

CARACTERÍSTICAS MOTIVACIONAIS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS



■ **Cecília Whitaker Bergamini**
Consultora de Empresas e Professora da área de Recursos Humanos da EAESP/FGV e da FEA/USP.

* **RESUMO:** Este artigo resume os resultados principais de um estudo sobre comportamento motivacional, feito em 250 empresas brasileiras. Os dados empíricos coletados permitem concluir que a personalidade de cada um afeta o grau em que as variáveis motivacionais podem se deixar refletir no comportamento observável. O principal enfoque apresentado mostra que os estímulos externos não são suficientemente fortes para influenciar a direção desse comportamento motivacional. Não foi descoberta nenhuma possível relação entre o estilo de comportamento motivacional e as variáveis ambientais.

* **PALAVRAS-CHAVE:** Estilo de comportamento mo-

tivacional, diferenças individuais, personalidade, intensidade e direção comportamental.

* **ABSTRACT:** This article deals with the main findings of a study about motivational behavior conducted at 250 Brazilian organizations. Evidence is that each person's individual characteristics affect the degree to which motivational variables may be reflected on observable behavior. The main approach presents external stimuli as not strong enough to influence the direction of motivational behavior. It has not been found any possible relationship between the style of motivational behavior and environment variables.

* **KEY WORDS:** Style of motivational behavior, individual differences, personality, behavior direction, behavior intensity.

INTRODUÇÃO

Poucos artigos ou mesmo trabalhos mais extensos, cujo objetivo principal tenha sido o de pesquisar em maior profundidade o fenômeno da motivação humana dentro das empresas brasileiras, têm vindo a público. Isso representa uma lacuna que precisa ser preenchida a fim de que os administradores possam caminhar com passos mais seguros sobre esse terreno. Essa segurança não pode tomar por base simples opiniões ou crenças, mas sobretudo, exige o apoio de dados fornecidos pela pesquisa empírica.

O presente trabalho deverá esboçar algumas conclusões às quais foi possível chegar, depois de quase dez anos de pesquisa junto a organizações tipicamente nacionais. Além disso, serão retomados alguns pressupostos teóricos com o objetivo de caracterizar, o mais claramente possível, sob que aspectos, enfoques ou conceitos está-se entendendo o termo motivação, uma vez que numerosos e diferentes pontos de vista existem sobre esse assunto na atualidade, dentro do capítulo denominado comportamento organizacional.

A DINÂMICA DA MOTIVAÇÃO

Recentemente, num interessante artigo, Gooch e McDowell assim se exprimiram: *"Muito freqüentemente, as pessoas não fazem aquilo que lhes pedimos para fazer, simplesmente porque elas não querem fazer esse tipo de trabalho"*. Um pouco mais adiante, complementam suas idéias da seguinte maneira: *"A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar a outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo"*¹.

Outros autores também se referem de maneira semelhante a esse aspecto interior do fenômeno da motivação, deixando sempre implícita a crença de que nada se pode fazer em termos motivacionais, a menos que a própria pessoa não esteja pessoalmente envolvida nesse processo: *"É evidente que todo o desempenho supõe que duas condições sejam preenchidas: que se seja capaz de executá-lo (aptidões) e que se tenha a vontade (motivação)"*². Para concluir seu pensamento, Leboyer acrescenta: *"Mas nosso propósito aqui não é o de analisar os determinantes do desempenho, mas somente situar e definir concretamente a motivação. Tenhamos em mente, então, que essencialmente se trata de um processo que implica na vontade de efetuar um trabalho ou de atingir um objetivo, o que cobre três aspectos:*

*fazer um esforço, manter esse esforço até que o objetivo seja atingido e consagrar a ele a necessária energia. Em outros termos, por motivação, entende-se, ao mesmo tempo, a direção e a amplitude das condutas, quais comportamentos são escolhidos com que vigor e qual intensidade"*³. Assim sendo, as pessoas consagram mais tempo às atividades para as quais são motivadas. Portanto, *"a motivação é, em última análise, uma distribuição do tempo disponível"*⁴, é uma questão de alocação de tempo. É, então, possível considerar que a motivação do ser humano seja uma função tipicamente interna a cada pessoa, uma força propulsora que tem suas fontes freqüentemente escondidas no interior de cada um e cuja satisfação ou insatisfação fazem parte integrante de sentimentos que são tão somente experimentados dentro de cada pessoa.

Não foram considerados, para fins da presente pesquisa, aqueles aspectos defendidos pela corrente comportamentalista ou behaviorista. Está sendo assumido que todos os comportamentos exibidos pelas pessoas, a partir da presença de reforçadores extrínsecos a elas, podem ser caracterizados como reação a estímulos, o que permite classificá-los como comportamentos condicionados. Procurou-se pesquisar o homem a partir da visão fenomenológica, na qual aquilo que mais importa é configurar a ação motivacional a partir da realidade existencial dos sujeitos pesquisados nos seus ambientes naturais de trabalho.

UMA PESQUISA BRASILEIRA

Várias hipóteses foram estabelecidas numa pesquisa levada a efeito na Universidade de São Paulo. As hipóteses escolhidas tinham por objetivo investigar sistematicamente a existência de dependência entre as diferentes orientações motivacionais e algumas variáveis que fossem relevantes à melhor compreensão do fenômeno em si.

A primeira hipótese a ser comprovada pelo estudo feito procurou pesquisar a ligação necessária entre os traços de personalidade e características próprias dos diferentes estilos de comportamento motivacional. Em termos concretos, aquilo que interessou no estudo foi verificar até que ponto o comportamento objetivamente reconhecível pode ser entendido como uma decorrência necessária de aspectos internos à pessoa e que não são, portanto, diretamente acessíveis à observação imediata.

Dessa forma, pressupõe-se que as características intrínsecas da personalidade podem determinar orientações comportamentais específicas, naquilo que dizem respeito à psicodinâmica motivacional. Essa ligação de causa

1. GOOCH, B. G. & McDOWELL, B. J. "Use anxiety to motivate". *Personnel Journal*, EUA, abril, 1988, p. 51.

2. LEVY-LEBOYER, C. *La crise des motivations*. Paris, Presses Universitaires de France, 1984, p. 31.

3. Idem, ibidem, idem.

4. Idem, ibidem, idem.

e efeito é tão nítida que permite o reconhecimento das diferenças individuais naquilo que se chama de **estilo de comportamento motivacional**. Esses aspectos podem considerar não somente o indivíduo em si, como um ser único, mas também procuram compreender e explicar o tipo de percepção e, conseqüentemente, de interação que ele estabelece com seu ambiente organizacional.

A metodologia utilizada consistiu da aplicação paralela de dois questionários que visavam, respectivamente, aos diagnósticos de estilos de liderança e ao diagnóstico das principais características motivacionais numa amostra composta de 830 indivíduos. Os sujeitos estudados submeteram-se a um programa de desenvolvimento de pessoal com duração aproximada de 16 horas. Durante o programa de desenvolvimento, os participantes, reunidos em grupos de no máximo 20 pessoas, passaram por várias fases de diagnóstico e vários tipos de sondagem a respeito das suas características de personalidade. Assim sendo, não só eram solicitados a preencher os questionários, como também deveriam, através de exercícios introspectivos, se pronunciar a respeito de suas características pessoais. Por meio dos recursos oferecidos pelos exercícios em pequenos grupos, recebiam informações dos coparticipantes a respeito de como eram percebidos por seus colegas.

Sendo três as fontes de informações, a respeito das características individuais de comportamento de cada pessoa, foi possível assegurar o máximo possível a validade dos resultados conseguidos. Essas três fontes de informações abrangiam, portanto, a imagem que cada pessoa fazia a respeito de si mesma, os resultados numéricos dos questionários de diagnóstico e a imagem percebida pelos demais membros do grupo, informação esta que ofereceu a caracterização do eu social de cada um. Em virtude de todos os cuidados tomados na fase de coleta dos dados primários empíricos, a pesquisa estendeu-se por quatro anos de trabalho.

A escolha dos participantes da pesquisa é caracteristicamente não probabilística, isto é, só foram estudados indivíduos que estavam dispostos a participar dos programas de treinamento e que, por isso mesmo, estavam interessados em colaborar na prestação de informações sobre si mesmos. Esse foi o recurso escolhido para que se pudesse ter um grau maior de confiança nas informações prestadas.

Fazem parte da amostra participantes representativos de organizações públicas e privadas, bem como pertencentes à categoria de empresas industriais, comerciais e prestado-

ras de serviços. Tais organizações estavam espalhadas por todo o Brasil, isto é, eram originárias de todos os estados da federação, não se privilegiando nenhuma região em especial.

O uso do teste de hipótese de dependência (X^2) entre as duas variáveis permitiu concluir que estilos comportamentais diferentes apresentam diferentes preferências motivacionais. A descoberta desse aspecto, ao mesmo tempo único e intrínseco da personalidade, é também confirmada pelas concepções cognitivas da personalidade, particularmente aquelas apresentadas por Michel Huteau, que afirma: "*É então possível definir a personalidade como a unidade estável e individualizada de todo um conjunto de condutas*"⁵. Percebe-se que o autor põe em evidência a noção de totalidade, como se a personalidade devesse ser considerada como o produto final de um vasto conjunto de invariâncias pessoais, fazendo jus à sua origem etimológica: "*a máscara do autor de teatro da antiguidade (persona), que exprime bem certas características individuais estáveis que se manifestam nas mais diferentes situações, por assim dizer, alguns aspectos mais proeminentes da personalidade*"⁶.

Para defender e reafirmar a sua própria individualidade, cada pessoa se defenderá, normalmente, de situações que tenham o poder de desintegrar a sua estabilidade e totalidade. Embora o comportamento motivacional implique numa ação por parte do indivíduo, ele está ligado a estruturas de personalidade que são estáveis. É, então, possível concluir que, como a personalidade apresenta estabilidade de traços característicos, também as características motivacionais de cada um permanecem de alguma forma estáveis. Tal fato permitirá o delineamento de um perfil estrutural básico, uma espécie de modelo interior, que é responsável por aquilo que neste trabalho está sendo chamado de **estilo de comportamento motivacional**.

Em termos práticos, todas as vezes que alguém se vê diante da ameaça de não ser atendido em suas expectativas motivacionais, depara-se com uma situação de ameaça à destruição da própria individualidade. As pessoas trazem, então, dentro de si, seus potenciais motivacionais, necessidades, pulsões ou desejos, mas a forma pela qual eles são atendidos é que coloca em jogo maiores ou menores níveis de satisfação motivacional. Se as organizações estivessem devidamente atentas para tal aspecto, evitariam muitas medidas consideradas desmotivadoras. Da mesma forma, desistiriam de procurar fórmulas gerais ou medidas impessoais no afã de terem empregados motivados.

Se, no ato motivacional, as pulsões interiores são de ordem emocional, elas não ex-

5. HUTEAU, M. *Les conceptions cognitives de la personnalité*. Paris, Presses Universitaires de France, 1985, pp.25-26.

6. Idem, ibidem, idem.

placam integralmente o comportamento motivacional; não se pode omitir a caracterização do intelecto como elemento igualmente decisivo à melhor compreensão de todo o fenômeno. Um dos aspectos vitais do intelecto é a percepção de cada um, considerada como porta de entrada de todo o conteúdo psíquico.

É particularmente na psicodinâmica motivacional que a percepção tem um importante papel a cumprir, quando a pessoa busca encontrar os fatores que satisfarão suas carências e expectativas pessoais. Portanto, é ela que seleciona, dentre os numerosos fatores que estimulam o indivíduo, aqueles que apresentam aspectos particularmente significativos para ele, seja no meio ambiente, seja dentro do seu próprio mundo interior. Como diz Lorenz: "Para a abelha, a persistência das cores se reveste de uma importância capital, pois é necessário que ela esteja em condições de reconhecer uma certa categoria de flores a partir da cor, que é uma das características constantes dessas flores; em contrapartida, para o gato, que caça na obscuridade, a cor não possui absolutamente nenhuma importância, ele precisa discriminar os movimentos; quanto à coruja, é a partir de suas faculdades auditivas que ela localizará de maneira acústica a passagem de um camundongo etc."⁷. Assim como os animais, os seres humanos também perceberão, no ambiente que os envolve, aquilo que lhes interessa por ser um importante fator ao atendimento de suas necessidades ou carências pessoais.

Segundo as descobertas de Konrad Lorenz, pode-se dizer que ninguém jamais conseguirá motivar ninguém. São as necessidades que estão dentro das pessoas e não os fatores que satisfazem aquilo que de, e ser considerado como fonte da sinergia motivacional. Cada pessoa tem sua personalidade estruturada de maneira particular, apresentando, conseqüentemente, um correspondente tipo de comportamento motivacional que lhe é próprio, portanto, diferente dos demais.

Não somente a análise dos dados obtidos através da pesquisa empírica, como também numerosas teorias mostram que, do ponto de vista da interação do indivíduo com seu ambiente profissional, o enfoque mais adequado não é aquele tradicionalmente adotado até hoje. Torna-se indispensável rever uma grande parte daquilo em que se acreditou por algum tempo. Sabe-se, atualmente, que as pessoas podem ter todos os tipos de necessidades interiores e tender para os mais variados objetivos sem que seja necessário estabelecer uma prioridade hierárquica entre tais objetivos.

DIFERENÇAS INDIVIDUAIS E MOTIVAÇÃO

Sendo a motivação tipicamente interna a cada indivíduo, para estudá-la há que se observarem certas regras segundo as quais o ser humano age espontaneamente.

O brinqueado e o jogo são atividades naturais do ser humano. Ninguém pode forçar uma criança a brincar, caso ela não o queira, da mesma forma que um adulto não se divertirá simplesmente porque é coagido a fazê-lo.

Gustave Bally considera o jogo como uma conduta instintiva, própria à natureza humana e animal, sendo indispensável aos dois. Diz Bally: "A origem do jogo se encontra na conduta instintiva; no entanto, ele não se torna possível senão quando as limitações ao instinto se relaxam. Esse relaxamento é garantido ao animal jovem pelos cuidados com os filhos e ao homem pela proteção dada pela sociedade. É esta segurança que oferece a margem dentro da qual está sua liberdade"⁸. Ele considera, então, que as restrições da sociedade constituem fatores que impedem a saciação de uma necessidade instintiva.

Sob essa perspectiva, o ato instintivo e o ato motivacional guardam estreitas ligações. Tanto a motivação como o jogo são atividades espontâneas e gratuitas, uma vez que dependem tão simplesmente de predisposições internas: todos os dois devem levar à satisfação de estados de carência latentes. Tanto na situação de jogo como na motivação, existe para o indivíduo um curso normal de ação que, uma vez interrompido, provoca a insatisfação. Como diz Lorenz: "O jogo e a curiosidade têm, cada qual, suas motivações; nem o jogo, nem a exploração ocorrem jamais a serviço de alguma outra motivação específica"⁹.

Em princípio, as necessidades são próprias ao ser humano e podem ser consideradas como forças igualmente impulsoras para todos; todavia, a maneira pela qual as diferentes pessoas se organizam para atendê-las é particular a cada uma delas. O estilo de comportamento motivacional é a maneira pessoal e preferencial de cada um lutar para chegar aos objetivos motivacionais. Como afirma De Vries: "Os estilos de personalidade podem explicar toda uma diversidade de comportamentos". É a isso que ele chama de "conjunto de condutas que permanecem relativamente estáveis ao longo dos anos"¹⁰.

Assim sendo, a possível solução para um melhor conhecimento da motivação não será organizar as pessoas em função dos conjuntos de objetivos motivacionais parecidos, mas, sim, descobrir a maneira pela qual cada um persegue diferentes caminhos para chegar a um mesmo objetivo. O ser humano, quando

7. LORENZ, K. *L'envers du miroir - Une histoire naturelle de la connaissance*. França, Ed. Flammarion, 1975, p.19.

8. BALLY, G. *El juego como expresión de libertad*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1964, p.9.

9. LORENZ, K. *A demolição do homem*. São Paulo, Brasiliense, 1986, p.65.

10. DE VRIES, M. K. & MILLER, D. *L'entreprise névrosée*. Paris, McGraw-Hill, 1985, p.13.

elabora para si mesmo uma estratégia comportamental, escolhe um caminho que seja o mais natural ao seu tipo de característica motivacional. Esse é o percurso preferido porque ele se sente mais à vontade, mais produtivo, sendo esse estilo de ação o responsável pela eficácia e pelo sucesso em conseguir satisfação própria. Dessa forma, pode-se dizer que as principais dimensões das atividades da vida cotidiana pertencem a um esquema de preferências comportamentais que servem de referencial a certos grupos e que excluem desse enquadramento outros grupos diferentes de pessoas.

Estudos feitos pelas ciências comportamentais mostram que, ao se levar em consideração a tipologia oferecida por elas, torna-se possível caracterizar quatro orientações básicas que descrevem os quatro organizadores dos diferentes estilos motivacionais. Os fatores de satisfação perseguidos são participar, agir, manter e conciliar. Na prática, o reconhecimento dessas diferentes condutas é feito como se segue:

— **Participar:** é o organizador do comportamento motivacional das pessoas cujo estilo busca o desenvolvimento pessoal e auto-aperfeiçoamento, valoriza os talentos dos outros e busca a contribuição que o seu auto-desenvolvimento pode trazer à organização da qual fazem parte.

Aqueles que convivem com uma pessoa cuja principal orientação motivacional é a da **participação** descrevem-na, geralmente, como alguém que tem elevadas exigências a respeito de si mesmo e a respeito dos outros, que aceita e assume a responsabilidade, sendo leal, sensível, cooperador por estar sempre disponível, caso dele se necessite.

Originalmente, esse estilo é descrito por Fromm¹¹ como a orientação **receptiva**, o que deu origem ao estilo **dá e apóia**, de Atkins e Katcher¹², cujo questionário de estilos de liderança foi utilizado na aplicação paralela ao questionário de diagnóstico de estilos de comportamento motivacional.

— **Agir:** é o organizador do comportamento motivacional cujo estilo se guia pela importância dada àqueles que se mostram capazes de aproveitar todas as oportunidades de atuar de maneira eficaz. São pessoas descritas como cheias de vida e energia, prontas a enfrentar o desafio, que fogem da rotina e buscam sempre se impor por sua competência pessoal.

Aqueles que convivem com uma pessoa cujo principal organizador motivacional é o da **ação** a descrevem, geralmente, como alguém naturalmente diretivo, que assume fa-

cilmente o comando, e possui espírito inovador bem como convicções firmes, conseguindo convencer facilmente os demais.

Fromm denominou essa orientação comportamental de **exploradora**, sendo que ela aparece no programa LIFO de Atkins e Katcher sob a denominação de estilo **toma e controla**.

— **Manter:** é o organizador do comportamento motivacional das pessoas cujo estilo próprio se baseia na reflexão, na lógica, na análise dos fatos concretos, bem como no cuidado constante em determinar a melhor linha de ação possível de conduta, antes de passarem à ação concreta.

Aqueles que convivem com uma pessoa que tem como principal orientação motivacional a **manutenção**, geralmente descrevem-na como alguém organizado, que tem os pés na terra e a cabeça sobre os ombros, preocupando-se com a continuidade das coisas, apoiando-se sobretudo na experiência anterior para assegurar o sucesso das ações futuras.

Fromm descreve esta como a orientação **acumuladora** da personalidade, sendo que ela aparece no trabalho de Atkins e Katcher sob o nome de estilo **mantém e conserva**.

— **Conciliar:** é o organizador do comportamento motivacional das pessoas cujo estilo se baseia na preocupação com a busca de relações harmoniosas, no interesse pelo conhecimento do maior número possível de pessoas, dos seus valores, atitudes e as reações a fim de interagir o melhor que podem com pessoas dos mais diferentes tipos.

Aqueles que convivem com uma pessoa cujo principal orientador motivacional é o de **conciliação**, descrevem-na como alguém alegre, jovial, flexível quanto a seus pontos de vista, tendo grande diplomacia e possuindo um enfoque otimista e positivo a respeito dos problemas, mostrando grande sensibilidade às expectativas dos outros.

Essa é a orientação de **marketing** descrita por Fromm e o estilo de liderança de Atkins e Katcher denominado **adapta e negocia**.

As pesquisas a respeito da tipologia comportamental dentro das ciências comportamentais indicam que todas as pessoas possuem, ao mesmo tempo, as quatro orientações comportamentais. O que diferencia uma pessoa da outra é a ênfase que cada uma dá a esses orientadores comportamentais. Os orientadores mais enfatizados é que vão dirigir o processo da percepção para a busca de esquemas produtores, que são os fatores mais adequados à satisfação das carências dos indivíduos. Des-

11. FROMM, Erick. *A Análise do Homem*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

12. ATKINS, S. & KATCHER, A. *A importância de ser você mesmo*. São Paulo, Atlas, 1985.

sa forma, na medida em que seja possível conhecer o conjunto de norteadores motivacionais de uma pessoa, seu comportamento será mais facilmente percebido e será possível compreender as razões mais prováveis de certos comportamentos objetivamente observáveis.

A comprovação da hipótese de dependência viabilizou-se na medida em que foi analisada a ordenação seqüencial das orientações comportamentais dos diferentes estilos de liderança juntamente com a ordenação seqüencial dos organizadores de comportamento motivacional. Obtendo-se resultado positivo quanto à hipótese de dependência entre as duas variáveis, tornou-se possível aceitar que as orientações particulares que cada pessoa imprime ao seu comportamento motivacional tomam como base os constituintes de personalidade que retratam a diferença individual de cada uma delas e que são diferentes das demais com as quais convive.

Apenas a título de ilustração, parece válido mencionar que a seqüência do aparecimento dos norteadores comportamentais como o primeiro organizador do estilo de comportamento motivacional mostra a distribuição apresentada no quadro 1, conforme a amostra brasileira estudada neste levantamento.

MOTIVAÇÃO E VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS

Uma vez tendo conseguido comprovar a ligação necessária entre as características de personalidade e as orientações motivacionais delas decorrentes, a segunda investigação procurou determinar que variáveis extrínsecas ao indivíduo também poderiam ou não se mostrar dependentes de um tipo particular de estilo de comportamento motivacional.

Foram feitos estudos que visavam à comprovação da hipótese de dependência entre o estilo de comportamento motivacional e os seguintes aspectos organizacionais: área

na qual os participantes da pesquisa estavam desenvolvendo suas atividades de trabalho, o nível hierárquico no qual se encontravam essas pessoas, a formação escolar ou acadêmica que possuíam, sua idade e sexo.

Das variáveis extrínsecas ao indivíduo, a única que permitiu a comprovação da hipótese de dependência foi a primeira delas, isto é, a área ou setor no qual as pessoas estavam alocadas. A utilização do teste de X² permitiu concluir favoravelmente pela existência de dependência, sendo então possível afirmar que, nas empresas brasileiras, *“há dependência entre as características individuais do estilo de comportamento motivacional e a área de especialização profissional na qual as pessoas desenvolvem suas atividades de trabalho na empresa”*¹³.

Levando-se em conta que 36 é o maior número de pontos que podem ser obtidos no questionário de diagnóstico, o menor é de 9 pontos e a mediana se situa próxima a 21 pontos, foi possível construir o quadro 2, demonstrativo da ordenação das áreas em que se pesquisou a distribuição desses estilos.

Um exame do quadro 2, que apresenta a classificação das áreas de trabalho segundo as médias de pontos do primeiro estilo, de acordo com os resultados do questionário de Levantamento de Estilos de Comportamento Motivacional (LEMO), parece ilustrar a filosofia que norteia o comportamento motivacional de cada estilo. Por exemplo, áreas tais como recursos humanos atendem a necessidade que têm as pessoas cujo primeiro estilo é o da **participação**, favorecendo que trabalhem a favor do desenvolvimento e aprimoramento das pessoas dentro das organizações. Nada melhor do que a área de produção para pessoas de **ação**, que aí podem dar vazão à sua grande sinergia pessoal e rapidez de conduta no atingimento de resultados, metas e prazos. O estilo de **manutenção** deve sentir-se à vontade na área financeira, onde

Quadro 1: Seqüência de aparecimento do estilo de comportamento motivacional nas empresas brasileiras

Primeiro estilo	Participação	N = 474	57%
Segundo estilo	Ação	N = 190	22%
Terceiro estilo	Manutenção	N = 114	13%
Quarto estilo	Conciliação	N = 52	6%

13. BERGAMINI, Cecília W. *Determinantes do Estilo de Comportamento Motivacional: planejamento e validação de um instrumento de diagnóstico - base teórica da contingência motivacional*. (Vol.II) São Paulo, tese apresentada à FEA/USP como parte dos requisitos para obtenção do título de Livre Docência, em novembro de 1988. O trecho citado está na p.214.

poderá utilizar sua lógica de raciocínio e sistematização, ao trabalhar analisando dados concretos dos demonstrativos financeiros visando a evitar erros e perdas. Os indivíduos de **conciliação**, em virtude das suas médias mais altas, posicionam-se em primeiro lugar na área comercial, na qual poderão servir-se da sua habilidade social, conseguindo evidenciar aos clientes as vantagens dos produtos que adquirem. Inversamente, o exame dos estilos posicionados nos últimos lugares, a partir das suas médias de pontos, evidencia aquilo que menor peso tem para cada um desses estilos, portanto, aquilo que encerra menor potencial de provável satisfação para cada um deles.

O trabalho em si representa aquilo que atende à motivação intrínseca preconizada por Deci, a partir da qual cada indivíduo traz dentro de si necessidades inatas e orgânicas de competência e autodeterminação, visando a atingir estados de reconhecido bem estar e autonomia. Para ele, "*as necessidades intrínsecas de competência e autodeterminação motivam o processo habitual da busca e*

conquista do nível ótimo de desafio, do livre curso dos impulsos e emoções procurando situações que atraiam o interesse, que requeiram o uso da criatividade e recursos pessoais. Essas necessidades buscam desafios que venham de encontro à competência, não sendo nem muito fáceis, nem muito difíceis"¹⁴.

A confirmação da dependência entre a variável características motivacionais e a área ou o tipo de atividades desenvolvidas pelo indivíduo ressalta a importância do seu envolvimento nas práticas correntes de planejamento de carreira para os empregados de uma organização. A falta de respeito à sua individualidade, no tocante a necessidades e expectativas pessoais, e o planejamento de sua carreira facilmente podem se transformar num fator contrário à satisfação motivacional. A variável trabalho propõe-se como importantíssimo fator de desbloqueamento da sinergia motivacional de cada pessoa. Sérias frustrações podem ser evitadas, na medida em que se compreenda e respeite o sentido que cada indivíduo dá ao trabalho que faz.

Quadro 2: Ordenação das áreas segundo a ênfase do organizador de comportamento motivacional nas empresas estudadas

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

14. DECI, E. L. *Intrinsic motivation*. New York, Plenum Press, 1975, p.32.

DEMAIS ESTUDOS DE DEPENDÊNCIA

O estudo seguinte procurou comprovar a hipótese de dependência entre estilo de comportamento motivacional e nível hierárquico do cargo ocupado pelas pessoas pesquisadas. Depois de calculado o χ^2 , concluiu-se pela não dependência entre essas duas variáveis, ou seja, a caracterização de estilos de comportamento motivacional não difere significativamente, quer as pessoas estejam mais altamente posicionadas na pirâmide organizacional, quer estejam em posições de menor destaque. Como se pode ver, atribuir diferenças de expectativas motivacionais entre indivíduos posicionados em níveis hierárquicos mais elevados ou inferiores não tem apoio na pesquisa empírica.

Em muitas empresas brasileiras, os procedimentos em avaliação de desempenho acham-se ligados a planos de promoções verticais no quadro de carreira, deixando subjacente a crença de que pessoas mais altamente posicionadas no organograma da empresa poderiam estar mais motivadas, fazendo, portanto, jus a salários mais altos. De certa forma, essa filosofia administrativa não se tem mostrado muito saudável. É possível perceber que se instaurou dentro dessas empresas um comportamento indesejavelmente competitivo, uma vez que as pessoas se deixaram envolver pela busca pura e simples de cargos de nível hierárquico mais valorizados, fazendo dessa recompensa extrínseca a grande razão do seu comprometimento para com a organização. Não raro, nessa busca de ascensão, as pessoas eram colocadas em atividades que não correspondiam às suas verdadeiras expectativas de satisfação intrínseca.

É nesse estado de insatisfação generalizada, tanto por parte das organizações que não se sentem confiantes quanto ao desempenho do seu pessoal, quanto por parte dos empregados que não se acreditam suficientemente reconhecidos ou recompensados por parte da empresa, que se torna possível questionar os procedimentos tradicionais em administração de pessoal.

O sucesso profissional que é efetivado por meio de promoções verticais, acompanhadas de maiores recompensas pecuniárias, deve ser entendido como uma espécie de condicionamento do trabalhador a fatores extrínsecos. Ele tem valor representativo ou simbólico e pode desorganizar o processo intrínseco motivacional. Como acrescenta Deci: "*As atividades intrinsecamente motivadas são aquelas para as quais não existe recompensa aparente, exceto a ati-*

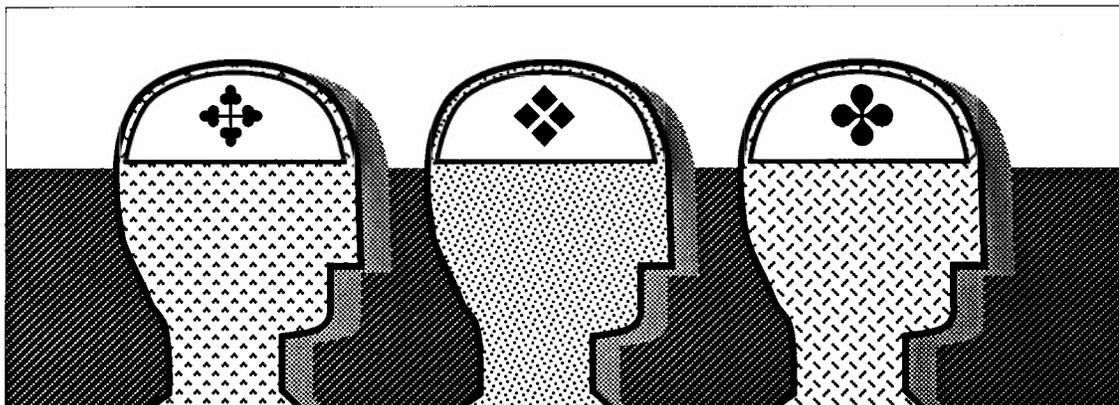
*vidade em si mesma. As pessoas demonstram engajar-se nessas atividades em seu próprio benefício e não porque elas levem a recompensas extrínsecas. As atividades se tornam um fim em si mesmas, em lugar de serem um meio para se atingir a um fim. Esta definição é comumente aceita como conceito de motivação intrínseca e serve, de maneira bastante adequada, como operacionalização da motivação intrínseca"*¹⁵.

A independência das variáveis estilo de comportamento motivacional e nível hierárquico ocupado pela pessoa sugere a necessidade de ser revista toda uma série de procedimentos voltados a progressões na carreira, com frequência propostos pela maioria das organizações. Há estilos que se sentirão bem perfazendo uma carreira ascensional rumo ao topo da organização, mas isso não deve ser generalizado, como se todas as pessoas possuíssem as mesmas aspirações quanto às suas possibilidades de acesso a certos níveis mais elevados.

Um outro aspecto que chama a atenção na pesquisa é o fato de não se ter encontrado dependência entre características de estilo motivacional e o tipo de escolaridade formal dos participantes da amostra estudada. Em princípio, a profissão escolhida pelas pessoas deveria ser um dos meios mais naturais de atender a suas grandes aspirações motivacionais. No entanto, verifica-se nas empresas brasileiras uma alta frequência de pessoas que desempenham atividades profissionais que nada têm a ver com a sua escolaridade formal. Isso sugere que o *título* universitário talvez seja valorizado por elas como um fim em si mesmo, independente da especialidade e de sua função instrumental para a realização pessoal em determinada profissão. Mas pode também estar encobrendo uma profunda falta de sincronia entre o sistema de ensino e as necessidades da estrutura produtiva, tanto em termos de qualificação, quanto do número de profissionais em cada especialidade. Não se pode daí deduzir que o erro na escolha de uma profissão a transforme, necessariamente, em fator de contra-satisfação motivacional. Mas, com maior frequência do que se imagina, a profissão pode estar representando um dos obstáculos que se interpõem entre as aspirações interiores das pessoas e sua contínua busca de satisfação. E isso pode, finalmente, ser mais uma das causas da crise motivacional observada tão amiúde no ambiente das organizações.

Foi também pesquisada a hipótese de dependência entre as variáveis idade e estilo de comportamento motivacional. Numa amplitude de idades que variava de 20 a 60 anos,

15. Idem, *ibidem*, p.19.



não foi encontrada ligação necessária entre esses dois aspectos. Isso sugere que as pessoas estudadas não estão apresentando um tipo específico de orientação motivacional a cada faixa etária diferente, não havendo um perfil motivacional específico ou particular para cada uma das faixas de idades, que tinham intervalos de cinco anos.

Essa descoberta reafirma a tese da invariância das características comportamentais ao longo da vida de cada pessoa, sendo incorreto acreditar-se em mudanças profundas das características individuais de personalidade ocorridas com o passar dos anos. Ao assumir que as características principais, que individualizam a personalidade de cada um, não mudam, não se está negando ao homem a sua capacidade de adaptar-se. No entanto, é preciso entender que essa adaptação ocorre ao nível de modificações mais superficiais e sempre a partir da aquiescência de cada um. Isso quer dizer que, para que as modificações ocorram, ele está disposto a aparar certas arestas do seu comportamento que o colocam em situações que julga não desejáveis.

Não havendo confirmação da hipótese de dependência entre a idade e as preferências motivacionais, torna-se indispensável rever alguns procedimentos já consagrados pelo uso no tocante ao planejamento de carreira dentro das empresas. As normas devem ter suficiente flexibilidade para que cada um possa, no decorrer da sua vida de trabalho, ter maior liberdade de opção quanto ao rumo a tomar. Ingalls apresenta um interessante ponto de vista a esse respeito, propondo: *"todos nós temos um autoconceito e uma auto-imagem. Esta é basicamente a maneira como nós nos vemos. Nós também projetamos nossas idéias sobre nós mesmos daquilo que gostaríamos de ser. Esse é o nosso eu ideal. Em virtude da existência desse ego ou eu ideal em cada pessoa, a maioria dos comportamentos humanos é orientada para objetivos e propósitos. Quando falhamos, abre-se uma lacuna entre nossa auto-*

*imagem ou o eu ideal, experimentando-se, assim, uma perda de auto-estima que resulta num aumento de agressão contra nós mesmos (frequentemente projetada nos outros sob forma de culpa), sentimentos de culpa ou ressentimentos"*¹⁶. Portanto, a carreira que o indivíduo planejou para si mesmo, ao longo de vários anos, tem muito a ver com aquilo que ele elegeu como ideal para si. Sem a percepção clara desse delineamento, o próprio indivíduo pode traçar seu caminho rumo à desmotivação.

Finalizando os estudos de dependência entre variáveis, não foi possível optar pela hipótese que comprovasse uma ligação necessária entre características motivacionais e sexo para os sujeitos estudados na pesquisa. Assim sendo, pode-se concluir que tanto os homens quanto as mulheres que trabalham nas empresas brasileiras têm, aproximadamente, as mesmas características de comportamento motivacional. Com isso, surge também a preocupação em se reconsiderarem alguns pré-julgamentos que norteiam a contratação e o aproveitamento das pessoas do sexo feminino em situações de trabalho. A simples crença de que as mulheres não estão aptas a desempenhar determinadas tarefas pode estar se constituindo em situação de contra-satisfação motivacional no trabalho para elas.

ESTILOS E PREFERÊNCIAS MOTIVACIONAIS

Como não se consegue trabalhar concretamente com os desejos e necessidades dos seres humanos, uma vez que são eminentemente internos a cada um, muito se tem procurado escrever, especialmente sobre os resultados tangíveis do processo motivacional. A crença simplista de que todas as pessoas buscam as mesmas coisas no intuito de satisfazer suas carências motivacionais determinou a valorização de fatores extrínsecos como especialmente perseguidos por todos. Ao se porer especialmente em relevo os fatores ex-

16. INGALLS, J. D. *The human energy - the critical factor for individual and organizations*. EUA, Adilson-Wesley Publishers Company, 1976, p.194.

Quadro 3: Ordenação dos fatores motivacionais de Herzberg a partir dos diferentes organizadores do comportamento motivacional

PARTICIPAÇÃO	AÇÃO
1. Auto-realização	1. Possibilidade de progresso
2. O trabalho em si	2. Desenvolvimento pessoal
3. Responsabilidade	3. Reconhecimento
4. Desenvolvimento pessoal	4. Responsabilidade
5. Reconhecimento	5. O trabalho em si
6. Possibilidade de progresso	6. Auto-realização
MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
1. Responsabilidade	1. Possibilidade de progresso
2. Reconhecimento	2. Reconhecimento
3. O trabalho em si	3. Desenvolvimento pessoal
4. Desenvolvimento pessoal	4. Auto-realização
5. Auto-realização	5. Responsabilidade
6. Possibilidade de progresso	6. O trabalho em si

Quadro 4: Ordenação dos fatores de higiene de Herzberg a partir dos diferentes organizadores do comportamento motivacional

PARTICIPAÇÃO	AÇÃO
1. Políticas administrativas	1. Salário
2. Competência do supervisor	2. Segurança
3. <i>Status</i>	3. <i>Status</i>
4. Relacionamento interpessoal	4. Políticas administrativas
5. Segurança	5. Competência do supervisor
6. Salário	6. Relacionamento interpessoal
MANUTENÇÃO	CONCILIAÇÃO
1. Políticas administrativas	1. Salário
2. Relacionamento interpessoal	2. Relacionamento interpessoal
3. Segurança	3. Segurança
4. Competência do supervisor	4. Competência do supervisor
5. <i>Status</i>	5. <i>Status</i>
6. Salário	6. Políticas administrativas

trínsecos da motivação, um grande número de pesquisas sobre o assunto passou a enumerar extensas listas daqueles objetivos motivacionais que mais frequentemente eram perseguidos por todos. Como conclusão, foi proposto que, para se terem empregados motivados, era necessário oferecer indistintamente tais objetivos, que teriam o condão de gerar maior satisfação motivacional no ambiente de trabalho.

Foi dentro dessa concepção que trabalhos tais como os de A. Maslow, D. McGregor e F. Herzberg¹⁷ gozaram de grande prestígio e tiveram a mais ampla divulgação e aceitação. Os dois primeiros preocuparam-se especialmente em ordenar a seqüência de aparecimento e valorização dos objetivos motivacionais, enquanto Herzberg apresenta um enfoque já mais diferenciado, separando esses fatores em dois tipos distintos.

A pesquisa de Herzberg levada a efeito em empresas americanas, especialmente na Texas Instruments, habilitou-o a afirmar que qualitativamente existem dois tipos de fatores ou objetivos motivacionais. No primeiro grupo, estão os fatores que ele chamou "motivacionais". Nesse caso, quando o fator está presente, oferece grande satisfação motivacional. No segundo grupo, estão os fatores que ele denominou "higiênicos" que, quando presentes, não trazem satisfação, mas, quando ausentes, determinam grande insatisfação. Como esses fatores são diferentes, sendo os primeiros de ordem intrínseca e os segundos de ordem extrínseca ao indivíduo, o autor acaba por concluir que o contrário de satisfação não é insatisfação, mas nenhuma satisfação e o contrário de insatisfação não é satisfação, mas nenhuma insatisfação. Para Herzberg, os fatores extrínsecos ao indivíduo não o motivam, apenas previnem a sua insatisfação. A empresa deverá garantir os fatores de higiene e, então, oferecer os fatores de motivação, caso queira contar com contribuintes realmente satisfeitos e motivados.

Embora os estudos de comprovação da hipótese de dependência não tenham permitido concluir pela ligação necessária entre as características do estilo de comportamento motivacional e a valorização dos dois tipos de fatores de Herzberg, foi feito um trabalho no sentido de se conhecerem as principais preferências motivacionais dos sujeitos estudados na pesquisa, tomando por base seu principal norteador de estilo motivacional.

Mais a título de ilustração qualitativa, o quadro 3 mostra a importância que cada grupo de pessoas pesquisadas dá aos fatores motivacionais, reunindo-as a partir da prin-

cipal orientação de comportamento motivacional.

Como se pode observar, cada diferente norteador, posicionado como primeiro estilo, determina uma diferente ordem de preferência por determinados objetivos motivacionais. Essa ordenação parece poder ser explicada na medida em que seja confrontada com as características que descrevem cada estilo de comportamento motivacional.

O mesmo pode ser verificado quando foram priorizados os fatores de higiene dentro das quatro subdivisões formadas pelo primeiro organizador do comportamento motivacional. Isso quer dizer que alguns dos estilos se sentem mais frequentemente insatisfeitos pela ausência de uns e não de outros fatores extrínsecos. Cada fator de higiene, portanto, tem valor diferente, conforme o perfil motivacional da pessoa estudada (ver quadro 4).

Não se está pretendendo que tal tipo de estudo ofereça condições de certeza a respeito de que valores sejam mais ou menos importantes face a um determinado organizador motivacional. Essa maneira de organizar tais dados pode ser levada em conta, pelo menos como ponto de partida, dentre inúmeros fatores que podem colaborar ou impedir maiores níveis de satisfação ou frustração motivacional. O importante também é considerar que o estilo de comportamento motivacional pode inclinar, com maior freqüência, os indivíduos à busca de uns e não de outros fatores.

CONCLUSÕES

Sob o ponto de vista concreto, não tem sido fácil aceitar que, praticamente, nada se possa fazer para motivar ou administrar a motivação dos outros. Esperou-se muito das ciências do comportamento em termos dos recursos que elas poderiam fornecer para suavizar o sentimento de impotência pessoal face a tal impossibilidade.

Bastante numerosos foram os enfoques teóricos que ofereceram esperanças de se conseguir intervir no curso do comportamento das pessoas em geral. Enquanto teorias, esses pontos de vista obtiveram grande sucesso e popularidade e puderam contar com um volumoso número de adeptos. Assim sendo, é natural que muito se espere de uma pesquisa empírica, feita a respeito de **motivação**, no sentido de que ela possa trazer recomendações práticas sobre como se conseguir empregados mais produtivos e, particularmente, mais dóceis aos objetivos organizacionais.

Os dados colhidos e as possíveis interpretações que eles permitem frustram, pelo me-

17. MASLOW, A.H. *Towards a psychology of being*. EUA, Litton Educational Publishing, Inc., 1968 (2a. ed.); MCGREGOR, D. *Motivação e Liderança*. São Paulo, Brasiliense, 1966; HERZBERG, F.; MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. *Motivation to Work*. New York, John Wiley & Sons, Inc., 1959.

nos em parte, aquelas expectativas de tipo mais imediatista. Exceto no caso da dependência evidenciada entre características do comportamento motivacional e a área de trabalho, todos os demais estudos que procuraram encontrar a ligação necessária entre variáveis individuais e extra-individuais foram inconclusivos. Portanto, não é justo afirmar-se que determinadas circunstâncias, alheias ou situadas fora do próprio indivíduo, sejam capazes de influenciar o aumento ou diminuição do seu nível de satisfação motivacional. Embora não se tenha atendido às esperanças daqueles que pensavam resolver todas as suas dúvidas a respeito de como "funcionam" as pessoas, um grande passo parece ter sido dado, no entanto.

A descoberta da independência e da autonomia do comportamento motivacional não representa que se tenha voltado ao ponto de partida no tocante ao conhecimento da psicologia dos seres humanos; muito pelo contrário. Essa descoberta chega oportunamente, num momento em que as crenças ingênuas nos mitos criados a respeito de como seria motivar pessoas deixam claras e evidentes suas fraquezas. Os estudos superficiais e simplistas a respeito de um ser humano abstraído da sua realidade existencial contribuíram para uma visão não autêntica de um ser humano desintegrado.

Diante de tudo isso é que se pode entender como o homem foi se deixando desmotivar, perdendo o seu significado diante da vida de trabalho e diante da sua própria vida pessoal. Como não foi possível entender os sintomas, nem as doenças causadas pela desmotivação, os remédios utilizados pelas teorias administrativas e organizacionais se mostraram desastrosos. Tais enfoques acentuaram ainda mais as disfunções do comportamento humano e tornaram crônicas agudas crises de desmotivação. Não tardou, portanto, que se passasse a admitir como normal o fato de que não se precisa estar motivado para trabalhar, uma vez que do trabalho não se pode esperar felicidade para o ser humano. Apesar de se reconhecer que foram incontáveis os enganos cometidos em nome da tentativa de se conhecer o verdadeiro significado da motivação, sempre haverá oportunidade de se recomeçar a caminhada e isso não depende só de cada um isoladamente, mas também de todos ao mesmo tempo. Isso deverá necessariamente implicar no conhecimento do verdadeiro mundo interior de cada pessoa, seus sonhos, esperanças e ansiedades, o que ultrapassa as barreiras puramente técnicas para mergulhar numa verdadeira filosofia de gestão administrativa.

Mais cedo ou mais tarde, as organizações que pretenderem aproveitar melhor a fonte de sinergia motivacional da sua mão-de-obra precisarão abandonar as rígidas propostas de medidas administrativas "manualescas" e impecoais. Isso implicará na preparação e no desenvolvimento das habilidades interpessoais desde o mais alto administrador até o supervisor de primeira linha. Será, então, necessário adotar princípios administrativos e organizacionais que se sobressaiam por sua flexibilidade.

Em verdade, parece que não se podendo motivar ninguém, o que resta a ser feito é facilitar o livre curso da energia motivacional contida no interior de cada pessoa. A maior preocupação se desloca do que fazer para motivar empregados para o que fazer para não os frustrar ou desmotivar. Dentro desse processo, cada um, seja lá quem for, deve participar ativamente da adequação entre sua vida pessoal e sua vida de trabalho, harmonizando esses dois aspectos de forma a restituir ao trabalhador a unidade indivisível que é a sua personalidade integral. Talvez seja isso que Minarik pretenda transmitir ao propor seu conceito de individualismo criativo: *"A base de toda motivação pessoal é um potencial global que varia de indivíduo para indivíduo. É, portanto, um individualismo criativo. Ele está determinado tanto pelas predisposições hereditárias como pela educação e o desenvolvimento."*

O potencial é, então, ao mesmo tempo, um dom e uma aquisição. (...)

A pessoa que possua tal aptidão gostará de utilizá-la. Esse 'desejo natural' é vivido como um estado afetivo intenso e estimulante. É a motivação interior"¹⁸.

Embora ainda não se esteja muito habituado com esse tipo de enfoque, é preciso considerá-lo corajosamente, mesmo que seja necessário chegar às suas últimas conseqüências, que podem implicar no replanejamento organizacional do tipo "individualização de cargos", que parte do aproveitamento de aptidões e interesses pessoais. É importante que se abandonem as esperanças de que as pessoas mudem para servir ao trabalho. Tudo muda na empresa, menos as pessoas.

Quando se conseguem condições organizacionais que facilitem o livre curso da força motivacional interior, ela impelirá cada indivíduo a utilizar mais plenamente suas aptidões. Uma vez bloqueada a motivação pelas restrições do ambiente de trabalho, os sentimentos de frustração serão enormes. Esse parece ser o grande desafio da administração de pessoal para a década que se inicia! □

18. MINARIK, E. *Motivation individuelle, clé du succès de l'entreprise*. Paris, Les éditions d'organisation, 1987, p.30.