

**Cecília Whitaker Bergamini**  
Professora do Departamento  
de Administração da FEA/USP.

# OBJETIVOS MOTIVACIONAIS E ESTILOS DE COMPORTAMENTO

11

“Se você tiver alguém ocupando um cargo, use-o. Se você não puder usá-lo, livre-se dele, ou pela automação ou pela escolha de outra pessoa com melhor capacidade. Se você não puder usá-lo nem puder livrar-se dele, está enfrentando um problema de motivação” (Herzberg, (b), 1973).

## INTRODUÇÃO

Parece que o tema “motivação” vem, ao longo do tempo, assumindo importância crescente e se posicionando como uma preocupação realmente centralizadora dentro das

Ciências do Comportamento Humano.

A freqüência com a qual se vem utilizando, devida ou indevidamente o termo “motivação”, não apenas dentro dos círculos científicos, como também por pessoas sem formação humanística específica, evidencia que esse assunto não caracteriza mais uma pura curiosidade intelectual do cientista do comportamento, mas sim de uma problemática objetivamente manipulada no dia a dia de trabalho, fora ou dentro do contexto empresarial.

Envolto em tão enervante clima, o tema vem carregando todo um

conjunto de posições teóricas e pesquisas práticas. Parece que uma espécie de ânsia do urgente passou a contaminar os estudiosos para que seja encontrada uma resposta mais efetiva para o assunto.

Psicólogos, sociólogos, administradores e muitos outros cientistas sociais por vezes pretenderam apresentar enfoques mutuamente divergentes. Todavia, um exame do resultado final dos seus trabalhos não ressalta um esforço conjunto no qual as múltiplas teorias se tenham apresentado na maioria das vezes como complementos umas das outras, esclarecendo, algumas delas, pormenores que as outras deixaram apenas sob forma de conceitos implícitos.

Talvez seja ainda demasiado cedo para que se tenha alguma certeza a respeito de quais sejam as verdadeiras dimensões do problema motivacional. É bem provável, ainda, que não se tenha usado a necessária profundidade ao esgotar esse assunto tão agudamente importante e que diz respeito à própria dinâmica do comportamento humano.

As dificuldades que caracterizam as pesquisas feitas em terrenos de areias tão movediças, como o é esse,

não devem enfraquecer qualquer esforço no sentido de novas abordagens sobre o tema. Está-se tratando da desafiante tarefa de tentar compreender os reais porquês da luta que, dentro do homem, o direciona do menos para o mais, luta essa ininterruptamente empreendida por ele em seu trabalho ou em qualquer outro campo de atividade que lhe seja proposto trilhar.

Se nem todas as pessoas fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, se nenhuma delas se precipita na busca de um mesmo objetivo de forma idêntica, então, o que fazer quando se pretende dirigir pessoas motivadas?

---

## MOTIVAÇÃO E ESTILOS COMPORTAMENTAIS

---

Há dois assuntos principais a serem relacionados no presente trabalho: a motivação e os estilos comportamentais.

Correlacionando esses dois temas, o principal intuito é rever grandes tópicos sobre eles e explorar a sua possível ligação. Sinteticamente, tal objetivo pode ser atingido ao assinalar-se que, embora se tenha muitas

pesquisas sobre espécies de objetivos motivacionais, uma forma de abordagem puramente generalizadora não pode, por si mesma, atingir a um enfoque conclusivo sobre o problema da motivação humana em situação de trabalho. É preciso ir mais adiante e tentar interpretar que significado cada um desses objetivos tem para os diferentes grupos de estilos de comportamento. Por exemplo, sabe-se que compensações pecuniárias tidas por alguns autores como objetivos motivacionais são classificadas diferentemente pelas pessoas que a percebem. Esse significado que atribuem parece estar ligado às características de cada um e assim simbolizam freqüentemente coisas diferentes, tais como segurança, desafio, status e assim por diante. Nota-se também que nem todos se sentem atraídos por objetivos tais como o da possibilidade de contribuir diretamente para o desenvolvimento da organização. Há pessoas para as quais a repercussão desse gênero de objetivo é enorme, enquanto que para outras ele nada significa.

Até o momento, as explicações sobre esse tipo de fenômeno têm repousado mais nas condições ambientais que cercam cada indivíduo,

tais como os objetivos da empresa, o grau de maturidade do grupo que o abriga, as diretrizes implantadas por sua chefia, as condições sócio-culturais em que vive o funcionário e assim por diante.

Não se tem notícia de nenhuma tentativa de explicação que parta do próprio indivíduo, isto é, que leve em conta as suas características individuais de personalidade e a orientação básica do seu estilo particular de comportamento como uma das variáveis que também sejam relevantes no momento da fixação de objetivos motivacionais.

É notório que o tema "motivação" tenha cativado o interesse de um incontável número de pessoas nas mais diferentes áreas de trabalho empresarial. Dessa forma ele têm sido empregado com as mais diferentes conotações. Nesse cenário de conceituações tão controvertidas impõe-se um ponto de partida: a redefinição do termo e a redelimitação da abrangência do seu significado.

#### **Conceito de motivação ou atos motivacionais**

Henry Piéron (1969) assim define motivação:

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

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

O autor concilia dois pressupostos básicos importantes: o conceito de motivação e o de necessidade ou instinto. Ressalta também um elemento que parece à compreensão mais exata do termo, que é o de comportamento de apetência.

Diferentes escolas psicológicas, representadas por um respeitável número de seus iniciadores, descreveram o fenômeno motivacional a partir de diferentes aspectos. Murray parece ter apreendido bem esse estado de coisas: "É claro que diferentes teóricos têm diferentes concepções sobre motivação. Não

obstante, há acordo geral em que um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. Não é diretamente observado, mas inferido do seu comportamento, ou simplesmente, parte-se do princípio de que existe, a fim de explicar-se o seu comportamento. A motivação distingue-se de outros fatores que também influem no comportamento, tais como experiências passadas da pessoa, suas capacidades físicas e a situação ambiental em que se encontra, se bem que esses fatores possam influenciar a motivação.

Um motivo divide-se usualmente, em dois importantes componentes: impulso e objetivo. O termo "impulso" refere-se ao processo interno que incita uma pessoa à ação. O impulso pode ser influenciado pelo meio ambiente externo pela temperatura, por exemplo, mas é interno. Um motivo termina ao ser atingido um objetivo ou ao ser obtida uma recompensa. O objetivo ou recompensa apresentam um certo efeito redutor ou saciante sobre o motivo. O motivo deixa de orientar o comportamento por um período de tempo. Um objetivo ou recompensa poderá envolver um objetivo externo, como o alimento, mas o processo de cessação do impulso é

por si mesmo interno" (Murray, 1971).

Assim colocadas as premissas anteriores, afigura-se a motivação como um fenômeno cuja psicodinâmica se passa internamente a cada um e depende dos seguintes elementos: o próprio indivíduo que, devido às suas características individuais, se coloca determinados objetivos e não outros, disparando forças próprias, cuja intensidade ele mesmo conhece e regula para atingir esses objetivos.

Pode-se suspeitar que, em realidade, ninguém motiva ninguém. Quando se procura dirigir pessoas realmente motivadas, o máximo que se pode fazer é detectar que objetivos estão em jogo, discriminar quais deles são mais importantes para o subordinado em questão, pois serão eles que estarão disparando impulsos comportamentais mais fortes e, então, criar condições para que se realize o "ato motivacional"

É também inapropriada a denominação de "motivação" como termo genérico para que realmente se compreenda um comportamento. O termo composto "ato motivacional" tem se mostrado mais adequado quando se pretende ser mais preciso

nas explicações que o assunto pede.

A substituição do termo inspira-se na obra de Gustav Bally "El juego como expresión de libertad", na qual, a partir dos estudos de Lorenz (1937), afirma não ser específico falar-se de instintos, mas sim deve-se substituir tal denominação pela de "atos instintivos". Fazendo o autor um exame cuidadoso dos elementos componentes do ato instintivo, ressalta os seguintes elementos: o próprio ser, portador de um estado de carência, que determina uma predisposição anímica à qual chamou de "conduta de busca" e os traços do meio ambiente aos quais chamou de "esquema produtor". Cada conduta de busca já traz implícito o tipo de traços, que determinarão qualitativamente sua busca no meio ambiente para que se possa dar o ato instintivo. Para ele, o objetivo perseguido é, a cada momento, específico. Não se estaria proporcionando condições motivacionais ao se apresentar um prato de comida (esquema produtor), a alguém com carência de afeto (estado anímico) nesse caso somente a possibilidade de trocas afetivas consumaria o ato.

Lorenz descobre então não ser o ambiente que predispõe, mas sim o

tipo de carência interna, que leva o ser a buscar no meio ambiente elementos específicos que o estavam interessando naquele determinado momento. Gustav Bally conclui que não se criam necessidades ou motivações, mas somente é possível saciá-las quando se oferece o objeto complementar às mesmas. "Deste modo, o campo aparece determinado qualitativamente pela disposição anímica em que se encontra o ser vivo" (Bally, 1964).

16

Dentre várias experiências o autor se refere a uma particularmente ilustrativa: "Um periquito macho, com o qual Lorenz, em 1935, fez uma série de experiências, executou frente a uma esfera verde de celulóide que pendia de um fio elástico, todos os atos do cio que teria executado somente junto à sua fêmea. Deixava-se acariciar a cabeça por ela, procurava efetuar com a esfera o 'ato instintivo ao esfregar-se nela' pisando-a de modo característico. Caso se cortasse o fio do qual pendia a esfera e se deixasse cair no piso da gaiola, o macho mostrava grande tristeza, que desaparecia no momento em que suspendesse a esfera, quando começava outra vez a acariciá-la" (Bally, 1964).

Com esta experiência, Lorenz apon-

ta que três traços são importantes no esquema produtor: ser esfera, verde e estar suspensa. Caso falte algum desses elementos, se fosse um cubo, ou se fosse uma esfera branca, ou se a esfera verde não estivesse suspensa, o animal não exibiria sua conduta instintiva.

Conservando-se as devidas proporções, é possível utilizar esse modelo para equacionar de forma um tanto mais específica os atos motivacionais humanos. Nesse sentido e de forma bastante esquemática, podemos depreender que, em circunstâncias motivacionais, o homem é portador de um estado interno de carência (fome, ausência afetiva, sentimentos de incompetência). O desconforto da situação irá disparar um comportamento de busca em direção a um objetivo determinado. A pessoa carente buscará no meio externo traços particulares que sejam o indício de que seu estado anímico pode ser aplacado. Tão logo se dê o encontro da conduta de busca com o esquema produtor, dar-se-á o ato motivacional.

Reconhecidamente uma autoridade em ajustamento humano, Dória (1974) dá início ao tema da seguinte forma: "Em seu curso normal, a necessidade (sinônimo de

desejo, tendência, impulso, instinto, motivo) processa-se em quatro momentos:

estímulo	satisfação
insatisfação	extinção

O estímulo, que poder ser interno ou externo, rompe o equilíbrio e desenvolve o estado de insatisfação.

A insatisfação traduz-se por tensões que incitam o organismo a necessitar, desejar, apetecer, tender ... Esta insatisfação que representa o estado de frustração atua como um processo dinamogênico, movendo o organismo à procura de satisfação.

A satisfação é o encontro do necessário, capaz de reduzir tensões e restabelecer o equilíbrio.

Relaxadas as tensões, o processo encaminha-se para seu término com a extinção dos desejos" (Dória, 1974).

É, portanto, inegável o cunho teológico do comportamento motivacional. "Toda a força do comportamento está sempre dirigida para um alvo. As pessoas buscam saúde, conforto, auto-realização e fogem de condições que ameaçam a saúde,

esse conforto ou a possibilidade de auto-realização" (Bergamini, 1976).

Importante se faz enfatizar sempre que o alvo ou objetivo é necessariamente específico, servindo como referencial orientador da conduta de busca.

Seria esse o tipo de intenção implícita que tiveram os três teóricos que serão comentados a seguir, quando procuraram hierarquizar os objetivos humanos? Por exemplo, quando Maslow dá aos diferentes objetivos uma apresentação seqüencial, quando McGregor ordena esses motivos sob forma de pirâmide e quando Herzberg os diferencia entre fatores higiênicos e motivacionais, talvez tenham tido uma espécie de vaga percepção de que os esquemas produtores a serem perseguidos a cada momento específico deveriam corresponder a uma dada carência interna, que promove uma conduta de busca especificamente orientada.

---

## ALGUMAS TEORIAS MOTIVACIONAIS

---

Maslow, na década dos cinquenta, orientou seu estudo sobre comportamento humano, buscando orde-

nar os motivos do homem, hierarquizando-os sob a forma de manifestações cronologicamente seqüenciais. Para ele, uma necessidade não satisfeita provoca tensão a ponto de inquietar o indivíduo com relação a um específico estado de carência. Assim, não acredita que duas necessidades possam aparecer ao mesmo tempo disparando a mesma qualidade de mal estar. Depreende-se que o comportamento de busca terá, a cada instante, uma dada direção orientadora e uma intensidade particular.

Maslow propõe que a necessidade de segurança aparecerá depois que as necessidades fisiológicas tiverem sido satisfeitas, todavia, antes que as necessidades sociais cheguem a apresentar um nível de tensão interna perceptível. Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas, que são as iniciais, surge a preocupação com aquelas reconhecidas como de segurança. Tão logo essas duas primeiras tenham sido atendidas a busca se direciona no sentido da satisfação dos motivos sociais, que uma vez saciadas, perdem sua importância em favor da busca de estima. A última necessidade a aparecer é aquela que denomina de auto-realização e que, como as anteriores, orienta o comportamento. "Evidentemen-

te, não existem, no desenvolvimento psicológico, passos nítidos e descontínuos cada uma das necessidades "inferiores" não precisa ter sido inteiramente satisfeita para que surja a necessidade "superior" seguinte. Assemelha-se mais a uma seqüência em ondas, na qual se desloca, gradualmente, a relativa saliência das diferentes necessidades" (Krech e Crutchfield, 1963).

Conclui-se que o autor considera que, a cada momento, exista uma determinada busca que direciona o comportamento para um tipo de esquema produtor que lhe seja adequado. Diz ele: "Necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento"

Douglas McGregor, falecido em 1965, publica um artigo em *Adventure in Thought and Action*, por ocasião do quinto aniversário da School of Industrial Management do Massachusetts Institute of Technology, onde diz textualmente: "Talvez a melhor maneira de demonstrar porque a abordagem convencional de administração é inadequada é a análise da motivação. Ao expor esse assunto recorrerei em grande escala ao trabalho de um colega meu, Abraão Maslow, da Universidade de Brandeis. É o ensaio



mais proveitoso que conheço” (McGregor, 1957).

Com tal acertiva, fácil se torna concluir pela proximidade e semelhança das duas teorias. O grande mérito de McGregor reside no seu esforço pessoal em tentar determinar em que circunstâncias o contexto organizacional permitia o atendimento das necessidades humanas. Em meio a sua pesquisa é levado a estender-se mais que seu colega Maslow no tocante às necessidades “superiores”, que são as denominadas “Necessidades de Ego” e “Necessidades de Auto-realização” por acreditar que, de acordo com os padrões administrativos vigentes na época, constituiriam as mais difíceis de serem atendidas pelas organizações, dado aos resquícios e ressonâncias da Administração Científica.

Quanto ao primeiro grupo, chamadas de necessidades egocêntricas, afirma ele estarem ligadas de um lado à auto-estima e determinam comportamentos de busca de auto-confiança, de independência, de realização, de competência e de conhecimento. De outro lado, referem-se à própria reputação e aparecem sob forma de necessidades de posição social, aprovação, apre-

ciação e merecido respeito do seu próximo.

Inspirado pela preocupação com a dificuldade de atendimento dessas necessidades por parte das empresas, McGregor afirma: “Ao inverso das necessidades inferiores, essas são raramente satisfeitas; o indivíduo procura indefinidamente satisfazer essas necessidades, cada vez mais, à medida em que se tornam importantes para ele. Elas, contudo, não se fazem sentir de maneira significativa, senão quando as necessidades fisiológicas, de proteção e sociais já foram razoavelmente atendidas” (McGregor, 1957).

Um ênfase muito significativo é dado pelo autor às necessidades de auto-realização, colocadas por ele no ápice da pirâmide dos motivos do homem: “Finalmente, como cúpula, por assim dizer, na hierarquia das necessidades humanas, encontramos o que poderíamos chamar de necessidades de auto-realização. São necessidades de o indivíduo fazer valer suas potencialidades latentes, de continuar seu auto-desenvolvimento, de ser criador no mais alto sentido” (McGregor, 1957).

Com isso define as bases da teoria

que denominou de "teoria y", na qual demonstra acreditar que a natureza humana se caracteriza como originalmente laboriosa em oposição ao ponto de vista da teoria convencional, criticando-a no mesmo artigo por pressupor que o homem comum é por natureza indolente trabalha o menos possível.

20

Penetrante em suas observações, McGregor acusa a organização de impedir a maturidade motivacional dos que nela trabalham, pois os mantém restritos à busca do atendimento das necessidades inferiores: "A frustração que a maioria das pessoas sofre com relação às necessidades de nível mais inferior determina uma dispersão de energia na luta para satisfazer aquelas necessidades enquanto que as auto-realização permanecem adormecidas" E continua mais adiante: "Embora o dinheiro represente apenas um valor limitado no preenchimento de muitas necessidades de alto nível, talvez se torne o foco principal do interesse se for o único meio disponível" (McGregor, 1957). Para ele, portanto, o ambiente organizacional pode não oferecer esquemas produtores que atendam à essa última instância motivacional, permanecendo, o in-

divíduo, cronicamente no limite de atendimento das chamadas necessidades inferiores. É então que aborda o tema "frustração"

Frederick Herzberg, ainda vivo, parece dar um passo além sobre as teorias de McGregor, quando veementemente introduz uma nova diferenciação entre os objetivos perseguidos pelas pessoas. O autor reestuda os esquemas produtores anteriormente apresentados, e os resultados das suas pesquisas levam-no a subdividi-los em duas grandes categorias: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Na tentativa de atender a motivação das atitudes de trabalho inicia um profundo estudo no qual entrevista mais de duzentos engenheiros e contadores de uma indústria em Pittsburg. Finalizando essa pesquisa formula a hipótese de dois fatores como principais orientadores para suas conclusões: "Essa hipótese sugeria que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à satisfação profissional. Uma vez que os fatores desligados tinham que ser considerados dependendo da satisfação ou da insatisfação profissional, esses dois sentimentos não eram contra-

ditórios entre si. O oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma satisfação profissional e não satisfação" (Herzberg (a), 1964).

Para o autor, os fatores que levam à satisfação, aos quais chamou de motivacionais, contribuem muito pouco para a insatisfação profissional, mas por outro lado tornam as pessoas felizes com o seu trabalho, porque atendem à necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar mais competente. Inversamente, os fatores de insatisfação contribuem muito pouco para a satisfação profissional quando são oferecidos às pessoas, por isso os denomina de higiênicos, que atendem o homem somente quanto aos seus anseios de evitar aborrecimentos, ou como ele mesmo afirma: são importantes para as pessoas na medida em que mantêm suas vidas higienicamente limpas.

No seu famoso artigo: "Novamente como se faz para motivar funcionários?" Herzberg diz: "Os estímulos para as necessidades de desenvolvimento são tarefas que provocam o

desenvolvimento empresarial, são funções do cargo. Em sentido contrário, os estímulos que induzem o comportamento, pelo qual se procura evitar o sofrimento, estão no ambiente de trabalho. Os fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao trabalho são: realização, o próprio trabalho, reconhecimento da realização, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Os fatores de prevenção de insatisfação ou higiene compreendem: política administrativa da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança" (Herzberg (b), 1973).

Basicamente essa nova teoria nos propõe que a empresa deva assegurar os fatores higiênicos para manter o grau de insatisfação no mais baixo nível possível e depois apresentar oportunidades de chegada aos objetivos realmente motivacionais que produzirão a verdadeira satisfação.

Herzberg fez uma pesquisa semelhante à anteriormente mencionada, na Texas Instruments, só que nesse caso abrangeu praticamente todos os diferentes níveis do organograma da empresa. Suas conclusões mostram ser o grau de frequência de escolha de fatores inteiramente dife-

rente, conforme o grupo de pessoas e os seus níveis de posicionamento na empresa. Esse incidente parece indicar que o tipo e a frequência de escolha dos fatores motivacionais pode variar de acordo com o grupo do cargo estudado, bem como de momento para momento na vida do próprio indivíduo dentro da empresa.

22 Cabe ao final desta etapa do trabalho, voltar a perguntar se os objetivos motivacionais apresentados pelos três autores também não estão sendo perseguidos pelos indivíduos por causa das suas características individuais de personalidade, em que pesem os elementos de ordem ambiental que aparecem nitidamente destacados pelos mesmos autores.

Dentro da amostragem estudada por eles, especialmente por Herzberg, não parece ter havido nenhuma preocupação de casualização estatística a partir das características individuais.

Há ainda perguntas que carecem de resposta: Que tipo de pessoa busca este ou aquele objetivo motivacional? Quem estaria mais voltado para os objetivos de auto-realização e quem permaneceria ao nível do

atendimento de suas necessidades primárias? Que tipo de comportamento se orientaria mais para fatores de higiene e quais aqueles que perseguem de preferência fatores motivacionais?

A este ponto impõe-se o conceito de estilo comportamental, como elemento chave na tentativa de maiores luzes sobre o problema.

---

### CONCEITO E ETIOLOGIA DE ESTILOS COMPORTAMENTAIS

---

Durante muito tempo lidou-se com estilos comportamentais, sem que a eles se atribuísse tal denominação. O assunto remonta à época na qual a Psicologia Aplicada verificou que as pessoas não eram iguais entre si no tocante às suas características de personalidade e passou a desenvolver estudos mais sistemáticos sobre o assunto, compondo os diferentes temas abordados pela Psicologia Diferencial.

Raros autores lograram conceituar estilo comportamental de forma tão interessante quanto Kotler: "O estilo de uma pessoa descreve a maneira pela qual ela passa pela vida consumindo, amando, trabalhando e

se divertindo. Dentre e entre suas muitas atividades provavelmente haverá uma notável coerência" (Kotler, 1976). O estilo, segundo o autor retrata a maneira de ser de cada um. Ele pode ser detectado só através da observação atenta do seu comportamento aparente. Por sua vez, essa observação precisa estender-se ao longo de um razoável lapso de tempo, para que seja possível juntar situações das mais variadas, imprescindíveis à formação de um diagnóstico que permita localizar uma linha de identidade, a ser perseguida ao longo do tempo e que sublinhe as principais tendências comportamentais de cada pessoa.

É importante notar que cada comportamento é individualizado por um estilo, que distingue a pessoa das demais e alinha sua coerência atitudinal, nas mais diferentes situações vividas por ela. Etimologicamente, a palavra estilo se origina do instrumento (estilete) utilizado para gravar a escrita na madeira, que tinha um formato único para cada pessoa e determinava sua caligrafia.

Muitos autores em suas pesquisas têm concluído que o estilo comportamental começa a delinear-se desde

os primeiros momentos da vida.

Para Bermudez (1970), trata-se da matriz de identidade, constituída da bagagem inata já formada pelos fatores hereditários, pelas experiências da vida intra-uterina e pelas vivências do momento do parto. Essa bagagem inata vai sendo marcada por uma série de sinais, ao mesmo tempo em que se dá a crescente mielinização do sistema nervoso central. Como resultado, vai sendo modelada uma estrutura básica de personalidade, pela dilatação de algumas de suas áreas em detrimento de outras.

Sobre essa matriz vão se acumulando as experiências de vida, que são percebidas e incorporadas, sempre a partir dos primeiros formadores da estrutura básica.

Continuando o raciocínio do autor, chega-se a que o futuro estilo comportamental do adulto começa a se preparar desde épocas bem distantes e, no decorrer de sua vida, iria acentuando cada vez mais determinados traços comportamentais em detrimento de outros. O produto final é o estilo de comportamento já amadurecido do adulto.

Alguns dos programas de desenvol-

vimento de estilo de comportamento gerencial têm admitido que o estilo maduro pode ser percebido com relativa clareza devido a características específicas mais ou menos permanentes. Tal proposição não exclui o fato de que esses estilos possam apresentar certas modificações leves e temporárias a título de adaptações momentâneas aos grupos de trabalho ou às circunstâncias de vida em geral, que se caracterizam como flexibilidade de estilo.

24

Não se conhece, dentro da história da psicologia do normal, pessoas que tenham mudado "da água para o vinho" seu comportamento expresso, sem que uma razão ou acontecimento muito forte as tenha levado a isso. Portanto, conclui-se que o estilo é significativamente estável. Essa estabilidade é imprescindível para que se possa reconhecer cada pessoa frente a diferentes situações e conviver com ela dentro de padrões mais homogêneos. Ter um chefe cujo estilo seja inconsistente é tão desnorteador quanto aquele tipo de mensagem que um cavaleiro recebe quando seu cavaleiro não se sente seguro se quer ir para a esquerda ou para a direita.

---

## COMO SE DIFERENCIAM OS ESTILOS COMPORTAMENTAIS

---

Classificar o comportamento humano foi sempre uma ambiciosa investida da Psicologia. Essa missão assaz complexa só é facilitada quando se particularizam as situações, delimitando o ambiente no qual se pretende estudá-lo, como a escola, a família, o esporte, a empresa e outros.

Logo que os primeiros estudos sobre liderança começaram a aparecer, foram secundados por espécies de classificações que descreviam diferentes comportamentos dos líderes, tais como o autocrata e o democrata. Essas classificações partiam do exame de traços comportamentais, usados como linhas demarcatórias e que tornavam possível posicionar os diferentes chefes.

McGregor, ao se referir à abordagem feita por Taylor como o principal representante da Administração Científica, denominou-a de teoria "X" e acreditou que ela tenha partido da crença de que as pessoas, em sua natureza, sejam originalmen-

te indolentes e precisem ser coagidas por formas de controle externo para que venham a produzir. Interpretando as tonalidades que ele atribui à Administração Científica é possível inferir que o chefe ou gerente típico, nessa circunstância, deva ter um estilo de comportamento tipo "rédeas curtas", essencialmente diretivo e que não permita grande participação dos subordinados nas decisões que toma.

Por outro lado, McGregor, ao propor sua filosofia administrativa, acredita diferentemente que o ser humano seja naturalmente laborioso. Coerente, ele recomenda, a partir dos pressupostos da "teoria Y", outro estilo de comportamento mais adequado. Está convicto de que melhores resultados sejam alcançados, à medida que o gerente promova maior participação dos subordinados nas decisões de trabalho, como forma de favorecer um aumento de sinergia do potencial de cada um, no processo de busca de auto-realização.

"Em outras palavras, podemos dizer que a 'Teoria X' enfatiza exclusivamente o controle externo do comportamento humano, enquanto que a 'Teoria Y' se apóia fortemente no

auto-controle e na auto-direção. Vale a pena notar que essa é a diferença existente entre tratar as pessoas como crianças e tratá-las como adultos amadurecidos. Depois de muitas gerações do primeiro tratamento, não podemos esperar que a mudança para o segundo se processe de uma hora para outra" (McGregor, 1957). Já nesse segundo estilo de chefia, infere-se que as rédeas do controle possam ser afrouxadas, a forma de relacionamento seja menos diretiva e o clima participativo permita maior abertura.

25

---

### ESTILOS QUE PROCURAM MOTIVAÇÃO E ESTILOS QUE PROCURAM MANUTENÇÃO

---

Herzberg, depois de apresentar as bases da teoria motivação/higiene, descreve tipos que estão mais preocupados com os fatores de higiene e tipos cujo comportamento se caracteriza mais pela procura de motivação. Assinala o autor que são pessoas cujo comportamento se manifesta de forma bastante distinta em situação de trabalho. O tipo de objetivo perseguido por essas duas pessoas nos permite atribuir-lhes

estilos comportamentais diferentes.

M. Scott Myers, quando escreve sobre as pesquisas de Herzberg num artigo chamado "Quem são seus trabalhadores motivados?", diz o seguinte: "Para a maioria dos indivíduos, a maior satisfação e a motivação mais forte vêm da realização, responsabilidade, crescimento, promoção, do próprio trabalho e do reconhecimento. Pessoas assim, que Herzberg chama de "os que procuram motivação", são motivadas principalmente pela natureza da tarefa e têm uma tolerância grande para com os fatores ambientais pobres.

"Os que procuram a manutenção, por outro lado, são motivados principalmente pela natureza do seu meio ambiente e tendem a evitar oportunidades de motivação. Estão cronicamente preocupados e insatisfeitos com os fatores de manutenção que cercam o serviço, como o pagamento, vantagens adicionais, supervisão, condições de trabalho, política e administração da companhia e os colegas. Os que procuram manutenção se satisfazem muito pouco com a realização e expressam um cinismo em relação

às virtudes positivas do trabalho e da vida em geral. Em contrapartida, os que procuram motivação ficam muito satisfeitos com a realização e possuem sentimentos positivos em relação ao trabalho e à vida em geral.

Os que procuram a manutenção mostram pouco interesse pelo tipo e qualidade do trabalho, podem ser bem sucedidos no serviço pelo talento, mas raramente tiram proveito profissional da experiência. Os que procuram motivação gostam do trabalho, esforçam-se pela qualidade, tendem a produzir muito e aproveitam profissionalmente a experiência.

Os que procuram manutenção são em geral dirigidos exteriormente e podem ser altamente racionários ou ultra-conservadores. Seus valores tendem a soprar com o vento e assumem o colorido do meio ambiente (como, por exemplo, imitando servilmente a administração superior ou sendo mais realistas que o rei). Os que procuram motivação são mais freqüentemente dirigidos internamente, são pessoas auto-suficientes, cujo sistema de crença é escolhido deliberadamente, sendo



menos influenciáveis pelo meio" (Myers, 1973).

Fica claro que, ao diferenciar aqueles que buscam motivação daqueles que buscam manutenção, o autor já está fazendo uma classificação de estilos comportamentais; cada um deles orientando numa direção específica. Portanto, aos primeiros só favoreceríamos o ato motivacional se o esquema produtor contivesse traços característicos dos elementos motivacionais e aos últimos só na medida em que tais traços caracterizassem fatores higiênicos.

Cabe aqui perguntar: Será que os que buscam motivação não seriam os estilos comportamentais voltados para a busca de atendimento das necessidades mais altamente colocadas na pirâmide de McGregor e apresentam um comportamento marcado pela orientação das Necessidades de Ego e de Auto-realização? Será que os que buscam manutenção não são aqueles que caracterizam sua conduta de busca pela procura dos objetivos colocados em primeiro, segundo e terceiro planos na mesma pirâmide, procurando mais especificamente no trabalho o

atendimento das suas necessidades primárias, de segurança e sociais?

---

### EXPERTS E BUROCRATAS FUNCIONAIS

---

Em um trabalho feito na The General Gypsum Company, Alvin Goudner distingue dois estilos comportamentais diferentes: 1) **Cosmopolitas**: aqueles com baixa lealdade para com a organização, alto comprometimento com os papéis de especialização profissional e tendência a utilizar a orientação de grupos de referência externos. São os chamados "experts", não considerados "homens da companhia" mas que representam tipos de assessores técnicos, que são respeitados e aceitos na medida em que se comprovem competentes dentro de sua especialidade. 2) **Provincianos**: aqueles com alta lealdade para com a organização, baixo comprometimento com papéis de especialização profissional e tendências a utilizar a orientação de grupos de referência internos. Também conhecidos como burocratas funcionais, o que facilita o indivíduo identificado como tendo vinculada toda a sua

aspiração profissional a seu emprego na empresa e com indicações de que pretende nela permanecer indefinidamente" (Gould, 1963).

28 Cabe-nos novamente perguntar: Não é o "expert" aquele que procura motivação e o burocrata funcional aquele que persegue a manutenção? Nota-se também claramente que o primeiro está mais voltado para o mesmo tipo de objetivo motivacional, no vértice da pirâmide de McGregor, enquanto que o segundo se confina aos objetivos de base dessa mesma hierarquia motivacional.

O esquema produtor não é o mesmo para os dois estilos de comportamento anteriormente apresentados. Deixam-se direcionar por objetivos diferentes e que lhes são próprios na qualificação de suas diferenças individuais. Assim sendo, um cosmopolita não se movimentaria na direção de um esquema produtor típico de manutenção, como também em nada se estaria atendendo ao provinciano acenando-lhe com possibilidades de auto-realização.

---

## CONCLUSÃO

---

Torna-se fundamental o conhecimento do estilo de comportamento de cada um, se quisermos realmente trabalhar ou dirigir pessoas motivadas. É somente dessa forma que se estaria em melhores condições de inferir que objetivos lhes estariam sendo mais adequados dado suas necessidades próprias, de certa forma, já fundidas em suas maneiras de ser.

Torna-se bem mais fácil conviver com as pessoas, quando se descobre que cada estilo deve ser "tratado" de maneira particular. No plano motivacional, maior efetividade pode ser alcançada quando se aceita que um mesmo objetivo tenha, para cada estilo, um significado diferente. Provavelmente, um bom salário para o "expert" representa a objetivação do seu valor profissional; já para o "burocrata" o sentido atribuído será o da materialização da própria segurança. A maneira

mais adequada de colocar um "expert" a caminho talvez seja desafiá-lo frente à dificuldade da tarefa. Contrariamente, a via de acesso ao "provinciano" é identificada como o apelo que possa ser feito à sua tendência natural de agir, o que o qualifica como uma pessoa fiel à organização.

"Faça aos outros aquilo que você quer que lhe façam. Este pode ser um grande preceito de moral, mas uma má teoria de administração. Ela pressupõe que todas as pessoas são iguais e que responderão de forma idêntica a um mesmo tratamento, sendo tratadas da forma que você gosta de ser tratado" (Atkins e Katcher, 1975).

As empresas parecem preocupadas em compreender a interação ambiente (fatores higiênicos) versus indivíduos (fatores motivacionais). A retomada da teoria de Kurt Lewin, chamada "Teoria de Campo" que considera o homem como um campo de forças dentro de outro campo de forças que é a empresa, ilustra bem essa preocupação

atual. Assim, um supervisor que esteja interessado em dirigir pessoas realmente motivadas precisa reconhecer e subtrair forças ambientais adversas (exemplo: políticas administrativas inadequadas), "limpando o ambiente" de trabalho como diz Herzberg, para então reconhecer que impulsos estão funcionando de dentro para fora no seu subordinado e, finalmente, ser capaz de "usá-las" adequadamente.

Questionar-se sempre sobre os objetivos perseguidos pelos diferentes estilos comportamentais é um hábito que precisa ser incorporado pelos chefes em todos os níveis do organograma da organização. Muito breve eles aprenderão a detectar os estilos impulsivos que perseguem, no geral, o desafio das coisas novas; os estilos que se pautam pela lógica e ponderação, que buscam evitar perdas e caminhar com segurança sobre fatos concretos; os estilos que se caracterizam por sua grande habilidade social, que estarão bem todas as vezes que forem convocados a trabalhar em times; os estilos voltados ao desenvolvimento de talentos

dentro da organização que se sentirão ganhando honestamente seus dias de trabalho, caso eles lhes tragam a oportunidade de serem úteis aos outros e à companhia.

Tudo isso talvez não seja uma fulminante solução para o problema motivacional, mas muitas das nossas experiências práticas no trabalho já nos mostraram que um maior cuidado em lidar adequadamente com as diferenças individuais de comportamento têm encurtado o caminho entre o indivíduo e seus próprios objetivos e favorecido um maior número de atos motivacionais.

Nada mais oportuno para encerrar o tema, que nos reportamos a um trecho do livro que McGregor estava escrevendo, quando faleceu, em 1965: "O que se deve fazer para motivar o pessoal? Esta é a pergunta que mais freqüentemente os administradores fazem aos cien-

tistas do comportamento. Estritamente falando, a resposta para essa pergunta é: 'Não se deve fazer nada'. O homem é motivado por natureza. Ele é um sistema orgânico e não um sistema mecânico. A entrada de energia (a luz do sol, comida, água, etc.) é transformada por ele em produção de comportamento (incluindo atividades intelectuais, respostas emocionais, bem como ações observáveis). Seu comportamento é influenciado pelos relacionamentos entre suas características como um sistema orgânico e o meio ambiente. Criar esses relacionamentos é uma forma de libertar sua energia mais em certas direções e menos em outras. Não o motivamos, porque ele é motivado. Só não o é quando está morto. Esta é a razão pela qual os cientistas do comportamento distinguem entre uma teoria orgânica da natureza humana e uma puramente mecânica" (McGregor, 1973).

30

---

## BIBLIOGRAFIA

**ATKINS, S. & KATCHER, A.,** *Mantenha sua equipe afinada* — publicado em *Nation's Business*, março de 1975, tradução de Cecília Whitaker Bergamini para publicação interna na EAESP - FGV.

**BALLY, G.,** *El juego como expresión de libertad* — Fondo de Cultura Económica, México, 1964, 2ª ed. pp. 13-22.

- BERGAMINI, C. W.**, *Psicologia aplicada à Administração de Empresas* – Editora Atlas. São Paulo, 2ª ed., 1976, p. 85.
- BERMUDEZ, R.**, *Introdução ao Psicodrama* – Traduzido para o português por José M. D'Alessandro. Editora Mestre Jou, São Paulo, 1970, p. 41.
- COFER, C. N. & APPLEY, M. H.**, *Motivation: Theory and research* – John Wiley & Sons, Inc., N. York, 1964.
- DRAKE, R. & SMITH, P.**, *Ciência do Comportamento na Indústria* – Tradução para o português de Cyro Bernardes – Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda., São Paulo, 1976.
- DÓRIA, C. S.**, *Psicologia de Ajustamento Neurótico* – Editora Vozes Ltda., Petrópolis, 1974, p. 15.
- GOULDNER, A. W.**, *Cosmopolitas e Provincianos* – Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes (FEA-USP). Publicado em "Organizations: Structure and Behavior" editado por Joseph A. Litterer, N. York, John Wiley & Sons, 1963.
- HERSEY, P. & BRANCHARD, K.**, *Psicologia para Administradores de Empresas* – Traduzido por Dante Moreira Leite, Editora Pedagógica e Universitária Ltda. E.P.U., São Paulo, 1976.
- HERZBERG, F. (a)**, *O Conceito de Higiene como Motivação e os Problemas do Potencial Humano* – Publicado em Personnel Administration, Jan/Feb, 1964; reproduzido por Hampton D. em Conceitos de Comportamento na Administração, E.P.U., São Paulo, 1973, p. 54.
- HERZBERG, F. (b)**, *Novamente como se faz para motivar funcionários* – Traduzido da Harvard Business Review pela Revista Expansão de fevereiro de 1973.
- KRECH, D. & CRUTCHFIELD, D.**, *Elementos de psicologia* – Tradução de Dante e Miriam Moreira Leite, Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1963, p. 315.
- KOTLER, P.**, *Administração de Marketing* – Editora Atlas, São Paulo, 1976, p. 186.
- McGREGOR, D.**, *O Lado Humano da Empresa* – Adventure in Thought and Action, Reimpresso em The Management Review, 1957. Publicado no Brasil pela Editora Brasiliense com tradução de Alzira M. Kwall do livro *Motivação e Liderança*, 1966, pp. 7-15.
- McGREGOR, D. (b)**, *O administrador, a Natureza Humana e as Ciências Humanas* Publicado em *Motivação e Liderança*, Editora Brasiliense, São Paulo, 1973, p. 179.
- MOSCOVICI, F.**, *Desenvolvimento Interpessoal* – Livros Técnicos e Científicos, Editora S.A., Rio de Janeiro, 1975.
- MURRAY, E. J.**, *Motivação e Emoção* – Tradução de Álvaro Cabral, Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1971.

**MYERS, S. M.**, *Quem são seus trabalhadores motivados?* – Publicado por Hampton David em *Conceitos de Comportamento na Administração*. Coleção Economia e Administração da Editora Pedagógica e Universitária Ltda., E.P.U. São Paulo, tradução de Ana Maria S. Pimentel, São Paulo, 1973, p. 70.

**PIERON, H.**, *Dicionário de Psicologia* – Editora Globo, Porto Alegre, 1969, p. 286.

---

### ABSTRACT

It seems a very important issue the answer to the question of what should be done when we are concerned about conducting motivated people at work? Psychologists search a lot and also wrote a lot about this subject.

32

One of the key points is to look for some kind of solution to the problem of motivation at work seems to be a more accurate study of what we call “motivational acts” according to the styles of behavior.

Theories such as the ones of Maslow, McGregor, Herzberg, studied in confrontation, one to each other help us in understanding “Why people act” These

theories stress on important approaches that lead us to the conclusion that the real mean of goal cannot be so general and so unsteady.

If people assume that each goal has a different meaning to each person, and that one can give different values to the same goal, we should be carefully about the individual differences among the personalities.

The inclusion of this aspect, called individual style of behavior, seems not only more comprising, but also can shorten the way between the person and his or hers goals in spite of the environment variables that also count when dealing with this kind of subject.