante centro de interesse para mim enquanto estou dentro da empresa, mas não chego a perder o sono por causa dele ()
- d) Uma obrigação que deve ser cumprida, mesmo que muitas vezes sinta que posso me ser pesado desincumbir-me dele ()

Pesos

10. Acho que nada melhor para as pessoas do que se sentirem respeitadas e reconhecidas pelo seu valor profissional, por isso:

- a) Faço o que posso e dou o melhor de mim para que meu valor seja reconhecido para que todos me respeitem como um profissional competente ()
- b) Procuro estar sempre atento para sair-me da melhor forma possível sempre que surja uma oportunidade de mostrar minha competência profissional ()
- c) Arranjo uma saída para não desapontar os outros quando sou chamado a colocar aquilo de que sou capaz na resolução de um problema técnico ()
- d) Não é bem assim, é necessário que se tenha muito cuidado quando se tem uma oportunidade de exibir competência pessoal, pois isso pode fazer com que os demais se sintam diminuídos ()

11. É perfeitamente normal que cada um esteja sempre procurando se desenvolver no sentido de evoluir e galgar cada vez níveis mais altos de maturidade profissional, por isso:

- a) Lanço constantemente a mim mesmo o desafio de evoluir para fazer do meu auto desenvolvimento a principal meta a ser atingida ()
- b) Procuro estar sempre atento a mim mesmo no sentido de detectar e lutar contra sintomas de estagnação pessoal e profissional ()
- c) Não deixo que as oportunidades simplesmente passem por mim, aproveito-as em favor do meu auto-desenvolvimento ()
- d) Tomo muito cuidado com essa tendência natural de cada um para que os demais não cheguem a me sentir ambicioso e ameaçador, como alguém que está sempre competindo com eles ()

Pesos

12. Quando sinto segurança, sob qualquer aspecto em circunstância de trabalho, é que:

- a) Estou diante de uma oportunidade ímpar de experimentar alto grau de satisfação para com o trabalho e com a empresa ()
- b) Sob todos os aspectos, sinto que estou vivendo uma situação bastante benéfica à minha maior produtividade ()
- c) Posso ficar tranquilo, pois estou diante de uma forma muito boa de evitar problemas pessoais ()
- d) Está havendo uma oportunidade propícia a uma espécie de emboloramento e estagnação dentro da organização ()

ANEXO XVIII

Tabela de contingência e cálculo do χ^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e percepção dos fatores de motivação em condições favoráveis à satisfação motivacional.

ESTILO	FATORES	AUTO-REA LIZAÇÃO	RECONHE CIMENTO	POSSIBILIDA DE PROGRESSO	RESPONSA BILIDADE	O TRABALHO EM SI	DESENVOL VIMENTO	
	PARTICIPAÇÃO	234 (222)	174 (182)	39 (45)	145 (146)	194 (186)	214 (219)	1000
	AÇÃO	52 (67)	60 (56)	21 (13)	44 (45)	55 (57)	74 (68)	306
	MANUTENÇÃO	28 (29)	26 (24)	6 (6)	21 (20)	23 (25)	30 (30)	134
	CONCILIAÇÃO	35 (31)	28 (26)	4 (6)	22 (21)	22 (26)	29 (30)	140
	TOTAL	349	288	70	232	294	347	1580

CÁLCULO DO χ^2

ESTILO	FATORES	AUTO-REA LIZAÇÃO	RECONHE CIMENTO	POSSIBILIDA DE PROGRESSO	RESPONSA BILIDADE	O TRABALHO EM SI	DESENVOL VIMENTO
	PARTICIPAÇÃO	0,8	0,3	0,8	0	0,3	0,2
	AÇÃO	3,4	0,3	4,9	0	0,1	0,5
	MANUTENÇÃO	0	0,2	0	0	0,2	0
	CONCILIAÇÃO	0,5	0,1	0,6	0	0,6	0

OBS.: χ^2 tab. = 32,80

χ^2 calc. = 13,80

ANEXO XVIII a

Percentual do ênfase da percepção dos fatores de motivação por estilo em condições favoráveis à motivação.

PARTICIPAÇÃO	N	n	%	ACÇÃO	N	n	%
1º AUTO REALIZAÇÃO	349	234	67,0	1º POSSIBILIDADE DE PROGRESSO	70	21	30,0
2º O TRABALHO EM SI	294	194	65,9	2º DESENVOLVIMENTO PESSOAL	347	74	21,3
3º RESPONSABILIDADE	232	145	62,5	3º RECONHECIMENTO	288	60	20,8
4º DESENVOLVIMENTO PESSOAL	347	214	61,6	4º RESPONSABILIDADE	232	44	18,9
5º RECONHECIMENTO	288	174	60,4	5º O TRABALHO EM SI	294	55	18,7
6º POSSIBILIDADE DE PROGRESSO	70	39	55,7	6º AUTO REALIZAÇÃO	349	52	14,8
MANUTENÇÃO	N	n	%	CONCILIAÇÃO	N	n	%
1º RESPONSABILIDADE	232	21	9,1	1º AUTO REALIZAÇÃO	349	35	10,0
2º RECONHECIMENTO	288	26	9,0	2º RECONHECIMENTO	288	28	9,7
3º DESENVOLVIMENTO PESSOAL	347	30	8,6	3º RESPONSABILIDADE	232	22	9,5
4º POSSIBILIDADE DE PROGRESSO	70	6	8,5	4º DESENVOLVIMENTO PESSOAL	347	29	8,4
5º AUTO REALIZAÇÃO	349	28	8,0	5º O TRABALHO EM SI	294	22	7,5
6º O TRABALHO EM SI	294	23	7,8	6º POSSIBILIDADE DE PROGRESSO	70	4	5,7

ANEXO XIX

Tabela de contingência e cálculo do χ^2 entre as variáveis: Estilo de comportamento Motivacional e percepção dos fatores de higiene em condições favoráveis à motivação.

ESTILO	FATORES	POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	COMPETÊNCIA DOS SUPERVISORES	SALÁRIO	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	STATUS	SEGURANÇA	
PARTICIPAÇÃO		102 (95)	107 (101)	23 (26)	161 (170)	134 (132)	80 (82)	607
	AÇÃO	22 (26)	25 (27)	8 (6)	47 (46)	39 (36)	22 (22)	
MANUTENÇÃO		17 (13)	14 (13)	3 (4)	23 (22)	12 (17)	11 (11)	80
	CONCILIAÇÃO	6 (13)	9 (14)	7 (5)	32 (25)	19 (19)	13 (11)	
TOTAIS		147	155	41	263	204	126	936

CÁLCULO DO χ^2

ESTILO	FATORES	POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	COMPETÊNCIA DOS SUPERVISORES	SALÁRIO	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	STATUS	SEGURANÇA
	PARTICIPAÇÃO	0,5	0,4	0,4	0,5	0	0
	AÇÃO	0,6	0,1	0,5	0	0,3	0
	MANUTENÇÃO	1,2	0	0,3	0	1,5	0
	CONCILIAÇÃO	3,7	2,6	0,8	1,9	0	0,4

OBS.: χ^2 tab. = 32,80

χ^2 calc. = 15,70

ANEXO XIX a

Ênfase da percepção dos fatores de higiene, por estilo em condições favoráveis à motivação.

PARTICIPAÇÃO	N	n	%	AÇÃO	N	n	%
1º POLÍTICAS E ADMINISTRAÇÃO	147	102	69,4	1º SALÁRIO	41	8	19,5
2º COMPETÊNCIA DE SUPERVISORES	155	107	69,0	2º STATUS	204	39	19,1
3º STATUS	204	134	65,7	3º RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	263	47	17,9
4º SEGURANÇA	126	80	63,5	4º SEGURANÇA	126	22	17,4
5º RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	263	161	61,2	5º COMPETÊNCIA DE SUPERVISORES	155	25	16,1
6º SALÁRIO	41	23	56,1	6º POLÍTICAS E ADMINISTRAÇÃO	147	22	14,9
MANUTENÇÃO	N	n	%	CONCILIAÇÃO	N	n	%
1º POLÍTICAS E ADMINISTRAÇÃO	147	17	11,5	1º SALÁRIO	41	7	17,0
2º COMPETÊNCIA DE SUPERVISORES	155	14	9,0	2º RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	263	32	12,2
3º RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	263	23	8,7	3º SEGURANÇA	126	13	10,3
4º SEGURANÇA	126	11	8,7	4º STATUS	204	19	9,3
5º SALÁRIO	41	3	7,3	5º COMPETÊNCIA DE SUPERVISORES	155	9	5,8
6º STATUS	204	12	5,8	6º POLÍTICAS E ADMINISTRAÇÃO	147	6	4,1

ANEXO XX

Tabela de contingência e cálculo do χ^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e percepção dos Fatores de Motivação em condições desfavoráveis à Motivação.

	AUTO REALIZAÇÃO	RECONHECIMENTO	POSSIBILIDADE DE PROGRESSO	RESPONSABILIDADE	O TRABALHO EM SI	DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
P	172 (171)	116 (132)	32 (32)	108 (107)	136 (133)	169 (158)	733
A	83 (83)	66 (65)	18 (15)	49 (52)	61 (65)	82 (78)	358
M	55 (48)	40 (38)	10 (9)	37 (31)	32 (38)	35 (45)	209
C	63 (71)	69 (55)	9 (13)	42 (46)	63 (56)	62 (67)	308
N	373	290	69	236	292	348	1068

CÁLCULO DO χ^2

0	1,9	0	0	0,1	0,7
0	0	0,6	0,2	0,2	0,2
1,0	0,1	0,1	1,2	0,9	2,2
0,9	3,6	1,2	0,3	0,8	0,4

OBS.: χ^2 tab = 32,8

χ^2 cal = 16,6

ANEXO XXa

Ênfase da percepção dos fatores de Motivação por estilo, em condições desfavoráveis à motivação.

PARTICIPAÇÃO	N	n	%	AÇÃO	N	n	%
1º DESENVOLVIMENTO PESSOAL	348	169	48,5	1º POSSIBILIDADE DE PROGRESSO	69	16	26,1
2º O TRABALHO EM SI	292	136	46,6	2º DESENVOLVIMENTO PESSOAL	348	82	23,6
3º POSSIBILIDADE DE PROGRESSO	69	32	46,4	3º RECONHECIMENTO	290	65	22,4
4º AUTO REALIZAÇÃO	373	172	46,1	4º AUTO REALIZAÇÃO	373	83	22,2
5º RECONHECIMENTO	290	132	45,4	5º O TRABALHO EM SI	292	61	20,9
6º RESPONSABILIDADE	236	107	45,3	6º RESPONSABILIDADE	236	49	20,8
MANUTENÇÃO	N	n	%	CONCILIAÇÃO	N	n	%
1º RESPONSABILIDADE	236	37	15,6	1º RECONHECIMENTO	290	69	23,7
2º AUTO REALIZAÇÃO	373	55	14,7	2º O TRABALHO EM SI	292	63	21,6
3º POSSIBILIDADE DE PROGRESSO	69	10	14,4	3º DESENVOLVIMENTO PESSOAL	348	62	17,8
4º RECONHECIMENTO	290	40	13,7	4º RESPONSABILIDADE	236	42	17,8
5º O TRABALHO EM SI	292	32	10,9	5º AUTO REALIZAÇÃO	373	63	16,9
6º DESENVOLVIMENTO PESSOAL	348	35	10,1	6º POSSIBILIDADE DE PROGRESSO	69	9	13,1

ANEXO XXI

Tabela de contingência e cálculo do χ^2 entre as variáveis: Estilo de Comportamento Motivacional e fatores de Higiene em condições desfavoráveis à Motivação.

	POLÍTICAS ADMINIS - TRATIVAS	COMPETÊNCIA DOS SUPERVI SORES	SALÁRIO	RELACIONA MENTO IN- TERPESSOAL	STATUS	SEGURAN ÇA	
P	72 (71)	69 (75)	20 (19)	133 (126)	89 (98)	67 (61)	450
A	34 (29)	29 (31)	8 (8)	45 (51)	46 (40)	22 (25)	184
M	18 (20)	23 (22)	4 (5)	31 (35)	33 (27)	18 (18)	127
C	23 (27)	35 (29)	8 (7)	52 (48)	35 (37)	19 (23)	172
N	147	156	40	261	203	126	933

CÁLCULO DO χ^2

0	0,5	0	0,4	0,8	0,6
0,9	0,1	0	0,7	0,9	0,4
0,2	0	0,2	0,5	1,3	0
0,6	1,2	0,1	0,3	0,1	0,7

OBS.: χ^2 tab. = 32,80

χ^2 cál. = 10,50

ANEXO XXI a

Ênfase da percepção dos fatores de higiene, por estilo, em condições desfavoráveis à motivação.

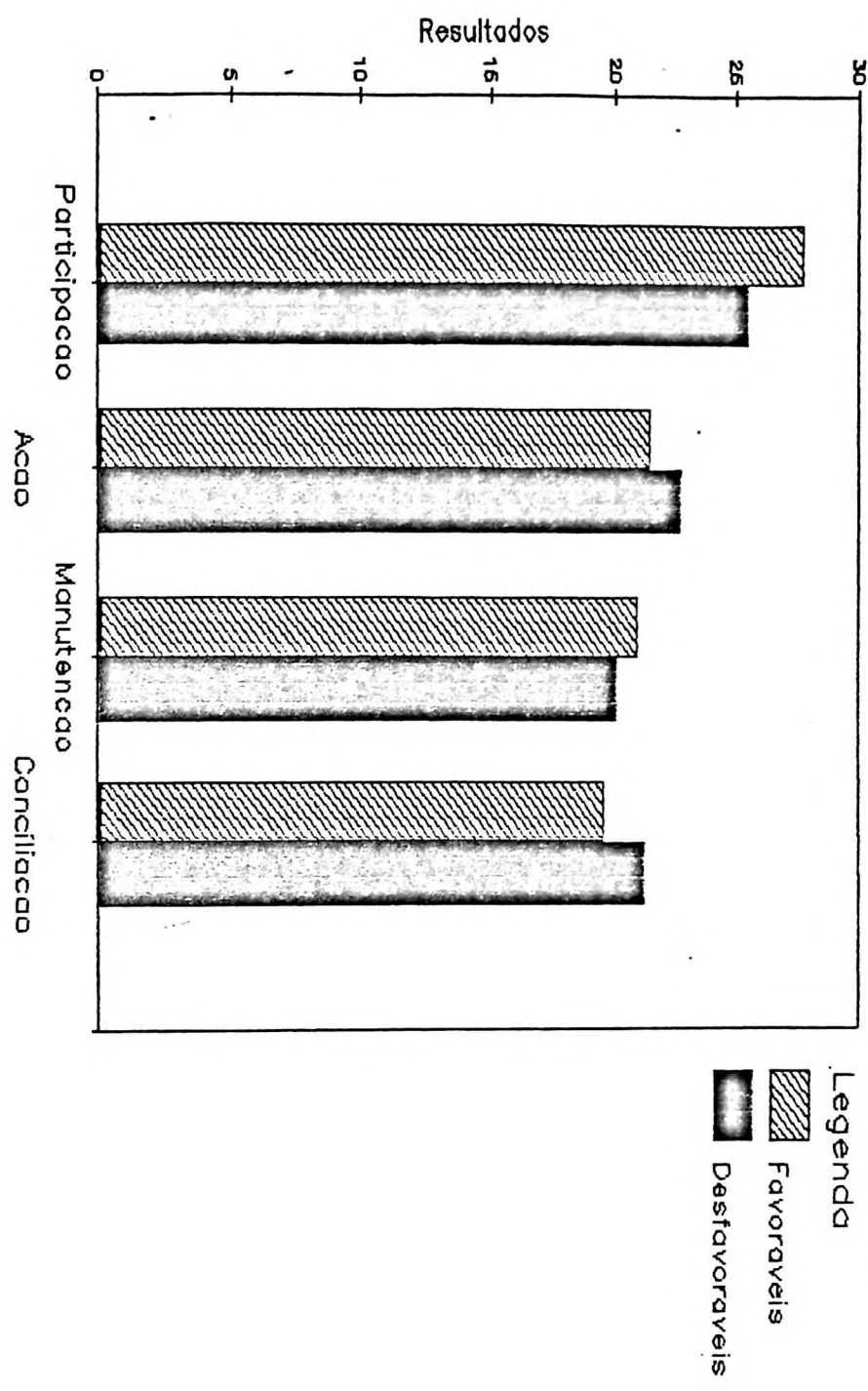
PARTICIPAÇÃO	N	n	%	AÇÃO	N	n	%
1º SEGURANÇA	126	67	53,1	1º POLÍTICAS E ADMINISTRAÇÃO	147	34	23,1
2º RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	261	133	50,9	2º STATUS	203	46	22,6
3º SALÁRIO	40	20	50,0	3º SALÁRIO	40	8	20,0
4º POLÍTICAS E ADMINISTRAÇÃO	147	72	48,9	4º COMPETÊNCIA DE SUPERVISORES	156	39	18,6
5º COMPETÊNCIA DE SUPERVISORES	156	69	44,2	5º SEGURANÇA	126	22	17,5
6º STATUS	203	89	43,8	6º RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	261	45	17,3
MANUTENÇÃO	N	n	%	CONCILIAÇÃO	N	n	%
1º STATUS	203	33	16,2	1º COMPETÊNCIA DE SUPERVISORES	156	35	22,4
2º COMPETÊNCIA DE SUPERVISORES	156	23	14,7	2º SALÁRIO	40	8	20,0
3º SEGURANÇA	126	18	14,3	3º RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	261	52	19,9
4º POLÍTICAS E ADMINISTRAÇÃO	147	18	12,2	4º STATUS	203	35	17,2
5º RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	261	31	11,8	5º POLÍTICAS E ADMINISTRAÇÃO	147	23	15,6
6º SALÁRIO	40	4	10,0	6º SEGURANÇA	126	19	15,1

A_N_E_X_O_S_X_X_I_I

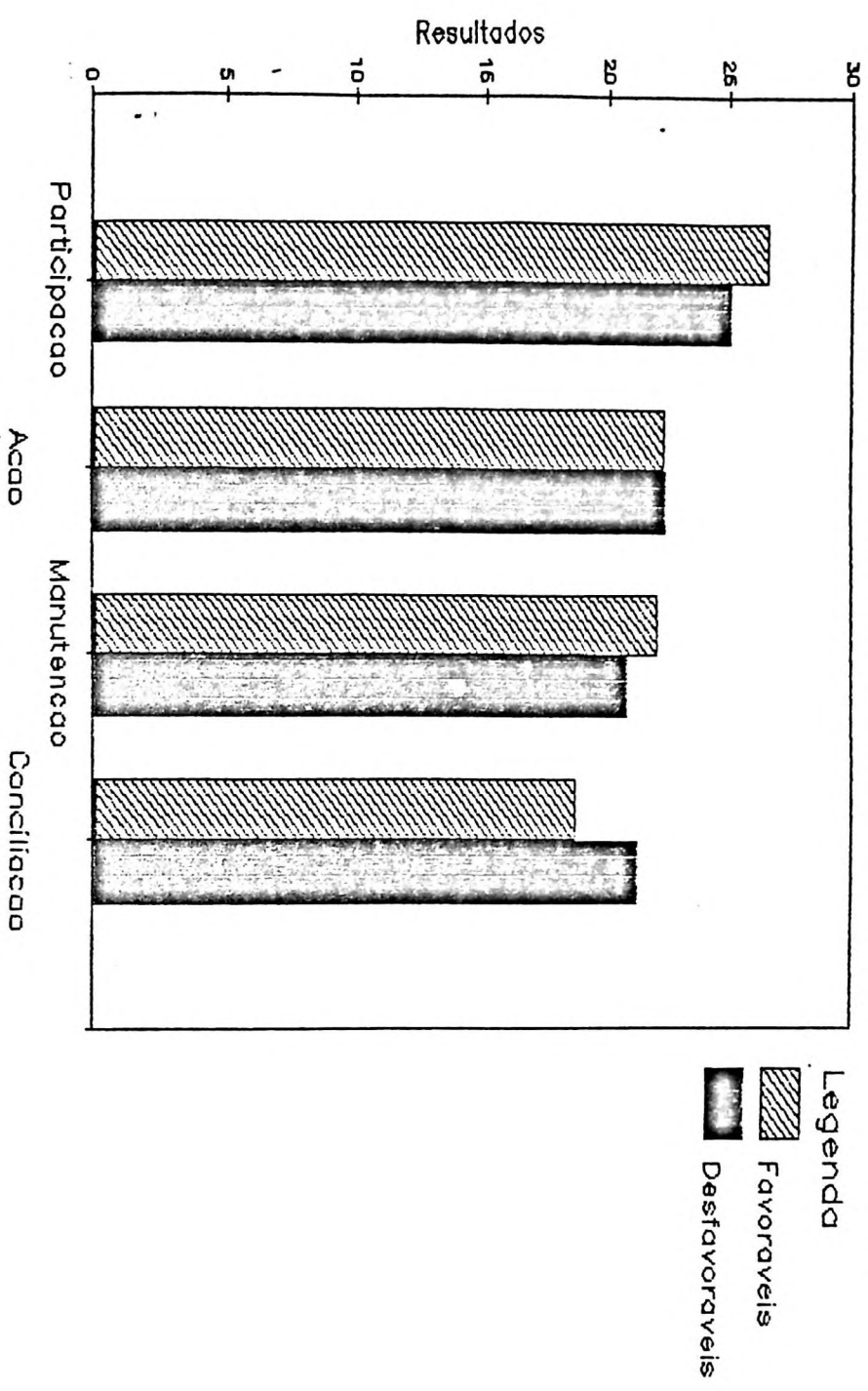
GRÁFICOS ILUSTRATIVOS DOS COMPORTOS DE ORGANIZADORES DOS DIFERENTES ESTILOS DE COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL - Por áreas de trabalho.

- Recursos Humanos
- Administrativa
- Planejamento
- Financeira
- Comercial
- Produção
- Geral

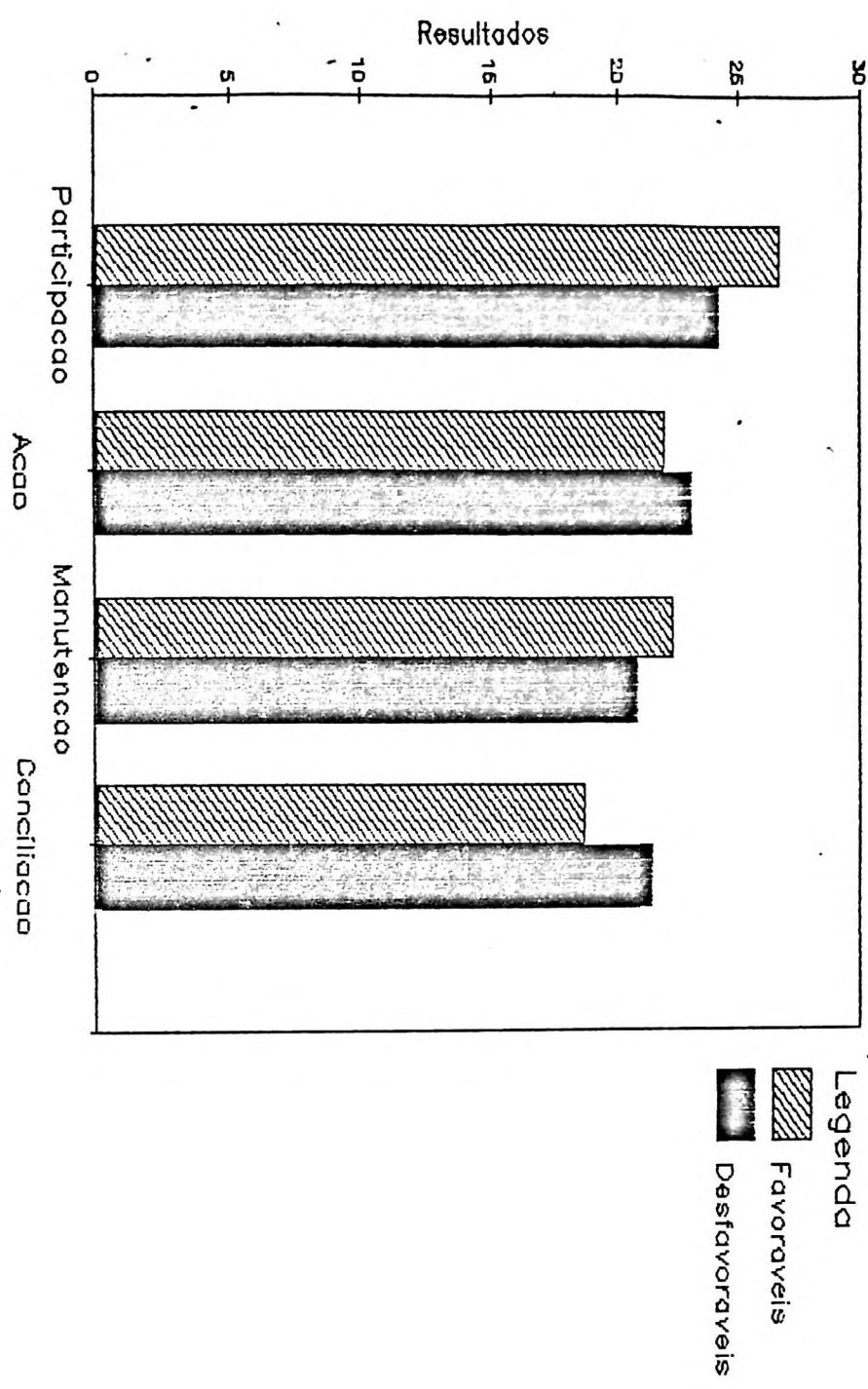
RECURSOS HUMANOS CONDICOES FAVORAVEIS E DESFAVORAVEIS



ADMINISTRATIVA CONDICOES FAVORAVEIS E DESFAVORAVEIS

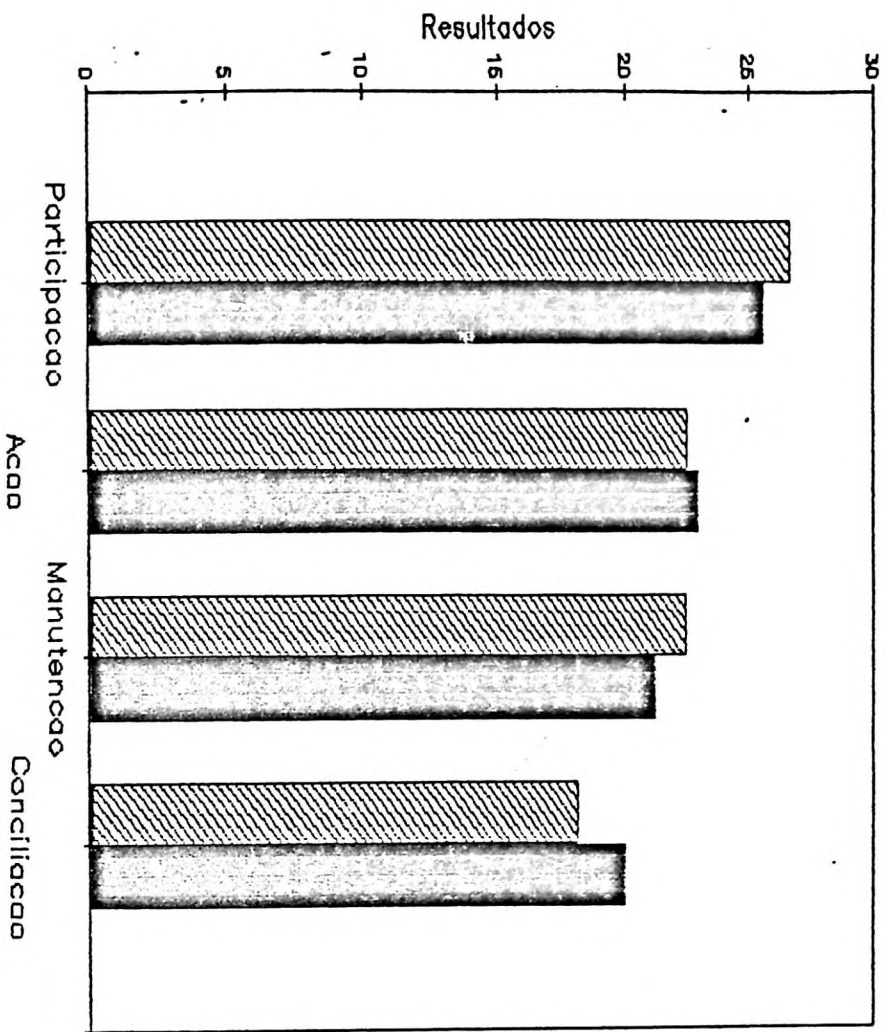


PLANEJAMENTO CONDICOES FAVORAVEIS E DESFAVORAVEIS



CONDICOES FAVORAVEIS E DESFAVORAVEIS

FINANCEIRA

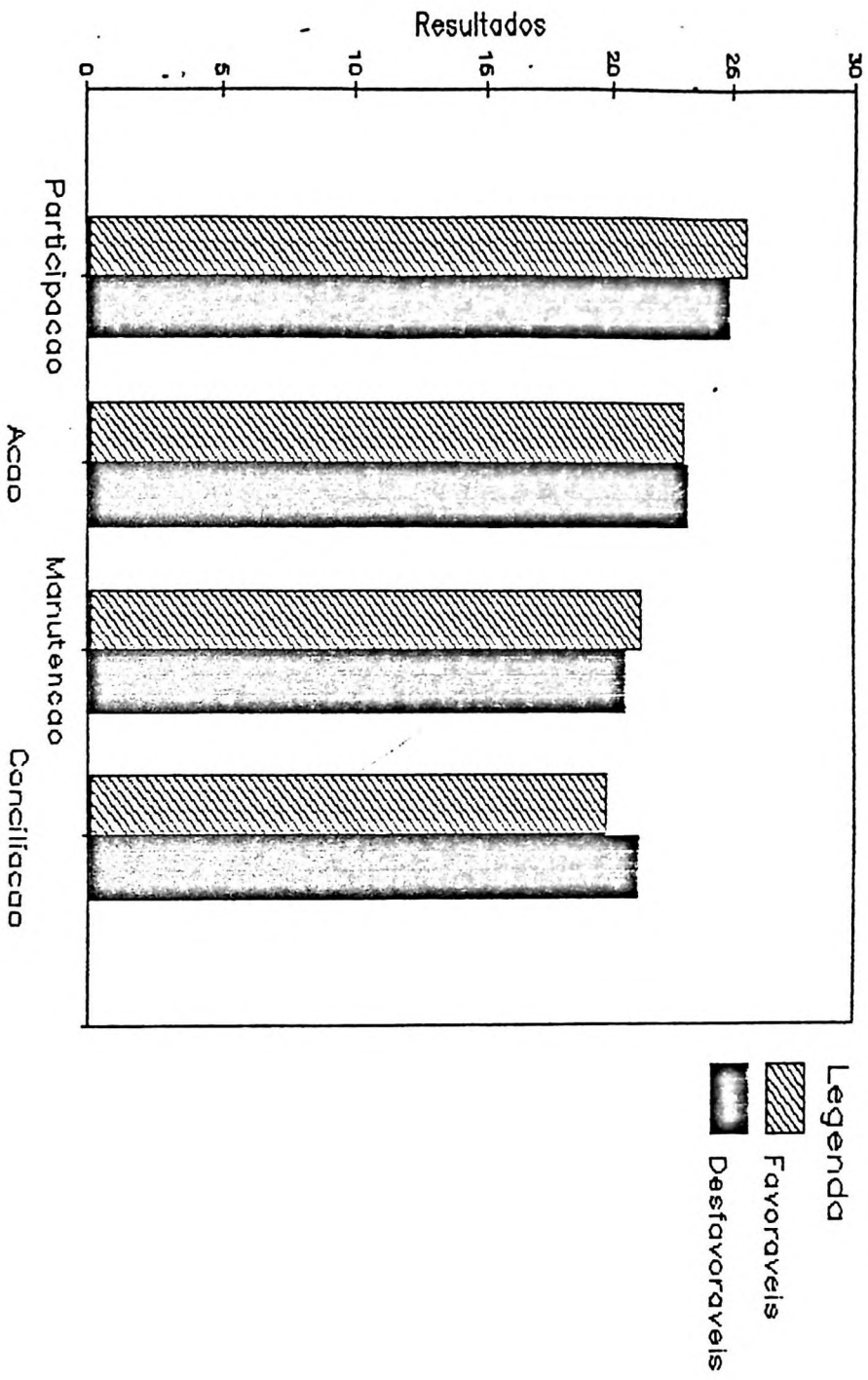


Legenda

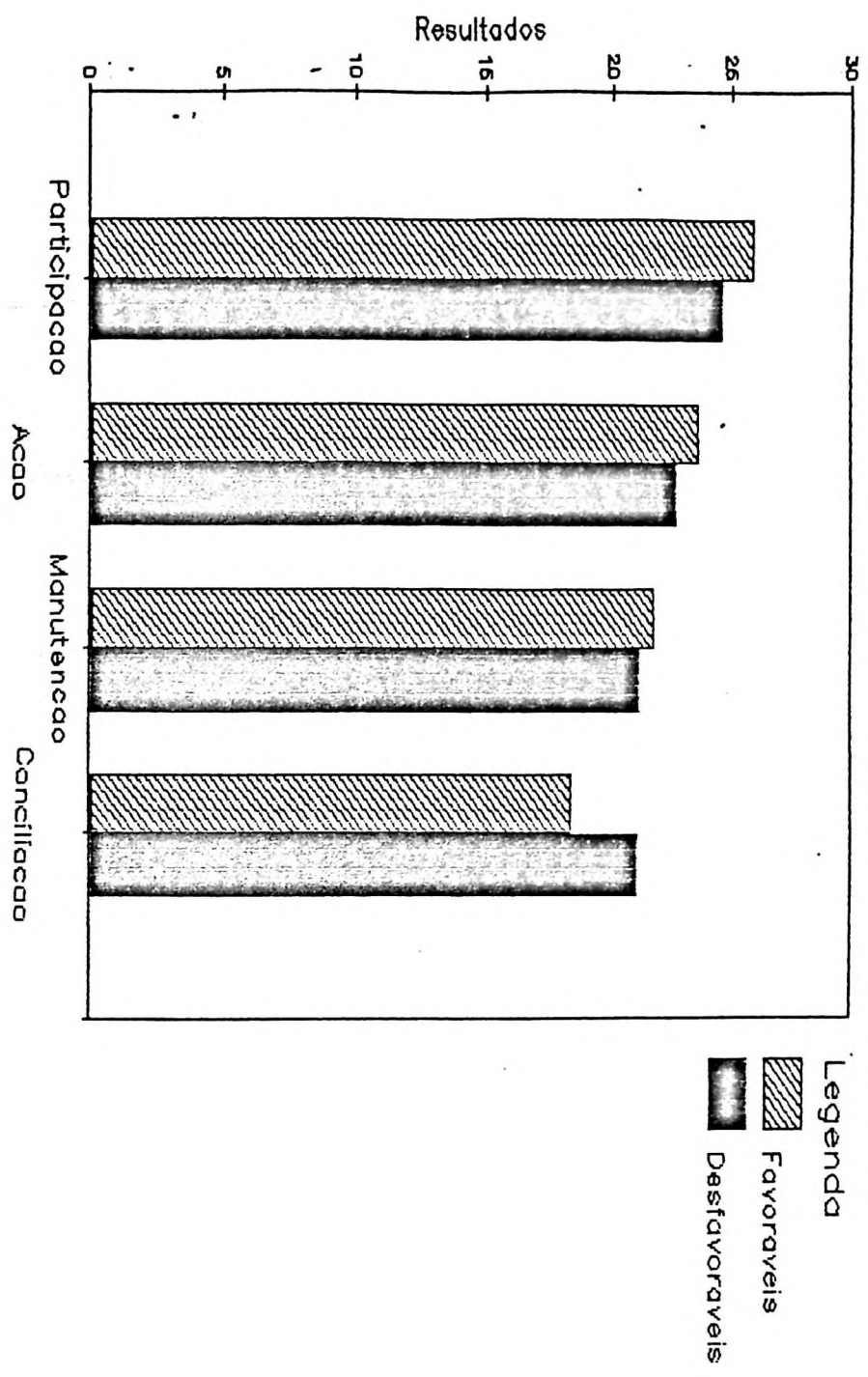
Favoráveis

Desfavoráveis

COMERCIAL CONDICOES FAVORAVEIS E DESFAVORAVEIS



PRODUCAO CONDICOES FAVORAVEIS E DESFAVORAVEIS



GERAL CONDICOES FAVORAVEIS E DESFAVORAVEIS

