

T/ISOP
048x

CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA APLICADA
INSTITUTO DE SELEÇÃO E ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS



"ROTINA NO TRABALHO, MOTIVAÇÃO E CONFORMISMO"

FEV
200
TRAB

MARINA SLADE OLIVEIRA

FGV/ISOP/CPGPA
Praia de Botafogo, 190 sala 1108
Rio de Janeiro - Brasil

CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA APLICADA
INSTITUTO DE SELEÇÃO E ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

"ROTINA NO TRABALHO, MOTIVAÇÃO E CONFORMISMO"

Por

MARINA SLADE OLIVEIRA

Dissertação submetida como requisito parcial
para a obtenção do grau de

MESTRE EM PSICOLOGIA APLICADA

Rio de Janeiro, abril, de 1976

Para Paulo Maurício
e Fernando

A G R A D E C I M E N T O S

Ao Professor Ataliba Vianna Crespo, pela boa vontade, estímulo e apoio na orientação deste trabalho.

Ao Professor Aroldo Rodrigues, por úteis esclarecimentos nos resultados e testes das hipóteses.

Ao CPGPA, pela bolsa de estudos oferecida para o curso de pós-graduação.

Aos "sujeitos" da pesquisa, publicitários e contadores, que colaboraram possibilitando a sua realização. Ao Paulo e ao Gustavo.

À Floripes, pelo amável auxílio na bibliografia.

À Eloisa e Débora.

À Anita, Paulo Maurício, Maria da Penha e Paulo.

S U M Á R I O

Este estudo intentou pesquisar:

- a) o nível de motivação, baseado em Maslow e Herzberg e
- b) o conformismo e a tendência à ordem e à meticulosidade, como são definidos por Comrey, em dois grupos compostos por indivíduos que fazem trabalho rotineiro e indivíduos que fazem trabalho não-rotineiro, respectivamente.

Nosso propósito foi comprovar que os indivíduos que fazem trabalho rotineiro tendem a ser motivados em nível inferior (hygiene seekers), enquanto que os indivíduos que fazem trabalho não-rotineiro tendem a ser motivados em nível superior (motivation seekers) além do que são menos conformistas, ordeiros e meticolosos que os primeiros.

Os resultados permitiram concluir que, como foi suposto, em nossos grupos:

- 1) Houve significativamente mais "hygiene seekers" que "motivation seekers" entre os indivíduos que fazem trabalho rotineiro e significativamente mais "motivation seekers" que "hygiene seekers" entre os indivíduos que fazem trabalho não-rotineiro.

- 2) Os indivíduos que fazem trabalho rotineiro tenderam a ser significativamente mais motivados por necessidades de segurança em comparação com os indivíduos que fazem trabalho não rotineiro, que tenderam a ser significativamente mais motivados por necessidades de auto-realização.

- 3) O conformismo e a tendência à ordem e à meticolosidade apareceram significativamente mais entre os indivíduos que fazem trabalho rotineiro.

S U M M A R Y

This study has been designed in order to assess

a) Motivation level, based on Maslow and Herzberg concepts, and

b) Conformity and tendency to order and meticulousness, as defined by Comrey
in two groups composed of individuals doing routine work and individuals doing non-routine work, respectively.

It has been our purpose to prove that the individuals doing routine work tend to be motivated in a inferior level (hygiene seekers), while the individuals doing non-routine work tend to be motivated in a superior level (motivation seekers) , besides they are less conformistic, orderly and meticulous than the first ones.

The results has allowed to conclude that, as supposed, in our groups,

1) There was significantly more "hygiene seekers " than "motivation seekers" among individuals doing routine work and there was significantly more "motivation seekers" than "hygiene seekers" among individuals doing non-routine work.

2) Individuals doing routine work tended to be significantly more motivated by safety needs in comparison with individuals doing non-routine work who tended to be significantly more motivated by self-actualization needs.

3) The conformity and the tendency to order and meticulousness appeared significantly in a higher degree among individuals doing routine work.

I N D I C E

Agradecimentos -----	iv
Sumário -----	v
Lista das Tabelas -----	x
Lista dos Gráficos -----	xi
1. O Problema -----	01
2. Objetivos -----	04
3. Motivação, Criatividade e Rotina no Trabalho -----	07
3.1 - A Hierarquia de Necessidades Básicas Humanas de Abraham Maslow -----	07
3.2 - Frederick Herzberg: O "Hygiene Seeker" e o "Motivation Seeker"-----	11
3.3 - Criatividade e Rotina no Trabalho -----	14
3.4 - Pensamento Convergente e Pensamento Divergente---	16
3.5 - Criatividade e Não-Conformismo -----	18
3.6 - Duas Pesquisas sobre Motivação no Trabalho -----	19
4. A Pesquisa -----	23
4.1 - Variáveis Principais -----	23
4.2 - Variáveis Estranhas -----	25
4.3 - Hipóteses -----	26
4.4 - Metodologia -----	26
4.4.1 - Instrumentos -----	26

4.4.1.1 - Escalas de Personalidade de Comrey -----	26
4.4.1.2 - Inventário de Motivação para o Trabalho -----	28
4.4.2 - Sujeitos -----	29
4.4.3 - Procedimento -----	31
4.4.3.1 - Formação das Amostras -----	31
4.4.3.2 - Procedimentos na Entrega dos <u>Tes</u> tes aos Sujeitos -----	33
5. Resultados -----	36
5.1 - Resultados Principais -----	36
5.2 - Outros Resultados - Controle de Algumas Variáveis- -----	38
5.2.1 - Idade -----	38
5.2.2 - Sexo -----	40
5.2.3 - Composição da Amostra de Trabalho Rotineiro -----	40
5.3 - Variáveis Não-Focalizadas nas Hipóteses -----	43
6. Discussão dos Resultados -----	47
6.1 - Discussão sobre Motivação -----	47
6.2 - Discussão sobre Traços de Personalidade -----	55
6.3 - Pesquisa sobre Motivo de Criatividade -----	57
7. Conclusões -----	60
8. Sugestões -----	61

Anexos -----	62
Anexo I - Relativo às Escalas de Personalidade de Comrey--	63
Anexo II - Relativo ao Inventário de Motivação para o Traba <u>l</u> ho de Jay Hall e Martha Williams -----	73
Bibliografia -----	86

LISTA DAS TABELAS

Tabela	I - Algumas Relações entre as Condições do Ambiente de Trabalho, Motivação, Satisfação, Produtividade e Turnover-Absenteísmo-----	22
Tabela	II - Resultados Principais -----	37
Tabela	III - Resultados com Controle da Variável Idade----	39
Tabela	IV - Resultados com Controle de Variável Sexo-----	41
Tabela	V - Resultados com Controle da Composição da Amostra dos Contadores-----	42
Tabela	VI - Resultados sobre Variáveis não Contidas nas Hipóteses -----	46
Tabela	VIII - Resultados das Escalas <u>C</u> e <u>O</u> das Escalas de Personalidade de Comrey -----	72
Tabela	IX - Resultados do Inventário de Motivação para o Trabalho -----	84

LISTA DOS GRÁFICOS

Gráfico I - Perfil Médio dos Publicitários -----	52
Gráfico II - Perfil Médio dos Contadores -----	53
Gráfico III - Exemplo de Conflito Manutenção - Motivação, em contradição com a Teoria de Maslow, Encontrado na Amostra -----	54
Gráfico IV - Modos de Interpretação dos Resultados do Inven tário de Motivação para o Trabalho, Utilizados na Pesquisa -----	81

1. O PROBLEMA

O trabalho de criação de propaganda de produtos consumo exige imaginação e criatividade. Esse trabalho é realizado por redatores e diretores de arte em agências de publicidade: para resolver um problema que pode ser o aparecimento de um concorrente poderoso para um produto, eles precisam apresentar uma solução original, composta de texto e parte visual, para um, vários ou todos os tipos de veículos de propaganda (TV, rádio, cinema, revistas, out-door, embalagens).

De um estágio feito numa agência de publicidade, no qual o pessoal do setor de criação foi observado trabalhando e entrevistado, levantamos alguns pontos sobre como se sentiam em relação à tarefa executada: em geral as pessoas diziam que gostavam do trabalho, sentiam-se valorizadas por trabalhar ali, consideravam que seu trabalho era criativo e que exigia aptidões especiais e talento das pessoas que o executavam. Quase sempre o confrontaram com trabalho rotineiro, de banco por exemplo, explicando que o trabalho na agência era variado, exigia sempre soluções novas e isto o tornava atraente se bem que mais difícil. Muitos afirmaram que não conseguiriam trabalhar em um lugar onde lhes fosse dada tarefa repetitiva - usaram termos como trabalho monótono, desinteressante, massacrante, para o que consideravam o oposto do seu tipo de trabalho. Um diretor de arte falou sobre o aspecto individual da criação em publicidade, dizendo que cada um cria à sua maneira e sempre o resultado é diferente, que não havia o perigo de se sentir como uma "peça da engrenagem".

Estas afirmações nos transmitem a satisfação das pessoas no seu trabalho e nos fazem pensar que um trabalho criativo, não-rotineiro, é um tipo de trabalho que satisfaz mais a quem trabalha. Certamente esta satisfação está ligada à oportunidade que estas pessoas sentem que têm de fazer o que gostam e o que sabem fazer melhor, de usar suas habilidades, de criar, e à responsabilidade que lhes deixam nas mãos.

Estas afirmações também nos lembram que não é muito usual ouvir este tipo de afirmações. É mais comum a atitude de aceitação do trabalho como algo obrigatório e desagradável que se cumpre porque é preciso ganhar a vida. Ter o trabalho como fonte de prazer não é corriqueiro: em geral trazem mais satisfação os feriados, os fins de semana, as férias.

Gostar de seu trabalho é privilégio das pessoas que se auto-realizam e que sentem que têm autonomia em suas profissões. É mais fácil isto acontecer em profissões de nível mais elevado, com pessoas especializadas que não enfrentam problemas de mercado e podem escolher um emprego entre vários. Mas também pode acontecer em níveis inferiores, se os empregados têm chance de opinar sobre suas tarefas, se suas opiniões são ouvidas e incentivadas, se eles não têm tudo o que têm para fazer rigidamente esquematizado, se há oportunidade para a sua contribuição pessoal.

As profissões podem ser classificadas de acordo com o quanto de rotineiro que elas possuem. Com certeza a profissão mais rotineira, aquela que se acha localizada no extremo superior do contínuo que vai do máximo de rotina ao mínimo de rotina, é aquela de apertar parafusos sempre exatamente com os mesmos movimentos, que Chaplin tinha em "Tempos Modernos". Uma profissão como a de publicitário deve estar localizada em um ponto próximo ao extremo inferior de tal contínuo.

Também é certo que uma profissão, seja ela mais ou menos criativa, sempre tem os seus momentos de criatividade e os seus momentos de rotina. Um momento de criatividade pode ser a idéia de uma solução para um problema, e a seguir há passos que são rotineiros porque há providências a tomar que exigem uma série de procedimentos costumeiros. Varia de uma para outra profissão o número de momentos de criatividade em relação ao número de procedimentos costumeiros. E além disso, lógico, a qualidade de ambos.

O problema que procuramos focalizar nesta pesquisa é a relação entre a rotina e a não-rotina das tarefas profissionais e a satisfação que encontram no trabalho pessoas dedicadas a profissões rotineiras e não-rotineiras. Além disso, procuramos levantar certos traços de personalidade na forma como se distribuem em pessoas ocupadas com cada um destes dois tipos de tarefas.

Perguntando de outra maneira: de que forma um trabalho rotineiro satisfaz uma pessoa que a ele se dedica? quais as necessidades que um trabalho desta natureza satisfaz? quais as necessidades satisfeitas por um trabalho não-rotineiro? serão as mesmas, outras? qual será a motivação de uma pessoa que executa trabalho não-rotineiro? e a motivação de uma pessoa que executa trabalho rotineiro? será que certos traços de personalidade como o conformismo* e a tendência à ordem e meticulosidade, intimamente ligados ao conceito mesmo de rotina, se distribuem da mesma maneira entre pessoas que se dedicam a um ou a outro destes dois tipos de trabalho?

*Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (Novo Dicionário Aurélio, 1a. edição, Editora Nova Fronteira, 1975) registra assim conformismo - "atitude de quem se conforma com todas as situações" e conformidade - "qualidade de quem se conforma; resignação". Dá a conformismo o sentido de característica permanente, duradoura, enquanto conformidade tem o sentido de característica esporádica. Ambas serão usadas: a palavra melhor talvez seja conformidade porque não tem o sentido pejorativo que tem conformismo, que subentende passividade.

2. OBJETIVOS

O objetivo imediato desta pesquisa foi levantar dados sobre motivação e personalidade em indivíduos em profissões rotineiras e não-rotineiras que viessem a corroborar algumas suposições formuladas a respeito das relações entre estas variáveis.

A primeira delas foi a de que os indivíduos em profissões rotineiras não são motivados a trabalhar por fatores intrínsecos ao trabalho em si, ao seu conteúdo, como as possibilidades que oferece quanto à auto-realização, o desafio que ele representa, o controle que é permitido sobre o seu planejamento e execução. Antes sua motivação está ligada aos fatores do contexto, ambientais, como conforto, segurança, salário, relação com companheiros de trabalho. É mais fácil entender que alguém suporte a frustração de suas necessidades de auto-realização em profissão que impede a expansão da criatividade, se supomos que este alguém não manifesta ou manifesta debilmente estas necessidades.

A satisfação destes indivíduos no trabalho é menor, seu empenho é menor, produzem menos e apresentam um índice maior de absenteísmo e rotatividade.

Os indivíduos em profissões não-rotineiras, ao contrário, são motivados por fatores de conteúdo do trabalho, apresentando desejos de auto-realização, de usar suas capacidades no trabalho, de fazer aquilo de que gostam. Sua satisfação no trabalho é maior e, estando realizando o que gostam, não precisam ser controlados quanto à produção: a produtividade é maior, o empenho é maior, e o índice de absenteísmo e rotatividade é menor.

Estudar a relação entre o grau de rotina de um trabalho e a motivação de seus executantes tem a sua importância

cia pelo fato de tornar possível verificar a veracidade de afirmações como as anteriores. E se se verificar a veracidade delas, torna-se claro o interesse de diminuir de alguma forma a rotina do trabalho.

Uma maneira de tentar diminuir a rotina de certos trabalhos seria dar a oportunidade a pessoas que os executam de pensar, de resolver, de se manifestar criativamente sobre - como estes podem ser mudados visando determinado objetivo, so bre melhorias técnicas de instrumentos de fabricação de produtu tos ou dos próprios produtos.

Outra suposição feita é a de que os indivíduos - que trabalham em profissões não-rotineiras são menos conformistas em relação aos indivíduos que trabalham em profissões rotineiras. Que os primeiros têm mais originalidade de idéias, pensam menos através de esquemas pré-estabelecidos e consagrado s de pensamento e aceitam mais que os outros não pensem como eles.

Além disso, parece que os indivíduos em profis - sões rotineiras são mais ligados à ordem, limpeza, rotina e método que os indivíduos em profissões não-rotineiras.

Sobre a suposição que diz respeito a traços de personalidade como o conformismo e a meticulosidade aliada a uma preocupação excessiva com ordem e limpeza, serem mais facilmente encontrados em indivíduos que levam uma vida de muita rotina, seria importante conseguir detectar, mas é difícil saber o que vem primeiro. Isto é, se é a existência destes traço s na personalidade de alguém que o orienta para trabalho roti neiro como o ideal para si, ou se é a própria rotina que cria e consolida tais traços na personalidade de alguém que começa a segui-la. A verdade é que o conformismo traz consigo a tendência a não mudar, a não procurar o novo, a não aceitar mudanças para si nem para os outros, a assentar em uma ordem

consagrada - e o trabalho rotineiro, como tudo que é rotineiro, assim se conserva na presença destes traços.

O conformismo está ligado à rigidez de pensamento, ao conservadorismo e ao radicalismo na medida em que o conformista tende a não aceitar que outras pessoas pensem ou ajam de maneira diferente da sua. A verificação da maior incidência de conformistas entre profissionais rotineiros permite estabelecer a relação entre rotina e conformismo, o que certamente tem valor para um melhor entendimento deste traço.

3. MOTIVAÇÃO, CRIATIVIDADE E ROTINA NO TRABALHO

3.1 - A Hierarquia de Necessidades Básicas Humanas de Abraham Maslow.

O principal suporte teórico deste trabalho é a teoria de motivação de Abraham Maslow (1970).

Maslow localiza a sua teoria na tradição funcionalista de James e Dewey, fundidas com o holismo de Wertheimer, Goldstein e da psicologia gestaltista e com o dinamismo de Freud, Fromm, Horney, Jung e Adler. Esta integração ou síntese é por ele chamada de teoria dinâmica-holista.

Sua concepção é de uma hierarquia de necessidades básicas biológicas, instintóides, com uma ordem sempre a mesma de surgimento: necessidades superiores emergindo somente à medida que necessidades inferiores tenham sido relativamente satisfeitas. Esta hierarquia de surgimento dos motivos é filogenética e ontogenética.

As necessidades básicas humanas não são necessariamente conscientes ou inconscientes, mas em geral são inconscientes. São como uma derivação conceitual da multiplicidade de desejos conscientes específicos. São universais, constantes nas diversas culturas, o que difere são os desejos conscientes específicos através dos quais se manifestam e que são determinados segundo os costumes dominantes em dada época ou cultura. A motivação é independente em relação às circunstâncias ambientais.

A cultura, entretanto, pode reprimir, suprimir, mascarar ou modificar as necessidades básicas humanas, porque elas são fracas. São biológicas, instintos, mas são instintos fracos - instintóides - e quanto mais ele-

vado é o seu nível na hierarquia de surgimento, mais frca ela é, mais facilmente ela desaparece se as condições externas não lhe forem propícias.

Uma necessidade é básica ou instintóide se a sua frustração tem como consequência a doença e se a sua grtificação causa ou faz retornar a saúde.

São cinco as necessidades básicas humanas:

1. Necessidades Fisiológicas;
2. Necessidades de Segurança (Safety needs);
3. Necessidades Sociais (Love and Belongingness Needs);
4. Necessidades de Estima e Prestígio (Esteem Needs);
5. Necessidades de Auto-Realização (Self-Actualization Needs).

As necessidades fisiológicas são todas aquelas ligadas ao suprimento de elementos indispensáveis à sobrevivência e ao equilíbrio do organismo, possibilitando o seu funcionamento e continuação à espécie. As necessidades fisiológicas mais características são a fome, a sede e o sexo, mas há um sem número delas. São as mais fortes no homem e comuns a todos os animais.

Para uma pessoa frustrada em uma de suas necessidades fisiológicas como a fome, qualquer outra necessidade não existirá ou existirá em segundo plano. Todas as suas capacidades estarão a serviço de um único propósito - matar a fome. Para o homem crônica e extremamente faminto o lugar ideal é aquele onde há comida em abundância, o paraíso. E ele não deseja, nesse momento, mais nada além de comida garantida para o resto da vida.

O indivíduo cujas condições econômicas lhe garantem satisfação relativa de suas necessidades fisiológicas de alimentação, poderá apresentar desejos de maior conforto no trabalho (instalações, iluminação, ar condicionado, intervalos para almoço ou cafezinho), de maior salário (para compra de objetos que lhe permitam viver com conforto fora do emprego como aparelhos eletrodomésticos em geral, carro, casa própria, etc.) de se poupar física e mentalmente (descanso e divertimento), também ligados a este primeiro nível de necessidades.

As necessidades de segurança ocupam o segundo lugar na hierarquia. São necessidades de sentir o mundo como estruturado, com leis, ordem, limites, onde não aconteça o imprevisível, o inesperado, o caótico, o perigoso ou o impossível de se manejar. São necessidades de se sentir livre de sentimentos de medo, ansiedade e caos, de se sentir protegido de perigos, ameaças e privações e sentir força no protetor e de manutenção da satisfação das necessidades fisiológicas.

McGregor (1960) diz que a necessidade neste nível é a de ter a "garantia mais justa possível" ("fairest possible break"). Somente sentindo-se dependente e ameaçado, receiando ser arbitrariamente privado de seus direitos, é que o indivíduo tem necessidade de proteção e segurança. Não sendo assim, sente-se absolutamente disposto a aceitar riscos.

A sociedade oferece esquemas de segurança para proteger o indivíduo contra perigos como ataques de animais selvagens, de criminosos, temperaturas excessivas, doenças e tirania. Achando-se livre de tais perigos, suas necessidades de segurança no trabalho vão se refletir na procura de emprego que lhe garanta seus direitos, no desejo de uma boa conta bancária, de ter seguros, de trabalhar sem risco de dano físico ou profissional.

Quando os dois níveis anteriores de necessidades se encontram satisfeitos vão surgir as necessidades de amor, afeto, amizade. São necessidades de ligação afetiva com as pessoas, de fazer parte de grupos, de ter raízes, de se sentir entre os seus. Estas necessidades surgem quando o indivíduo já satisfaz necessidades puramente individuais e começa a poder se interessar pelos outros. São as necessidades sociais.

Este tipo de necessidades vai se refletir no trabalho, no desejo que as pessoas manifestam de ter como companheiros gente sentida como agradável, com quem seja possível se relacionar bem e fazer amizade. São desejos naturais de agrupamento que às vezes são impedidos ou controlados pela direção que os considera erradamente como prejudiciais e até ameaçadores para a organização. Como consequência os empregados se tornam resistentes, antagônicos e não-cooperativos, porque uma necessidade básica sua está sendo frustrada (McGregor, 1960).

As necessidades de estima e prestígio se manifestam no indivíduo em relação a si próprio e em relação às outras pessoas: são necessidades de auto-avaliação satisfatória e de auto-respeito e de sentir que os outros o consideram e respeitam também. Levam o indivíduo a querer realizar, a mostrar sua competência, habilidade e talento, a buscar reputação, prestígio, fama, glória, reconhecimento, atenção, apreciação.

As necessidades superiores na hierarquia de necessidades são as de auto-realização, que são as necessidades de tornar objetivas e reais todas as potencialidades do indivíduo, fazendo aquilo que está de acordo com o seu modo de ser, ver e sentir. Diz Maslow: "é a necessidade que o homem tem de, execução total, a tendência de chegar a tornar atuais todas as suas potências e possibilidades - é o desejo de chegar a ser, cada vez mais, o que se é "... um homem tem que ser o que pode ser".

3.2 - Frederick Herzberg: o "Hygiene Seeker" e o "Motivation Seeker"

Em pesquisas feitas sobre a motivação do homem no trabalho, Frederick Herzberg (1968) procurou os fatores mais relacionados com a insatisfação e com a satisfação das pessoas no trabalho. Achou como fatores determinantes de satisfação: a realização (achievement), o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso. Podemos dizer que todos estes cinco fatores estão relacionados às necessidades de estima e prestígio e às necessidades de auto-realização como concebidas por Maslow; Herzberg os liga às necessidades do homem de crescer psicologicamente que são as suas necessidades superiores e denomina "Motivation Seeker" ao indivíduo motivado por estas necessidades.

Todos os fatores de insatisfação achados por Herzberg descrevem o relacionamento do homem não com o seu trabalho, mas sim com o contexto ou ambiente no qual ele realiza o trabalho: referem-se a aspectos administrativos e políticos da empresa, à supervisão, salário, relações interpessoais e condições de trabalho. Tais fatores estão relacionados às necessidades fisiológicas, às necessidades de segurança e às necessidades sociais da hierarquia de Maslow; Herzberg liga estes fatores à necessidade animal de evitar o desprazer, necessidades inferiores.

Os fatores de insatisfação são chamados por Herzberg de fatores de higiene, numa analogia à concepção de higiene como "preventiva e ambiental" mas não causadora de saúde: servem para prevenir insatisfação no trabalho mas têm pouco efeito na formação de atitudes positivas no trabalho. Os "hygiene seekers", pessoas motivadas em nível inferior apresentam uma satisfação de natureza cí-

clica no trabalho, satisfação que surge quando o empregador melhora as condições ligadas aos fatores higiênicos, ambientais. Esta é uma satisfação breve, que Herzberg compara com a satisfação de natureza cíclica de necessidades fisiológicas como a fome ou a sede. O "hygiene seeker" é um doente de motivação, sofrendo de insatisfação crônica porque ele vai à procura de felicidade positiva através do comportamento negativo de evitar a dor.

"HYGIENE SEEKER" *	"MOTIVATION SEEKER"
1. Insatisfação crônica e aumentada por vários aspectos do contexto do trabalho: salário, supervisão, condições de trabalho, segurança no emprego, administração e política da empresa, companheiros de serviço, etc.	1. Alta tolerância para fatores de higiene pobres.
2. Grande reação de contentamento quando são melhorados os fatores de higiene.	2. Menor reação à melhoria dos fatores de higiene.
3. Pequena duração do contentamento gerado pela melhoria dos fatores de higiene.	3. Pequena duração do contentamento gerado pela melhoria dos fatores de higiene.
4. Grande reação de insatisfação quando os fatores de higiene não são melhorados.	4. Menos descontentamento quando os fatores de higiene carecem de melhoria.

Esta maneira diferente de reagir às condições de ambiente referidas seria explicada, segundo Maslow, pelos seguintes fatos: o "motivation seeker" já satisfaz os três primeiros níveis de necessidades e apresenta por isso certa independência em relação aos meios de satisfação e objetos-meta ligados às necessidades satisfeitas; como indi

* Adaptação de tabela em:
HERZBERG, FREDERICK - Work and the Nature of Man.
Londres: Staples Press, 1968.

víduo sempre gratificado em suas necessidades inferiores, apresenta uma maior tolerância à frustração destas necessidades; por fim, já tendo sido gratificado em nível inferior e superior, o "motivation seeker" dá mais valor à gratificação das necessidades superiores.

"HYGIENE SEEKER"*	"MOTIVATION SEEKER"
5. Tira pouca satisfação de suas realizações no trabalho.	5. Tira grande satisfação de suas realizações no trabalho.
6. Não-aproveitamento profissional da experiência.	6. Capacidade de aproveitamento profissional da experiência.
7. Pouco interesse na qualidade e espécie de trabalho que realiza.	7. Capacidade de gostar do trabalho que realiza.
8. Vê com cinismo as virtudes positivas do trabalho e da vida em geral.	8. Sentimentos positivos em relação ao trabalho e à vida em geral.

Isto, explicando de acordo com Maslow, se deve ao fato de o "hygiene seeker" não ter chegado a um nível de satisfação de suas necessidades inferiores que lhe permitisse valorizar o trabalho como um meio de auto-realização: para alguém que sofre continuamente de fome, o que pode ser a segurança, a lealdade dos amigos, o respeito dos outros?

"HYGIENE SEEKER"*	"MOTIVATION SEEKER"
9. Ultra-liberal ou ultra-conservador. Papagaia a filosofia da direção. Age mais como chefe que o próprio chefe.	9. Em geral acredita sinceramente em algum sistema.

* Adaptação de tabela em:

HERZBERG, FREDERICK - Work and the Nature of Man.
Londres: Staples Press, 1968.

Maslow cita entre alguns dos fenômenos cognitivos determinados por gratificação das necessidades básicas: - menos convencionalismo do tipo robô, menos estereotipismo, menos rubricação compulsiva.

3.3 - Criatividade e Rotina no Trabalho

A criatividade para Maslow é uma qualidade expressiva da pessoa auto-realizada, que vai aparecer em tudo o que esta pessoa faz. Então, há a possibilidade de manifestação criativa em qualquer tipo de atividade: um pintor - pode não ser criativo e uma dona-de-casa pode ser criativa. Esta criatividade expressiva difere do talento de gênio, sobre o qual se conhece muito pouco, mas que parece independer da satisfação das necessidades básicas, e portanto da saúde, para se manifestar.

Herzberg define criatividade como a capacidade do cérebro humano (brain) de, além de captar um número - sem fim de unidades de informação e concatenar estas unidades de maneira a produzir princípios de relação, emitir novos conhecimentos e princípios a partir dos anteriormente estocados. A criatividade para ele não é conceito limitado ao espetacular e original, ele a generaliza na medida em que para o homem seria impossível sobreviver na dependência única da informação especificamente transmitida.

Há, entretanto, o indivíduo que minimiza o potencial do seu cérebro (brain), não usando as suas propriedades manufadoras - ele é passivo no nível cognitivo porque depende de outro cérebro para realizar: seu cérebro precisa ser ligado a um circuito externo para ser alimentado. É o indivíduo determinado por outros.

É a partir do não-familiar, do novo, que se pode obter mais informações e relações que darão ao homem a

oportunidade de utilizar a sua potencialidade criativa. No familiar também pode haver criatividade, mas em situações familiares o indivíduo tende a se relaxar e se recostar em reações previamente aprendidas. Uma forma de avaliar a criatividade de um empregado proposta por Herzberg seria pedir-lhe a execução de tarefa que não apresentasse solução ou resposta já pronta.

Se é possível ser criativo em qualquer tipo de atividade, há atividades que propiciam ao indivíduo ser criativo e há atividades que limitam bastante a possibilidade de manifestação criativa. Uma profissão rotineira é restritiva da criatividade.

Uma profissão rotineira é aquela cujas tarefas sempre apresentam solução ou resposta já pronta. É aquela cujas tarefas tendem a ser executadas sempre de uma mesma maneira consagrada pela prática, maquinalmente; - em que se segue por caminhos já sabidos, trilhados habitualmente; em que é difícil haver inovações ou progressos sendo por isso de espírito conservador e apresentando relutância contra o novo.*

O fato de uma profissão ser rotineira certamente não representa frustração para o "hygiene seeker", uma vez que a natureza da tarefa realizada tem pouca importância para ele, que está mais voltado para os aspectos ambientais do seu emprego. Dizendo melhor, uma profissão rotineira até seria preferida por ele, mais acostumado a pensar por cérebros alheios. O mesmo não vai acontecer com o "motivation seeker" que se envolve com o que realiza, e daí retira sua satisfação no trabalho.

* Adaptação da definição de rotina do Novo Dicionário Brasileiro Melhoramentos, 2ª. edição revista. Companhia Melhoramentos de São Paulo, 1964.

São específicos de cada "motivation seeker" os tipos de tarefa que lhe dão oportunidade de gratificação de suas necessidades de estima e prestígio e de auto-realização, mas é certo que uma tarefa pouco rotineira na qual possa realizar coisas novas, próprias, certamente é bem mais apreciada que uma tarefa rotineira repetitiva e não-criativa.

3.4 - Pensamento Convergente e Pensamento Divergente

O pensamento convergente e o pensamento divergente são os dois tipos de operações de pensamento-produtivo do intelecto humano (Guilford, 1968). Se descrevemos a estrutura do intelecto através das funções ou operações ou processos envolvidos, temos cinco grandes grupos de habilidades intelectuais:

- a cognição
- a memória
- o pensamento convergente
- o pensamento divergente
- a avaliação

O pensamento convergente é aquele que, tomando a informação inicial, segue um sô caminho e vai chegar a uma resposta determinada e convencional. O melhor exemplo de um problema que envolve pensamento convergente é um problema de matemática ou perguntas sobre sinônimos e antônimos.

O pensamento divergente uma vez acionado, vai se movimentar em várias direções em busca de solução para o problema. Não existe uma resposta certa, pode haver muitas respostas apropriadas. Uma pergunta típica seria pedir que se nomeasse todas as coisas que se pode imaginar que são de uma mesma classe ou de duas classes conjugadas.

É na categoria do pensamento divergente que vamos encontrar as habilidades que são mais significativas - na invenção e no pensamento criativo. Estas habilidades se riam encontradas nas pessoas criativas. Foram levantadas - hipoteticamente por Guilford (1968), uma vez que ele faz questão de frisar que não fez ainda estudos comprobatórios sobre o assunto, as seguintes habilidades:

- sensibilidade para problemas
- fluência
- idéias novas
- flexibilidade mental
- habilidade sintetizadora
- habilidade analizadora
- reorganização ou redefinição de todos organizados (Wertheimer, 1945); fator da Gestalt
- complexidade

Estudos sobre criatividade deverão comprovar que os indivíduos mais criativos pensam com mais fluência, mais flexibilidade e maior originalidade.

Guilford diz que os testes tradicionais de inte ligência são falhos em medir criatividade - não têm itens próprios para isso. Embora Binet considerasse a criativa de como componente importante da inteligência e tivesse - criado itens em seu teste para medi-la, as versões atuais - do Stanford-Binet não medem criatividade.

Os processos educativos também são falhos no de senvolvimento da criatividade: dão muita ênfase ao pensa - mento convergente e procuram desenvolver a capacidade de crítica, que as vezes cerceia a atividade criativa.

Guilford cita estas situações de teste, entre - outras, típicas para a medição de habilidades criativas:

- citar o maior número possível de vegetais com a letra l (aqui importa a quantidade)
- citar diferentes utilidades para tijolos (aqui importa citações que pertençam a classes diferentes, a maneiras diferentes de interpretar o objeto)
- citar todas as implicações da seguinte descoberta: pílulas que substituem a alimentação.
- títulos para uma historieta (aqui importam os títulos inteligentes, que tiram partido de detalhes da historieta de uma forma engraçada e original, e não qualquer título)
- preencher balões de história em quadrinhos.

Uma profissão rotineira apresenta muito mais problemas que envolvem pensamento convergente que problemas - que envolvem pensamento divergente, típico de situações de criação que são mais facilmente encontradas em profissões não-rotineiras.

3.5 - Criatividade e Não-conformismo

Guilford quando fala em pensamento convergente diz que ele leva a uma única resposta convencional e que o pensamento divergente traz respostas originais, novas; o indivíduo criativo para ele apresenta originalidade de idéias. Herzberg cita as situações não-familiares como suscitadoras de comportamento criativo. Maslow diz que as pessoas auto-realizadas são criativas e também apresentam menos esquemas pré-estabelecidos de pensamento, rótulos e preconceitos em comparação com as pessoas em geral. Os três auto

res fazem a ligação entre a criatividade e o não-convencional, o não-conformista, como sinônimos.

3.6 - Duas Pesquisas sobre Motivação no Trabalho

James V. Clark (1960-1961), da Universidade de Harvard, revendo várias pesquisas sobre motivação no trabalho dentro da perspectiva de Maslow, mostra que somente a partir de quando a necessidade de auto-estima se encontra relativamente satisfeita e a de status e prestígio ativada (Clark faz uma distinção em duas necessidades do que para Maslow são as duas formas em que a mesma necessidade - estima e prestígio - se manifesta), é que são encontrados resultados de alta produtividade e baixo absenteísmo e abandono de serviço (ver tabela I).

Em níveis mais baixos de motivação sempre se encontrou produtividade baixa, absenteísmo e abandono de serviço, com exceção de quando a necessidade de segurança encontra-se ativada e relativamente frustrada: situação comum em épocas de crise econômica e escassez de empregos, em que a pessoa se sente pouco segura em seu emprego, insatisfeita porque a direção é arbitrária, mas precisa dele e, se for despedido ou resolver deixá-lo, será difícil encontrar vaga em outro lugar ou outros lugares são ainda piores (ver tabela I).

As circunstâncias de trabalho mais gratificadas mencionadas por Clark são de alta segurança, grande oportunidade de interação entre as pessoas, alta congruência de status (pessoas no grupo de trabalho se consideram como da mesma classe, do mesmo tipo de gente), oportunidade de contribuição pessoal alta e como tal percebida e a empresa sentida pelos empregados como os apoiando (ver tabela I).

Clark cita o caso da Companhia Lamson como exemplo desta situação: trabalhadores qualificados e experientes de refinaria de óleo foram tirados de seus antigos serviços, fizeram um curso de treinamento intensivo e foram colocados em posto novo. Trabalharam no novo lugar por vários meses com engenheiros responsáveis pela instalação de um equipamento novo e complicado. Suas sugestões eram encorajadas e aceitas pelos engenheiros e seu comportamento era demonstrativo de muita satisfação com a experiência.

Tais circunstâncias de trabalho gratificadoras estão ligadas a um comportamento da liderança que pode ser chamado de centrado no grupo ou democrático. Este método de supervisão consiste em dar aos empregados as linhas gerais da tarefa a ser executada, permitindo-lhes a partir daí a iniciativa quanto a como o trabalho vai ser executado e quando. Este tipo de líder encoraja uma relação de mútua influência na qual tanto ele quanto os seus subordinados são responsáveis pela escolha do esquema de trabalho.

O estudo de Clark mostra como, de acordo com a teoria de Maslow, a satisfação relativa de certas necessidades libera outras necessidades e muda o quadro da situação de trabalho. Mostra também que quando todas as necessidades básicas são relativamente satisfeitas é que se conseguimos melhores resultados em termos de produtividade e assiduidade. (ver tabela I).

George H. Litwin (1968) é autor de um estudo - que, segundo ele, é um refinamento da pesquisa clássica de Lewin, Lippitt e White sobre tipos diversos de liderança e seus efeitos sobre indivíduos e grupos (1939). Ele estuda os efeitos de climas criados por três tipos de liderança sobre a motivação e traços de personalidade de empregados. Os motivos referidos são a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder como

foram definidos por Atkinson (1958). Foi por ele concluído que climas diferentes podem ser criados em organizações por se variar os estilos de liderança; que estes climas têm efeitos significantes, às vezes dramáticos, na motivação e, conseqüentemente, no desempenho e satisfação profissionais; e que os climas organizacionais podem ocasionar mudanças em traços de personalidade aparentemente estáveis.

TABELA I

Condições
do Ambiente
de Trabalho

			liderança centrada na produção	baixa oportuni- dade de intera- ção	alta oportuni- dade de contribui- ção percebida	percepção da companhia como coparticipante
				liderança de conciliação	liderança de conciliação	alta oportuni- dade de contribui- ção percebida
				baixa diferença de status	baixa diferença de status	baixa diferença de status
	baixa oportuni- dade de contribui- ção percebida	alta oportuni- dade de intera- ção	alta oportuni- dade de intera- ção	alta oportuni- dade de intera- ção	alta oportuni- dade de intera- ção	alta oportuni- dade de intera- ção
		alta segurança no emprego	alta segurança no emprego	alta segurança no emprego	alta segurança no emprego	alta segurança no emprego

Ativação da necessidade

Necessidades

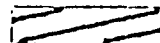
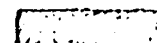
Auto Realização

Status-prestígio

Estima

Participação

Segurança

Necessidade
não ativadanecessidade ativada
relativamente satisfeitanecessidade ativada
relativamente frustrada

Produtividade

Turnover-abs.

alta	baixa	baixa?	baixa	limitadamente atingida	alta	alta
baixa	alta	alta	?	média	baixa	baixa

Algumas relações entre as condições do ambiente de trabalho, motivação,
satisfação, produtividade e turnover-absentismo.

* Retirada do estudo de James V. Clark (1960-61)

4. A PESQUISA

A pesquisa aqui descrita visou levantar e comparar dados sobre motivação e personalidade em amostras retiradas de duas populações: uma amostra composta de sujeitos dedicados à profissão rotineira e a outra amostra composta de sujeitos dedicados à profissão não-rotineira.

4.1 - Variáveis Principais

A variável independente foi a rotina ou não-rotina do trabalho. Definimos trabalho rotineiro como aquele que é repetitivo, apresentando em geral soluções já prontas para os problemas, de uma forma que dificulta o aparecimento de contribuição pessoal criativa, inovadora.

Para escolher as profissões que seriam representantes das categorias profissão rotineira e profissão não-rotineira, a autora da pesquisa partiu de um conceito, uma definição de profissão rotineira, para procurar a profissão que, por descrição dada por seus profissionais, se encaixasse no conceito formulado.

O conceito de profissão rotineira surgiu por oposição à própria profissão de publicitário, com a qual a autora da pesquisa teve contato íntimo em estágio feito em agência de publicidade em maio e junho/1975.

Como variáveis dependentes tivemos: o conformismo, a tendência à ordem e meticulosidade e o nível de motivação.

O conformismo foi definido como a aceitação da sociedade como ela é, o respeito às leis, a crença no cumprimento das leis, a busca de aprovação da sociedade e

o ressentimento com o não-conformismo dos outros, tal como é medido pela escala C - Conformidade Social vs Rebeldia, das Escalas de Personalidade de Comrey.

A tendência à ordem e meticulosidade também recebeu sua definição da escala O - Ordem vs Falta de Compulsão, das Escalas de Personalidade de Comrey: pessoas com escore alto no fator tendem a ser preocupados com limpeza e ordem, cautelosos, meticulosos e apreciadores da rotina; escore baixo no fator é apresentado por pessoas que tendem a ser descuidadas, relaxadas, não-sistemáticas em seu estilo de vida, imprudentes e pouco asseados.

O nível de motivação se referiu aqui às necessidades que estão ativadas no indivíduo e motivam a sua ação no trabalho, nos baseando teoricamente na hierarquia de necessidades básicas humanas de Abraham Maslow. Mais especificamente, foram considerados dois níveis de motivação:

1. O nível de motivação inferior - quando estão ativadas as necessidades dos três primeiros níveis da hierarquia (fisiológicas, de segurança e sociais - Maslow; básicas, de segurança e de associação - Jay Hall e Martha Williams) ou alguma delas apenas e não estão ainda satisfeitas a ponto de as necessidades de nível superior (estima e prestígio e auto-realização - Maslow; ego-status e auto-realização - Jay Hall e Martha Williams) estarem ativadas;

2. O nível de motivação superior - quando as necessidades dos três primeiros níveis estão relativamente satisfeitas e as necessidades de nível superior estão ativadas.

Nomeamos assim as variáveis dependentes e independentes do experimento, mas devemos dizer que o que tentamos estabelecer foi a concomitância e não a consequência entre estas variáveis porque, como já foi explicado anteriormente, é

difícil determinar se o nível de motivação e certas características de personalidade é que levam o indivíduo a procurar para si uma profissão rotineira ou não-rotineira ou se é este aspecto da profissão o que determina o nível de motivação do indivíduo e o faz apresentar certos traços de personalidade.

Diversos autores como Kneller, Mackinnon, Taylor e Lowenfeld (Novaes, Maria Helena, 1972) falam sobre personalidade criativa composta de muitos outros traços além dos que focalizamos. Não achamos conveniente tetar aqui outras diferenças que existem entre sujeitos que se dedicam a trabalho onde têm oportunidade de criar e sujeitos que se dedicam a trabalho mais rotineiro neste sentido. Entram aí modos diferentes de percepção da realidade que não estão todos contidos na definição de conformismo social vs rebeldia, interesses diferentes e possivelmente incentivos diversos na época de desenvolvimento. Deixamos todas estas idéias e possibilidades de lado e nos preocupamos apenas com aquelas levantadas até aqui.

4.2 - Variáveis Estranhas

Procurou-se controlar a variável nível de escolaridade porque foi considerado que pessoas mais especializadas e preparadas têm mais condições de repudiar trabalho rotineiro: empregos de nível mais elevado em geral dão - mais oportunidades à auto-realização dos empregados. Procurou-se então duas categorias profissionais de nível superior de escolaridade.

A renda mensal também foi tida como variável cujo controle era necessário: procurou-se que os sujeitos do experimento apresentassem salário igual ou superior a uma quantia que lhes permitisse viver sem dificuldades quanto à sobrevivência e que os salários nas duas amostras se equiparassem razoavelmente.

Com relação à idade, os sujeitos eram pessoas que já tinham o mínimo de dois anos de profissão e estavam em plena atividade profissional.

4.3 - Hipóteses

Explicitando, nossas hipóteses foram as seguintes:

1º) Indivíduos que trabalham em tarefas rotineiras tendem a apresentar motivação de nível inferior para o trabalho quando comparados a indivíduos que trabalham em tarefas não-rotineiras, os quais tendem a apresentar motivação de nível superior para o trabalho.

2º) Indivíduos que trabalham em tarefas rotineiras tendem a ser mais conformistas que indivíduos que trabalham em tarefas não-rotineiras.

3º) Indivíduos que trabalham em tarefas rotineiras tendem a ser mais ordeiros e meticulosos que indivíduos que trabalham em tarefas não-rotineiras.

4.4 - Metodologia

4.4.1. - Instrumentos

4.4.1.1 - Escalas de Personalidade de Comrey

O instrumento escolhido para medir os traços de personalidade pertinentes à pesquisa foram as Escalas de Personalidade de Comrey (CPS). Delas, aplicamos todas e levantamos dados referentes às medidas de Conformidade So

sial vs Rebeldia - C ; Ordem vs Falta de Compulsão - O ; e Controle de Validade - V.

As CPS têm cerca de 15 anos de existência e estudos que demonstraram serem elas um instrumento preciso na área de avaliação da personalidade. Um estudo de validação de constructo - realizado por Backer e Comrey (1970) - forneceu apoio positivo para a validação das escalas C - Conformismo vs Rebeldia e O - Ordem vs Falta de Compulsão, no qual um inventário bibliográfico foi desenvolvido para levantar circunstâncias de vida dos sujeitos que poderiam se relacionar de modo previsível com as CPS. As escalas C e O foram as que maior grau de confirmação obtiveram, dentre as CPS, nesse estudo.

As CPS estão traduzidas, adaptadas e padronizadas (Rodrigues e al., 1973): foram testadas em nosso meio e ficou demonstrado empiricamente a possibilidade de sua utilização nele (Rodrigues e Comrey, 1973).

O instrumento foi escolhido - para ser utilizado na pesquisa por vários motivos, quais sejam: é instrumento preciso na área de avaliação da personalidade; possui uma escala de conformismo, o que era de importância fundamental para a pesquisa; possui uma escala de controle de validade para detectar marcação aleatória; é de fá-

aplicação e correção; finalmente, é apropriado para utilização no trabalho, na mensuração de traços de personalidade de sujeitos que se encontram em atividade normal, e não voltadas para diagnóstico clínico. (ver anexo I)

4.4.1.2 - Inventário de Motivação para o Trabalho.

Para medir o nível de motivação para o trabalho, foi escolhido o "Inventário de Motivação para o Trabalho" de Jay Hall e Martha Williams, criado a partir das concepções de Maslow (1954).

Este instrumento foi traduzido para o português e publicado pelo Ceplon no Brasil. Está padronizado nos Estados Unidos, ainda não o foi no Brasil. Entretanto, estudos realizados com este instrumento no Brasil mostraram uma semelhança de resultados muito grande em relação aos resultados da padronização americana.*

O que não é supreendente, uma vez que dados obtidos em aplicações do CPS no Brasil foram submetidos à análise fatorial a fim de se verificar se a estrutura fatorial encontrada na versão original do teste emergiria ou não após a tradução para outra língua e sua aplicação a indivíduos de outra cultura, e a correspondência verificada entre a estrutura fatorial encontrada no de-

* Informação do Prof. Ataliba Vianna Crespo.

envolvimento da versão original do CPS e a obtida com a amostra brasileira foi impressionante (Rodrigues e Comrey, 1973).

O "Inventário de Motivação para o Trabalho" (IMT) é construído de forma a confrontar entre si afirmações que se referem a cinco níveis de necessidades, definidos bem de acordo com as necessidades básicas humanas tal como foram concebidas por Maslow.

Baseados em Maslow, os autores afirmam que o sujeito vai apresentar escore alto na necessidade ativada que estiver mais frustrada, na qual é mais carente e em relação à qual seus desejos conscientes estão mais ligados.

4.4.2 - Sujeitos

Dezesseis publicitários, treze homens e três mulheres, trabalhando no Centro e na Zona Sul da Cidade do Rio de Janeiro, com idade variando dos vinte e dois anos aos quarenta e quatro anos, com o salário modal de CR\$ 13.000,00. Está é a amostra de profissão não-rotineira.

A amostra de profissão rotineira compõe-se de treze contadores de sexo masculino, trabalhando no Centro da Cidade do Rio de Janeiro, com idade variando de vinte e sete anos aos cinquenta e um anos, com o salário modal de CR\$ 12.000,00.

A amostra de publicitários era formada por empregados de agência de publicidade, com uma única exceção de um sujeito que era também sócio da agência. A amostra de contadores era composta de seis empregados de empresas de contabilidade ou empresas comerciais e sete contadores autônomos.

A respeito da escolha de publicitários e contadores para representarem a amostra de profissão não-rotineira e a amostra de profissão rotineira, alguns pontos devem ficar esclarecidos. Pode ser levantado que a criação de um publicitário não é algo totalmente novo e espontâneo, no sentido em que se concebe a criação inteiramente livre de um artista ou de um cientista-inventor. Não só existem comerciais já feitos por ele, ou por outros, que funcionaram e que, com algumas modificações, podem funcionar novamente, como existem também tendências a que se filiar. Além disso há o fato dele estar ali, preso por um contrato de trabalho, e ter que cumprir um horário e executar todas as tarefas a ele entregues, sendo obrigado a pensar, imaginar e criar com um prazo fixo. Devemos encarar também o fato de que, com certeza, há publicitários que o são principalmente por ser uma profissão bem remunerada em relação a outras, motivados em nível inferior. E também deve haver publicitários mais conservadores, que muito dificilmente vão inovar, que criam sempre dentro de padrões já consagrados, muito conformistas.

Por outro lado, a classificação das contas, o "jeitinho" que os contadores muitas vezes precisam dar para arrematar uma contabilidade

requer imaginação. E o contador de Al Capone, que era com certeza um gênio inventivo em matéria de declaração de imposto de renda. O problema não se apresenta tão dicotomizado como poderia parecer.

Mas o publicitário precisa sempre de uma resposta original e eficiente. Soluções novas e originais têm que ser inventadas muito frequentemente para problemas maiores ou menores e, solucionado um problema, imediatamente haverá outro a ser pensado. Na realidade se precisa de bem menos imaginação criativa para "bolar" um plano de contas que para fazer um comercial de TV.

4.4.3 - Procedimento

4.4.3.1 - Formação das Amostras

O contato inicial com o grupo dos contadores foi através de um escritório de registro de marcas e patentes. Muitas das firmas que eram clientes deste escritório tinham empregados contadores e por vezes eram estes que tratavam de assuntos destas firmas relacionados a marcas e patentes. Tomados os nomes de alguns destes profissionais conhecidos do escritório de marcas e patentes, procurou-se contato com eles, sendo-lhes explicada sempre a proveniência do conhecimento de seus nomes.

O contato inicial com o grupo dos publicitários foi através de uma agência de publicidades na qual a autora desta pesquisa havia realizado estágio - em maio/junho do ano passado de 1975. Três publicitários desta agência responderam os dois testes da pesquisa - o CPS e o IMT - e indicaram outras agências a serem procuradas.

Foi procedimento constante a arguição a cada pessoa com quem era estabelecido contato para responder aos testes, sobre seu salário e tempo de profissão para verificação de preenchimento dos seguintes requisitos: salário superior a CR\$ 4.000,00 e mais de dois anos na profissão.

Não foram observadas ou levantadas em questionários condições ambientais ou propriedades apresentadas por cada emprego em particular de sujeitos das amostras. Foi considerado essencial apenas saber que eram contadores e publicitários e portanto, executantes de trabalho rotineiro e não-rotineiro, respectivamente.

As duas profissões são de nível universitário mas em ambas ocorre o fato de indivíduos não formados em universidade, apresentando nível médio de escolaridade, trabalharem equiparados ao pessoal de nível superior de escolaridade. Isto foi encontrado principalmente -

entre os publicitários, profissão relativamente nova com poucos profissionais - formados em Comunicação; e como em seus empregos eles não eram discriminados por isto, foram também indiscriminadamente aproveitados na amostra. O caso dos contadores é semelhante por que, por lei, todas as atribuições de um contador (nível superior de escolaridade) são também atribuições de um técnico em contabilidade (nível médio de escolaridade), com exceção de execução de auditoria (fiscalização da contabilidade de empresas), que é permitida somente a contadores: um contador não-formado foi aproveitado na amostra.

Se em determinado escritório, que tivesse sido indicado para ser procurado, eu encontrasse várias pessoas disponíveis para responder aos testes, apenas três que, no máximo, eram aproveitadas para que a amostra pudesse abranger um número maior de locais de trabalho.

4.4.3.2 - Procedimentos na Entrega dos Testes aos Sujeitos.

Quando a autora da pesquisa - entrava em contacto com o sujeito que ela pretendia que respondesse aos testes, apresentava-se como psicóloga fazendo - tese de mestrado para a Fundação Getúlio Vargas. Como em geral as pessoas perguntavam sobre o tema da tese, interessadas ,

era-lhes respondido que ela versava sobre orientação profissional e vocacional e que a autora estava tentando formar amstras de várias profissões de nível superior.

De acordo com recomendações do "Manual para as CPS" (Comrey, 1973), a autora sempre se propunha a dar os resultados dos testes, individual e confidencialmente, como sempre foi o procedimento de Comrey nos estudos de validação e padronização do teste. E os resultados foram realmente levados aos sujeitos.

Foi garantida aos sujeitos absoluta sigilosidade com respeito aos resultados de seus testes. Nomes e assinaturas não constavam nas folhas de respostas - a referência eram números cuja correspondência com os nomes era conhecida apenas pela autora da pesquisa.

Foi dito aos sujeitos que seus resultados entrariam em amostra com outros conjuntos de resultados de colegas seus - de profissão e que não seriam mencionados casos individuais na tese.

Devido ao grau de ocupação das pessoas, no período de trabalho e mesmo fora dele, ser muito alto (para os contadores era período de balanço e imposto de renda dos clientes), os testes sempre foram entregues para serem respondidos em casa ou em tempo livre no escritório.

Os dias para entrega dos testes respondidos eram marcados pelos próprios sujeitos e os testes eram levados e apanhados pela autora da pesquisa.

5. RESULTADOS

5.1 - Resultados Principais

Os resultados encontrados seguiram a tendência - prevista pelas hipóteses, embora não estejam inteiramente de acordo com elas.

Quanto à motivação, as diferenças significativas surgiram nas necessidades de segurança (sistema do tipo B) e nas necessidades de auto-realização e auto-expressão (sistema do tipo E). As necessidades de segurança mostraram-se significativamente menos satisfeitas nos profissionais de trabalho rotineiro que nos profissionais de trabalho não-rotineiro de nossas amostras, os primeiros apresentando escores mais altos neste sistema de necessidades. Quanto às necessidades de auto-realização e auto-expressão, estas se mostraram mais ativadas nos profissionais de trabalho rotineiro quando comparados aos profissionais de trabalho não-rotineiro, que apresentaram em geral escores mais baixos nestas necessidades. Estes resultados estão de acordo com as suposições iniciais.

As necessidades básicas de conforto (A), de associação e afiliação (C) e de ego-status (D), não mostraram diferenças significativas quanto à sua manifestação nas amostras estudadas. Os resultados relativos às necessidades de ego-status e às necessidades básicas de conforto humano, em menor grau, apresentam diferenças não-significativas que seguem a direção prevista.

Quanto às necessidades de associação e afiliação, os resultados são muito semelhantes, sugerindo que os profissionais das duas amostras têm estas necessidades ativadas e relativamente pouco satisfeitas. Na realidade isto não é difícil de entender, uma vez que o trabalho de ambos

é solitário e frustra suas necessidades de agrupamento e camaradagem. Isto parece mais lógico em relação aos contadores, pois os publicitários parecem não carecer de camaradagem e amizade no trabalho, mas na verdade seu trabalho consiste em criação individual, não compartilhada a não ser em fase de execução.

Quanto aos traços de personalidade levantados nas amostras, tanto o conformismo quanto a tendência à ordem e meticulosidade apareceram significativamente com mais nitidez nos profissionais rotineiros, como foi hipotetizado.

TABELA II

RESULTADOS PRINCIPAIS

VARIÁVEIS	PUBLICITÁRIOS	CONTADORES	
Necessidades Básicas	52,56	55,92	-
Necessidades de Segurança	39,25	47,92	*
Necessidades de Associação	58,44	58,92	-
Necessidades de Ego-status	44,56	38,54	-
Necessidades de Auto-Expressão	55,69	49,77	*
Conformismo	41,37	62,46	**
Ordem	53,87	62,15	**

- não significante

* significante para $\alpha = 0,05$

** significante para $\alpha = 0,01$

(resultados expressos sob a forma de médias aritméticas dos escores T dos sujeitos nas variáveis).

5.2 - Outros Resultados - Controle de Algumas Variáveis

Como as variáveis estranhas idade e sexo não foram controladas na formação das amostras e as duas amostras apresentavam diferenças de constituição quanto às duas, foi feita uma tentativa posterior de estudar a maneira como elas influíram nos resultados principais.

5.2.1 - Idade

Primeiramente, com relação à idade, as médias de idade foram equiparadas por eliminação de cinco sujeitos de idades-limite de cada uma das amostras. Das médias de 31,5 anos e 40 anos passamos para as médias de 33,2 anos e 34,6 anos para publicitários e contadores, respectivamente. O inconveniente foi a redução das amostras para onze publicitários e oito contadores, o que impossibilita tirar conclusões mais consistentes.

Comparando as duas amostras assim formadas obtivemos resultados que mostram as mesmas tendências dos resultados obtidos com as amostras intactas. Quanto à motivação há diferença significativa nas necessidades de segurança; as necessidades básicas de conforto, as necessidades de ego-status e as necessidades de auto-expressão e auto-realização embora não mostrando diferenças significativas, estas seguem a direção prevista ($U=26$ para A; $U=28,5$ para D e $U=26,5$ para E - O U limite na tabela K (Siegel) para $\alpha = 0,05$ é de 23). Os resultados quanto às necessidades de associação são equivalentes aos da amostra total.

A diferença encontrada nos escores relativos a conformismo também foi significativa. Entre -

tanto, a tendência à ordem e meticulosidade não apresentou distribuição diferente nas duas amostras. Como é perfeitamente provável que este segundo traço receba influência da idade, aparecendo com mais nitidez em pessoas mais maduras, os resultados encontrados não são de estranhar.

TABELA III

RESULTADOS COM CONTROLE DA VARIÁVEL IDADE

VARIÁVEIS	PUBLICITÁRIOS.	CONTADORES.	U	
Necessidades Básicas	51,36	57,50	26	-
Necessidades de Segurança	39,90	51,12	15	**
Necessidades de Associação	60,45	58,25	36,5	-
Necessidades de Ego-status	43,18	35,87	28,5	-
Necessidades de Auto-realização	55,81	49,12	26,5	-
Conformismo	42,90	61,37	8,5	**
Ordem	56,81	58,75	33	-

U de Mann - Whitney para $\alpha = 0,05$ - 23

U de Mann - Whitney para $\alpha = 0,01$ - 15

(resultados expressos sob a forma de médias aritméticas dos escores T dos sujeitos nas variáveis.)

— não significante

** significante para $\alpha = 0,01$

5.2.2 - Sexo

Em seguida, os três sujeitos de sexo feminino que também faziam parte da amostra não-rotineira foram dela retirados e fizemos todos os tratamentos estatísticos com as duas amostras compostas apenas de sujeitos do sexo masculino.

TABELA IVRESULTADOS COM CONTROLE DA VARIÁVEL SEXO

VARIÁVEIS	PUBLICITÁRIOS.	CONTADORES.	U	
Necessidades Básicas	55,08	55,92	77,5	-
Necessidades de Segurança	37,92	47,92	34	**
Necessidades de Associação	56,38	58,92	75,5	-
Necessidades de Ego-status	45,85	38,54	55,5	-
Necessidades de Auto-realização	54,62	49,77	54,5	-
Conformismo	41,38	62,46	9,5	**
Ordem	55,15	62,15	37	**

U de Mann-Whitney para $\alpha = 0,05$ = 51

U de Mann-Whitney para $\alpha = 0,01$ = 39

(resultados expressos em médias aritméticas dos escores T dos indivíduos nas variáveis)

— não significante

** significante para $\alpha = 0,01$

As tendências encontradas foram novamente as mesmas que tivemos com os resultados totais. - Houve diferenças significativas quanto às necessidades de segurança e quanto ao conformismo e a tendência à ordem e meticulosidade; houve diferenças não-significativas na direção esperada quanto às necessidades de ego-status e necessidades de auto-expressão e auto-realização ($U = 55,5$ para \underline{D} ; - $U = 54,5$ para \underline{E} - $U = 51$ para $\alpha = 0,05$).

As necessidades de associação e afiliação manifestaram-se mais uma vez semelhantemente nos dois grupos e aqui também foi o que sucedeu com as necessidades básicas de conforto humano.

5.2.3 - Composição da Amostra de Trabalho Rotineiro

Como a amostra formada pelos contadores - era composta de empregados e autônomos, ela foi dividida em duas sub-amostras destas duas categorias, comparadas quanto às variáveis em estudo. A única diferença significativa encontrada tanto em relação à motivação quanto em relação aos traços de personalidade foi relativa às necessidades de segurança nas quais o grupo dos empregados apresentou escores maiores. Este resultado está de acordo com as suposições iniciais, pois o profissional autônomo tem mais condições de não fazer trabalho rotineiro que o empregado, que é mais frustrado em suas necessidades superiores. Também, se um profissional escolhe ser autônomo ele está logicamente mais satisfeito em suas necessidades de segurança que o empregado, pois a primeira forma implica em se arriscar mais.

TABELA V

RESULTADOS COM CONTROLE DA COMPOSIÇÃO
DA AMOSTRA DE CONTADORES

VARIÁVEIS	EMPREGADOS	AUTÔNOMOS	
Necessidades Básicas	54,33	57,14	-
Necessidades de Segurança	55	41,86	**
Necessidades de Associação	55,17	62,14	-
Necessidades de Ego-status	37,67	39,29	-
Necessidades de Auto-realização	49,67	49,86	-
Conformismo	61,5	62,71	-
Ordem	53,14	59,17	-

(resultados expressos em médias aritméticas dos escores T dos sujeitos nas variáveis)

— não significante

** significante para $\alpha = 0,01$

5.3 - Variáveis Não-Focalizadas nas Hipóteses

As Escalas de Personalidade de Comrey foram aplicadas em sua totalidade porque nos pareceu que aplicar somente as três escalas que interessavam diretamente à pesquisa (E, O e V) deixaria talvez muito claro aos sujeitos os objetivos visados, concentradas excessivamente as perguntas relativas aos traços pesquisados. Assim, de posse dos escores dos sujeitos em todas as escalas, os corrigimos, computamos e comparamos.

Resultados que apresentaram diferenças significativas nos dois grupos foram os referentes a traços medidos pelas seguintes escalas: Tendenciosidade de Respostas - R; Empatia vs Egocentrismo - P e Confiança vs Atitude Defensiva - I.

Os resultados nas escalas R, cujas respostas visam medir a tendência a responder de forma socialmente desejável, e os da escala P são interessantes no contexto de nossa pesquisa.

A escala P - Empatia vs Egocentrismo é definida pelos seguintes FHID (Dimensão de Item Homogêneo Fatorado - "Factored Homogeneous Item Dimension" - ver anexo I): empatia, prestimosidade, auxílio-ajuda, generosidade e altruísmo. Sobre a correlação entre as duas escalas (R e P), lemos no manual das CPS:

"escala deste fator (P) correlacionou-se de forma persistente mais com medidas de desiderabilidade social, do que qualquer outra das escalas CPS. O padrão de correlações com critérios externos para a escala, sustenta a orientação de "serviço-para-as-pessoas" implícita na

descrição do fator; mas a extensão pela qual ambos os fenômenos são influenciados pelas considerações de desiderabilidade social não foi adequadamente determinada até agora. Parece, entretanto, que indivíduos com altos escores neste fator se consideram, pelos menos, como mais interessados e mais preocupados em fazer algo por seus semelhantes, do que aqueles com baixos escores" ("Manual para as CPS", pág. 28, 1973).

Como já dissemos, estas duas escalas R e P apresentaram diferenças significativas de resultados, tendo os contadores apresentado escores mais elevados em ambos os fatores que os publicitários, revelando-se mais preocupados em responder de acordo com o que é socialmente desejável, em fazer uma imagem sua de honestos, verdadeiros, altruístas, atenciosos, etc. (Escala R)

Os contadores também se descreveram como -
mais:

"empáticos, prestativos, generosos, altruístas e interessados em dedicar suas vidas ao serviço de outras pessoas". ("Manual para as CPS", pág. 9, 1973). (Escala P)

Os resultados encontrados em T-Confiança vs Atitude Defensiva, são difíceis de serem interpretados porque mostraram uma tendência contrária ao que poderia ser o esperado e não temos maiores dados para explicar o aparecimento desta tendência.

Os FHID que definem a escala I são: falta de cinismo, falta de defesa, crença no valor humano , confiança na natureza humana e falta de paranóia.

Embora não tenha sido feita nenhuma suposição a respeito, seria de se esperar que os contadores mostrassem uma atitude mais defensiva, pois é natural concebê-los como mais desconfiados - Herzberg (1968) diz que o "hygiene seeker" vê com cinismo as virtudes positivas do trabalho e vida em geral - Os resultados mostraram uma diferença significativa entre os dois grupos, sendo que os contadores se descreveram mais como acreditando na honestidade das pessoas e nas suas boas intenções.

Parece-nos que não seria totalmente descabido interpretar tais resultados como um reflexo de uma necessidade de aprovação dos contadores que apareceu em escores altos na escala de tendenciosidade de respostas - R. Ter fê na natureza humana certamente é um traço mais desejável socialmente do que ser desconfiado, cínico e defensivo.

TABELA VI

RESULTADOS SOBRE VARIÁVEIS NÃO CONTIDAS NAS HIPÓTESES

V A R I Á V E I S	PUBLICITÁRIOS	CONTADORES	
Tendenciosidade de Resposta	51,81	61,23	**
Empatia vs Egocentrismo	44,69	58,23	**
Confiança vs Atitude defensiva	44,25	55,92	**
Atividade vs Falta de Energia	53,06	56,54	-
Estabilidade Emocional vs Neuroticismo	51,25	57,62	-
Extroversão vs Introversão	46,56	50,62	-
Masculinidade vs Feminilidade ⁽¹⁾	52,46	43,69	-

(resultados expressos em médias aritméticas dos escores T dos sujeitos nas variáveis).

— não significativo

** significativo para $\alpha = 0,01$

(1) resultados relativos apenas a sexo masculino

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 - Discussão sobre Motivação

As diferenças significativas comprobatórias de nossas hipóteses surgiram apenas com relação às necessidades de segurança e às necessidades de auto-realização. As necessidades de segurança mostraram-se significativamente menos satisfeitas nos contadores enquanto as necessidades de auto-realização apresentaram-se significativamente mais ativadas nos publicitários.

A prova estatística utilizada, U de Mann Whitney, que foi aplicada aos escores T dos sujeitos nas variáveis estudadas, mostrou uma tendência, uma direção dos publicitários para "motivation seekers" em comparação com os contadores, que apresentaram tendência para "hygiene seekers". Nossa hipótese com relação à motivação prevê justamente esta tendência.

Interpretando os resultados individuais - (ver anexo II sobre a forma de interpretação dos resultados) e procurando classificar os sujeitos dentro de uma das duas categorias - "hygiene seeker" ou "motivation seeker" - encontramos um número maior de "motivation seekers" que de "hygiene seekers" na amostra dos publicitários e um número maior de "hygiene seekers" que de "motivation seekers" na amostra dos contadores (o teste do χ^2 - qui-quadrado - registrou uma diferença significativa, ao nível de 0,05, na composição dos dois grupos). Resultado também corroborativo das hipóteses.

TABELA VII

	Publicit.	Cont.		
"Hygiene seeker"	6	9	15	$\chi^2 = 4,3$ $g^1 = 1$ $\alpha = 0,05$
"Mot. seeker"	10	4	14	
	16	13	29	

"Hygiene Seekers" e "Motivation Seekers" nas Amostras de Contadores e Publicitários.

Os casos de "hygiene seekers" encontrados, em geral são casos típicos do que os autores do teste utilizado para a mensuração dos níveis de motivação - (Jay Hall e Martha Williams) chamam de conflito entre manutenção-motivação, e que levam o indivíduo a agir como "hygiene seeker". Quase todos os "hygiene seekers" da pesquisa apresentavam suas necessidades de auto-realização ativas, conjugadas com necessidades de nível inferior também motivando seu comportamento no trabalho. Jay Hall e Martha Williams afirmam que esta estrutura de necessidades é bastante comum e desagradável, pois torna o indivíduo

"ambivalente sobre seu trabalho, inconsistente em seus padrões de trabalho, irritável, algo deprimido de tempos em tempos, e confuso sobre sua própria competência" (em "Interpretação dos Seus Resultados no Inventário de Motivação para o Trabalho" anexo ao teste "Inventário de Motivação para o Trabalho" de Jay Hall e Martha Williams)

Martin G. Wolf (1960), em artigo no qual critica a teoria dos dois fatores de Herzberg, quando esta afirma que a insatisfação no trabalho está ligada aos fatores de higiene ou de contexto, e a satisfação aos fatores de motivação ou de conteúdo, postula que, pela teoria de Maslow (1954), ocorre basicamente o seguinte:

- pessoas cujas necessidades de nível inferior estão ainda sem gratificação, obterão tanto a sua satisfação quanto a sua insatisfação de flutuações no grau de gratificação destas necessidades de nível inferior (por elementos primordialmente do contexto);
- pessoas com nível inferior de necessidades condicionalmente satisfeitas, obterão tanto a sua satisfação quanto a sua insatisfação de flutuações em nível superior. Porém a insatisfação pode vir de interrupção na gratificação das necessidades inferiores;
- pessoas com nível inferior de necessidades incondicionalmente satisfeitas, obterão satisfação e insatisfação de flutuações em nível superior (por elementos de conteúdo).

Poderíamos identificar nossos "hygiene seekers" com conflito de manutenção - motivação, como pessoas com nível inferior de necessidades condicionalmente satisfeitas, apesar de não termos dados empíricos para afirmar que estas pessoas apresentavam empobrecimento dos fatores de higiene.

Segundo Maslow e Herzberg os "motivation seekers" apresentam grande tolerância à frustração dos

fatores de higiene. Segundo a interpretação da teoria de Maslow por Wolf, as pessoas podem estar condicionalmente satisfeitas em suas necessidades inferiores, meio termo no qual não apresentam tanta tolerância para suportar a interrupção na gratificação destas necessidades, sem insatisfação decorrente. Ou melhor, segundo ele se há condicionalidade e há interrupção na gratificação, há insatisfação. Esta concepção explica os resultados conflitivos se determinados por fatores de higiene empobrecidos em "motivation seekers".

Entre os casos considerados como de "hygiene seekers", que são quinze ao todo, quatorze são casos de conflito manutenção-motivação dos quais dez apresentam escores em necessidades de ego-status significamente baixos em relação à normalidade (mais de um desvio padrão da média). Tal fato pode apresentar duas explicações: a não ativação ou a satisfação das necessidades de ego-status nestes indivíduos.

Se tomarmos a primeira explicação, a não-ativação das necessidades de ego-status nestes sujeitos, estes casos estariam em contradição com a teoria de Maslow, porque em todos as necessidades de auto-realização estão ativadas. Como explicar a não-ativação das necessidades de ego-status, se a sua satisfação relativa é pré-requisito para o surgimento de necessidades de auto-realização?

Por outro lado, a segunda explicação que seria a total satisfação das necessidades de ego-status nestes indivíduos, não é muito convincente.

As necessidades de ego-status são necessidades de nível superior e como tal apresentam mais pré-condições para a sua total satisfação que as neces

sidades de nível inferior, e inclusive a satisfação destas últimas, o que em geral não sucede nestes ca
sos conflitivos.

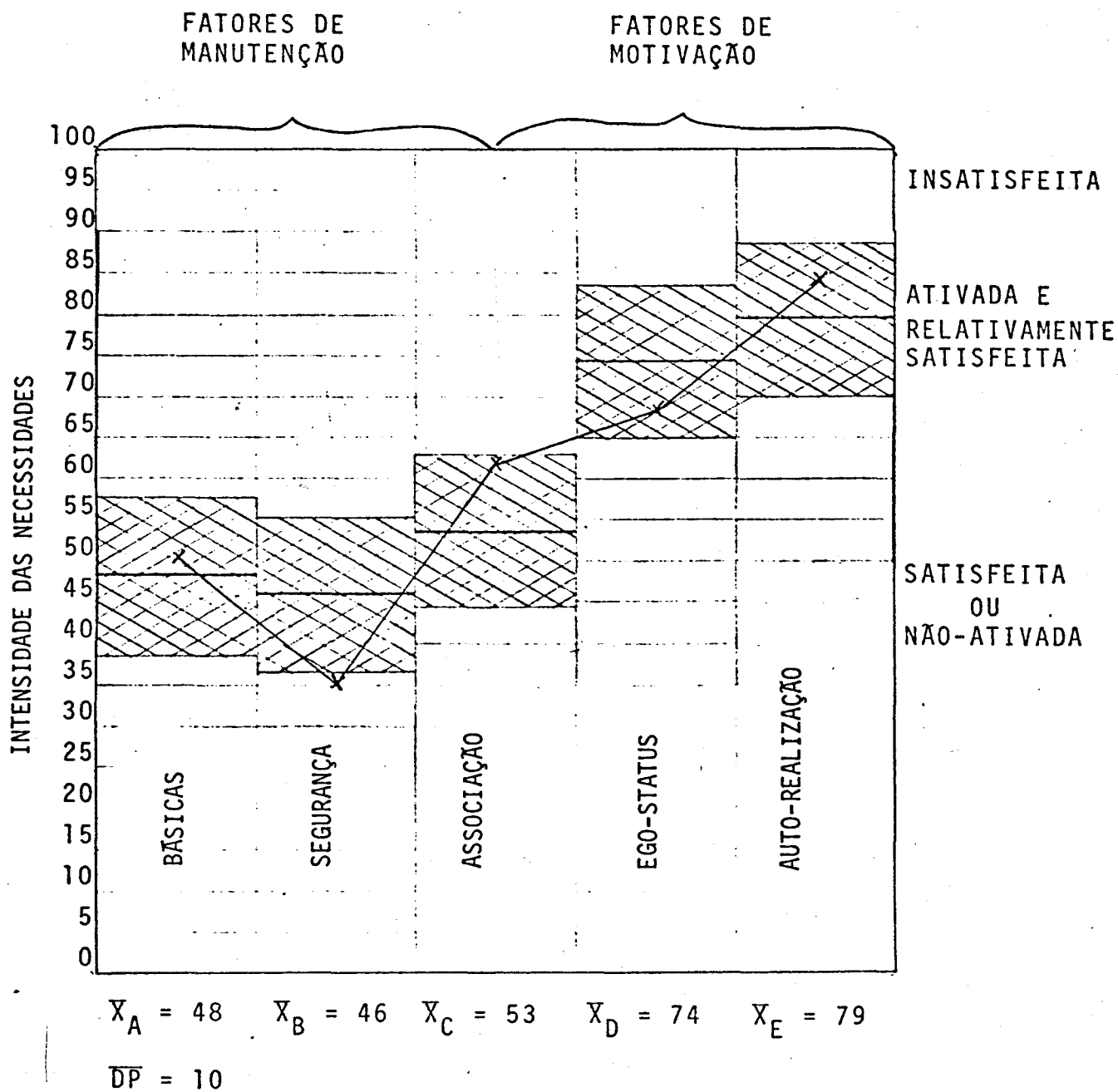
Embora não tenha sido encontrada diferença significativa entre as médias em ego-status - dos grupos de publicitários e contadores, a direção encontrada foi a de escores maiores para os publicit
á
r
i
os que para os contadores em necessidades ego - status; o perfil médio dos contadores apresenta como único desvio significativo da normalidade, a m
e
d
i
a em ego-status (ver tabelas II, III e IV). Dent
r
e os dez casos conflitivos com desvio significativ
o da normalidade em necessidades de ego-status, s
e te pertenciam ao grupo dos contadores e três ao grup
o dos publicitários.

Será a profissão de contador mais gratificadora das necessidades de ego-status que a pro
f
i
s
s
ã
o de publicitário? A autora desta pesquisa não conhece nenhum argumento que justifique um sim a es
ta pergunta. Quanto aos publicitários, os que foram entrevistados pela autora desta pesquisa por ocasião de estágio já citado neste trabalho, disseram de co
mo amigos e conhecidos admiravam o fato deles traba
lh
are
m em publicidade porque tinham oportunidade de fazer trabalho criativo que era visto por inúmeras pessoas através dos veículos de propaganda. Um reda
tor disse da satisfação de ver uma frase sua num "out-door" ou de quando colegas seus de profissão a
ch
avam uma frase sua feliz.

Fica aqui a sugestão para um estudo - mais detalhado sobre a satisfação das necessidades de ego-status nestas duas profissões ou em outras - representantes das categorias rotineira e não-roti-

GRÁFICO I*

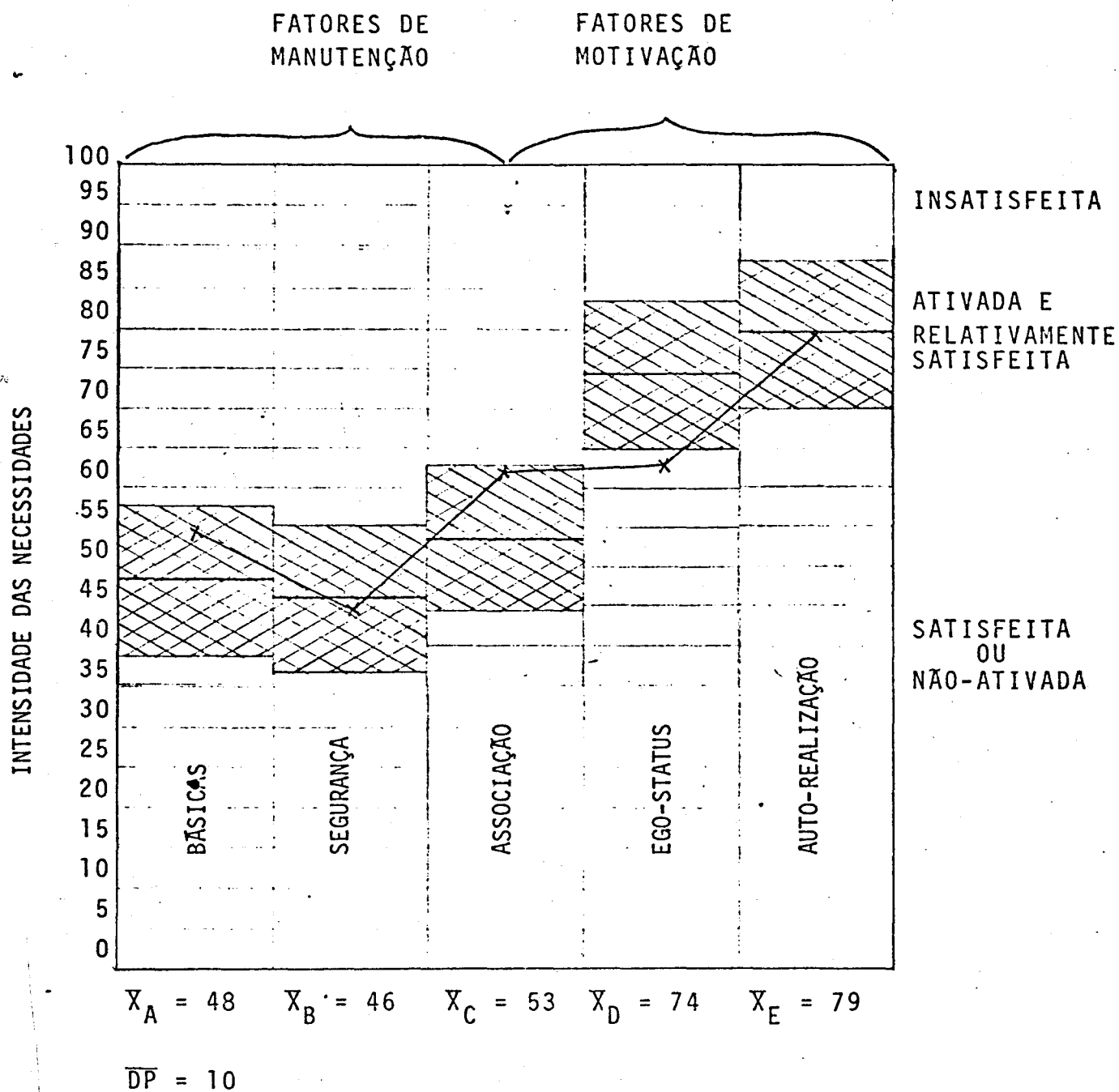
PERFIL MÉDIO DOS PUBLICITÁRIOS



* Feito de acordo com Perfil Sumário da contra-capa de "Inventário de Motivação para o Trabalho" de Jay Hall e Martha Williams.

GRAFICO II*

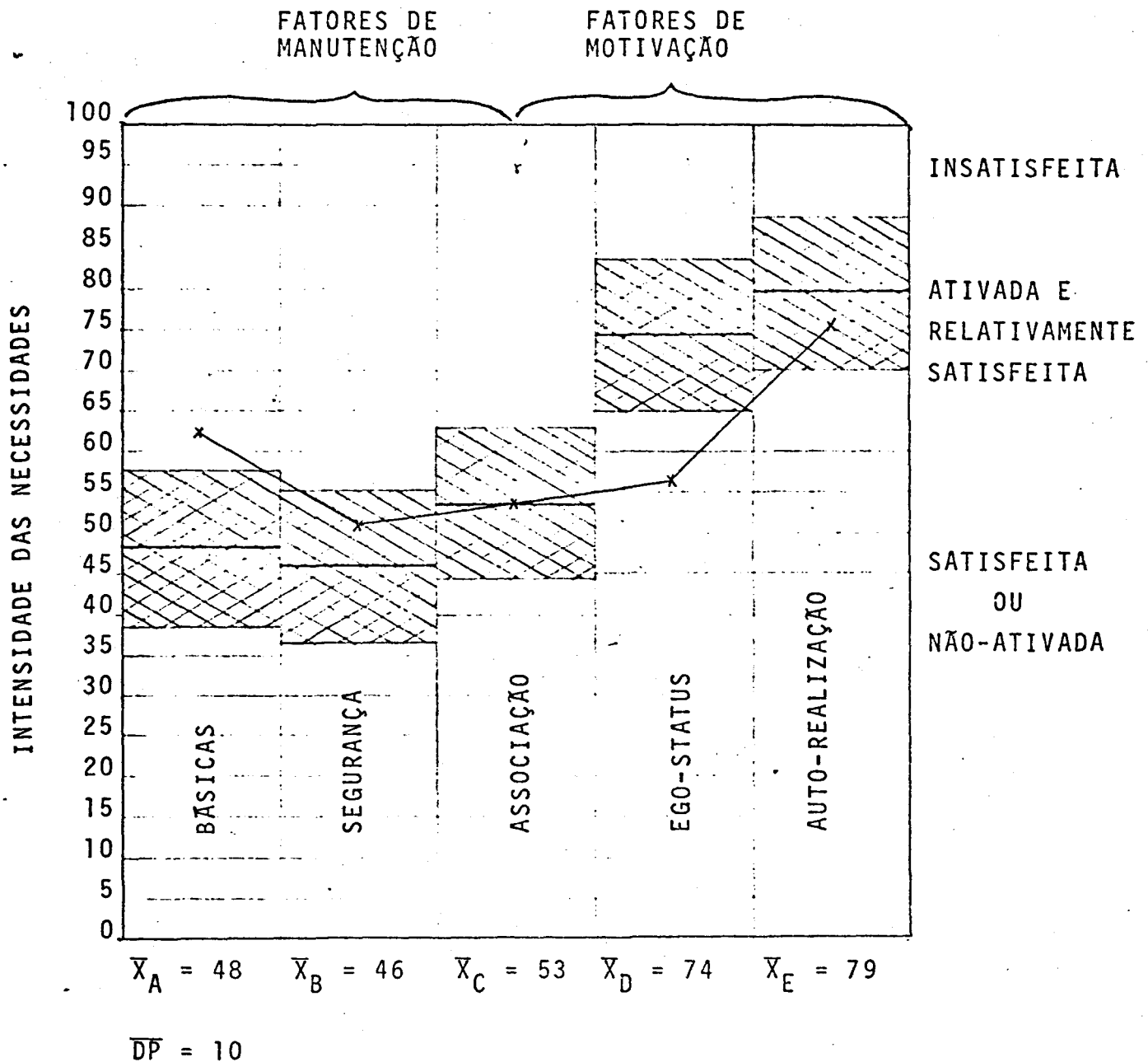
PERFIL MÉDIO DOS CONTADORES



* Feito de acordo com Perfil Sumário da contra-capa de "Inventário de Motivação para o Trabalho" de Jay Hall e Martha Williams.

GRAFICO III *

EXEMPLO DE CONFLITO MANUTENÇÃO-MOTIVAÇÃO, EM CONTRADIÇÃO
COM A TEORIA DE MASLOW, ENCONTRADO NA AMOSTRA



* Feito de acordo com Perfil Sumário da contra-capa de "Inventário de Motivação para o Trabalho" de Jay Hall e Martha Williams.

neira, com o intuito principal de levantar as causas de uma possível maior satisfação ou não-ativação das necessidades por parte dos contadores (ou outros profissionais de trabalho rotineiro).

O surgimento destes resultados e da impossibilidade de melhor explicá-los pode ser decorrente dos critérios utilizados na formação das amostras-escolha das profissões representantes e dos sujeitos.

Procuramos uma profissão que, por descrição de alguns de seus profissionais, se encaixasse - no conceito previamente formulado de profissão rotineira. Este conceito referia-se principalmente à oportunidade de expansão criativa dada pela profissão, - logo, de preferência aos motivos de auto-realização.

Não foram levantados ou controlados aspectos ligados ao trabalho de cada sujeito em particular: os fatores de motivação podem não ter sido os mesmos hipotetizados. Os fatores de contexto, fatores de higiene de Herzberg, foram também negligenciados.

Determinada situação observada em uma agência de publicidades e determinada descrição do trabalho de contador, foram extrapolados para todos os casos particulares.

Cabe frisar aqui o fato de nossos sujeitos terem sido comparados a padrões americanos, uma vez que o teste utilizado ainda não foi padronizado no Brasil. Todos os resultados obtidos têm, portanto, que ser interpretados com esta ressalva e reinterpretados quando da padronização do teste no Brasil.

6.2 - Discussão Sobre Traços de Personalidade

Os resultados encontrados na nossa pesquisa mostraram os profissionais de trabalho rotineiro como significativamente mais conformistas e ordeiros, rotineiros e meticolosos, que os profissionais de trabalhos não-rotineiro. Tais resultados estão em concordância com as hipóteses e sugerem a ocorrência simultânea de escores altos em tais traços e a rotina no trabalho.

Embora não incluída em nossas suposições iniciais, a alta tendenciosidade de respostas visando mostrar uma imagem socialmente desejável por parte dos contadores precisa ser mencionada por enriquecer os resultados relativos às variáveis sobre as quais foram levantadas hipóteses.

Maddi (1970) cita as escalas de Desiderabilidade Social como as principais medidas da necessidade de aprovação e diz que a preocupação com o estudo desta necessidade e a criação destes instrumentos estão ligados aos resultados tendenciosos obtidos por pesquisadores quando seus sujeitos mostravam apreensão em obter aprovação e não respondiam francamente a questionários. Crowne e Maslowe (1960) construíram uma escala de Desiderabilidade Social e os estudos de validação de constructo da necessidade de aprovação - realizados por ambos (1964) apresentam conclusões de acordo com algumas das formulações teóricas apresentadas neste trabalho e com algumas de nossas hipóteses e resultados.

Foi concluído que sujeitos com altos escores nesta escala apresentavam maior mudança de atitude após sentirem atração por atitude que não era a sua anteriormente (resolvendo dissonância cognitiva).

sobre a ligação desta conclusão com nossa pesquisa, vide a - Concepção de Herzberg do "hygiene seeker" como podendo ser ultraliberal ou ultraconservador de acordo com os "barulhos culturais" (cultural noises); resultados de maior conformismo nos contadores (o conformismo é uma forma de resolução de ambiguidades). -

Entre as conclusões relativas a desempenho e reação socialmente desejável em tarefas simples de laboratório temos a de que sujeitos com altos escores em reação socialmente desejável têm menor probabilidade de avaliar como enfadonha uma tarefa monótona de empacotamento (vide resultados de maior tendenciosidade nas escalas de personalidade de Comrey; menor frustração em trabalho rotineiro concebida como própria do "hygiene seeker").

Concluíram também que pessoas com altos escores em reação socialmente desejável têm grande interesse em parecerem atentas, pertinentes, competentes e aceitáveis no contexto de conformismo (vide resultados de maior conformismo e tendenciosidade nos contadores).

6.3 - Pesquisa sobre Motivo de Criatividade

Stuart E. Golann (1952) realizou uma pesquisa sobre o motivo de criatividade em que este foi enfocado como motivo de auto-realização e medido por um questionário que se correlacionou positivamente com escores do Revised - Art Scale, teste para a medição da criatividade.

O RA (Revised-Art Scale, derivado por Welsh da Barron-Welsh Art Scale-BW), é um teste de figuras - em preto e branco, que são mostradas aos sujeitos e é pedido a eles que digam se gostam ou não gostam de cada uma. O RA apresenta 40 itens não apreciados por artistas (indivíduos que se postulou apresentarem alta criatividade) e 25 itens dos quais eles em geral gostam.

O RA e o BW foram aplicados a várias categorias de pessoas e obtidos os seguintes resultados - (Golann 1961; Gough, 1961; MacKinnon, 1961; Welsh - 1959): escores altos (alta correlação com os escores dos artistas) foram encontrados em estudantes de redação criativa ("creative writing"), em grupo de arquitetos altamente criativos de MacKinnon e várias classes de artistas. Escores intermediários foram apresentados por escritores, cientistas em pesquisa altamente criativa, arquitetos menos criativos e matemáticos. Escores mais baixos foram encontrados em crianças entre 6 e 8 anos, candidatos a doutorado, estudantes de curso de graduação, cientistas em pesquisa menos criativas, estudantes de medicina. Escores mais baixos - ainda foram encontrados em: adultos não-selecionados, pessoal militar e pacientes neuropsiquiátricos.

Indivíduos com escores altos no teste indicaram em questionário para medida de motivo de criatividade, preferência por atividades e situações que permitiam auto-expressão, independência, utilização da capacidade criativa, em contraste com indivíduos com escores baixos que preferiam atividades estruturadas, familiares e de rotina.

Welsh (1959) fala de auto-descrições de pessoas que escolheram mais figuras não escolhidas por artistas: conservadores, contidos, convencionais e conformados em contraste com aventureiros, agressivos, argumentadores e artísticos, auto-descrição de pessoas que escolheram mais figuras escolhidas por artistas.

Foi hipotetizado, e depois comprovado, por Golann que os sujeitos com escores altos no RA e no questionário de motivação criativa, apresentariam um

maior índice de itens ambíguos e evocativos entre os que diziam gostar que entre os que não gostavam. Não se encontrou diferença significativa em ambiguidade entre os itens que os adultos não-selecionados gostavam ou não gostavam.

Tal hipótese surgiu das descrições que os sujeitos com escores altos na RA faziam de si mesmos que sugeriam que tendiam a experimentar o ambiente - de novas maneiras, ativamente, a experimentar a si mesmos em ação enquanto os sujeitos com escores baixo no RA tendiam a se relacionar com o ambiente de maneira a maximizar a previsibilidade, a compreensibilidade e a estabilidade (menor tolerância à ambiguidade*).

Os resultados da pesquisa de Golann levam à conclusão de que pessoas criativas têm maior motivação de criatividade, são menos conformistas e mais tolerantes à ambiguidade que pessoas não-criativas.

Nossa pesquisa conclui que pessoas que fazem trabalho não-rotineiro, que proporciona oportunidade de expansão criativa, têm maior motivação de auto-realização e são menos conformistas que pessoas - que fazem trabalho rotineiro.

*observação nossa

7. CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa permitem concluir que:

- a) Indivíduos que realizam trabalho não-rotineiro tendem a ser motivados em nível superior ("Motivation Seekers"), em comparação com indivíduos que realizam trabalho rotineiro, que tendem a ser motivados em nível inferior ("Hygiene Seekers");
- b) Indivíduos que realizam trabalho não-rotineiro tendem a apresentar maior motivação de auto-realização no trabalho que indivíduos que fazem trabalho rotineiro;
- c) Indivíduos que realizam trabalho rotineiro tendem a apresentar maior motivação de segurança no trabalho que indivíduos que realizam trabalho não-rotineiro;
- d) Indivíduos que realizam trabalho rotineiro tendem a ser mais conformistas, ordeiros e meticolosos que indivíduos que trabalham em tarefas não-rotineiras.

8. SUGESTÕES

As nossas sugestões, que já foram esboçadas na discussão dos resultados, são as seguintes:

- réplica da pesquisa com uma maior preocupação no levantamento e controle dos fatores de contexto, e das propriedades objetivas ligadas a cada emprego em particular dos sujeitos aproveitados nas amostras (por exemplo através de um questionário sobre fatores de contexto e fatores de conteúdo).
- abordagens específicas às necessidades de associação (zona-limite entre necessidades de nível inferior e necessidades de nível superior) e às necessidades de ego-status, que foram as que apresentaram dados que mais carecem de outras informações para sua compreensão.

A N E X O S

A N E X O - I

- Relativo às Escalas de Personalidade de Comrey

- Relativo às Escalas de Personalidade de Comrey

Em vez de ter itens simples, as CPS são formadas por FHID (Dimensão de Item Homogêneo Fatorado - "Factored Homogeneous Item Dimension") Metade dos itens de um FHID é formulada positivamente em relação ao fator a ser medido e a outra metade, negativamente. Cada item apresenta sete alternativas para resposta.

Um FHID tem homogeneidade conceitual e empírica, pois: a) foram formulados e logicamente conceitualizados como medidas da variável particular considerada; b) verificou-se em estudos empíricos que os itens definem um fator de item em análises fatoriais de itens.

<u>FHIDs</u> que definem <u>C</u>	Itens destes <u>FHIDs</u> *			
11. Cumprimento da leis	003	<u>048</u>	093	<u>138</u>
12. Aceitação da Ordem Social	021	<u>066</u>	111	<u>156</u>
13. Intolerância ao não-conformismo	039	<u>084</u>	129	<u>174</u>
14. Respeito à lei	<u>012</u>	057	<u>102</u>	147
15. Necessidade de aprovação	<u>030</u>	075	<u>120</u>	165

<u>FHIDs</u> que definem <u>O</u>	Itens destes <u>FHIDs</u> *			
6. Limpeza	<u>002</u>	047	<u>092</u>	137
7. Rotina	<u>020</u>	065	<u>110</u>	155
8. Ordem	<u>038</u>	083	<u>128</u>	173
9. Cautela	011	<u>056</u>	101	<u>146</u>
10. Meticulosidade	029	<u>074</u>	119	<u>164</u>

* Os itens grifados são os formulados negativamente.

FHID nº 11: Cumprimento da lei - da escala C - Conformidade Social vs Rebeldia do CPS

- Itens positivamente formulados:

003 - A sociedade fornece proteção demasiada aos criminosos. (y)*

093 - Os órgãos encarregados da execução das leis deveriam ter mais poderes do que têm atualmente, a fim de poder colocar os que desobedecem às leis atrás das grades. (y)*

- Itens negativamente formulados:

048 - As pessoas que desobedecem à lei, quando protestam contra condições sociais injustas, não devem ser punidas. (x)*

138 - A polícia nessa sociedade abusa de seus poderes. (x)*

FHID nº 12: Aceitação da Ordem Social - da escala C - Conformidade Social vs Rebeldia do CPS.

- Itens positivamente formulados:

021 - As leis que governam este país são sólidas e precisam apenas de pequenas modificações, se tanto. (y)*

111 - Acho que a sociedade em que vivemos está muito boa do jeito que está. (x)*

* Hã duas escalas de 7 alternativas para responder aos itens:

<u>ESCALA x</u>	<u>Escala y</u>
7. Sempre	7. Certamente sim
6. Muito frequentemente	6. Muito provavelmente sim
5. Frequentemente	5. Provavelmente sim
4. Ocasionalmente	4. Possivelmente
3. Raramente	3. Provavelmente não
2. Muito raramente	2. Muito provavelmente não
1. Nunca	1. Certamente não.

- Itens negativamente formulados:

066 - Critico a atual organização da nossa sociedade. (x)*

156 - Se eu pudesse faria muitas mudanças nas leis deste país.(y)*

- FHID nº 13 - Intolerância ao não - Conformismo da escala C - Confor
midade Social vs Rebeldia do CPS

- Itens positivamente formulados:

039 - Os jovens deveriam ser mais dispostos do que são, no senti
do de fazer o que os mais velhos lhes dizem. (y)*

129 - As pessoas devem ter o cuidado de se vestir apropriadamen-
te quando saem de casa. (x)*

- Itens negativamente formulados:

084 - Os meninos do colégio deveriam poder usar seus cabelos com
pridos e despenteados, se assim o desejassem.. (y)*

174 - Os estudantes da universidade deviam poder se manifestar
publicamente, como uma forma de protesto social. (y)*

FHID nº 14 - Respeito à lei - da escala C - Conformidade Social vs
Rebeldia do CPS.

- Itens positivamente formulados:

057 - Se uma lei é ruim, deve-se obedecê-la e tentar mudá-la, em
vez de desobedecê-la. (x)*

147 - Obedeço às leis, mesmo achando necessário mudá-las. (x)*

- Itens negativamente formulados:

012 - Se as leis da sociedade são injustas elas devem se desobe-
decidas. (x)*

102 - Se vejo que posso escapar, desobedeço às leis que acho ruins. (x)*

FHID nº 15 - Necessidade de Aprovação - da escala C - Conformidade Social vs Rebeldia do CPS

- Itens positivamente formulados:

075 - É importante para mim ser aceito em minha comunidade. (y)*

165 - Quero que os meus vizinhos tenham boa impressão de mim. (x)*

- Itens negativamente formulados:

030 - Ignoro o que os meus vizinhos possam pensar de mim. (x)*

120 - Tendo a ignorar o que os outros possam pensar de mim. (x)*

FHID nº 6 - Limpeza - da escala O - Ordem vs Falta de Compulsão do CPS

- Itens positivamente formulados:

047 - Tenho uma reação muito negativa se entro numa casa onde tu do está em desordem. (x)*

137 - Quando as pessoas não mantêm as coisas corretamente, fico aborrecido. (x)*

- Itens negativamente formulados:

002 - Poderia morar num chiqueiro sem me incomodar. (y)*

092 - Sinto-me mais à vontade entre pessoas que não estão sempre preocupadas com limpeza e arrumação. (x)*

FHID nº 7 - Rotina da escala 0 - Ordem vs Falta de Compulsão do CPS

- Itens positivamente formulados:

065 - Gosto de manter um programa regular de atividades. (x)*

155 - Gosto de planejar minha vida. (x)*

- Itens negativamente formulados:

020 - Procuro evitar viver de acordo com horários e programas.(y)*

110 - Viver ordenadamente me enfada. (y)*

FHID nº 8 - Ordem da escala 0 - Ordem vs Falta de Compulsão do CPS

- Itens positivamente formulados:

083 - Guardo tudo nos seus devidos lugares por isso sei exatamente onde encontrá-los. (x)*

173 - Sou muito meticoloso com as minhas coisas. (x)*

- Itens negativamente formulados:

038 - Meu quarto é uma bagunça. (x)*

128 - Sou desordeiro. (x)*

FHID nº 9 - Cautela da escala 0 - Ordem vs Falta de Compulsão do CPS

- Itens positivamente formulados:

011 - Sou uma pessoa cautelosa. (x)*

101 - Gosto de segurança (x)*

- Itens negativamente formulados:

056 - Gosto de arriscar. (x)*

146 - Gosto de viver perigosamente. (x)*

FHID nº 10 - Meticulosidade da escala 0 - Ordem vs Falta de Compul
são do CPS

- Itens positivamente formulados:

029 - Sou capaz de fazer esforço para corrigir erros no meu trabalho, os quais nem seriam notados por outros. (x)*

119 - Sou um perfeccionista no meu trabalho. (x)*

- Itens negativamente formulados:

074 - Se faço a maior parte de um trabalho bem feito, esqueço os pequenos detalhes. (x)*

164 - Esqueço os pequenos erros do meu trabalho. (x)*

Controle de Validade - escala V do CPS**

- Itens positivamente formulados:

005 - Se me pedissem para levantar um peso de 10 toneladas eu o faria. (y)*

023 - Se o mundo fosse acabar amanhã, continuaria vivendo como vi vi até agora. (y)*

** os itens da escala V teoricamente deveriam ser respondidos por 1 ou por 7, dependendo de se o item está positiva ou negativamente formulado.

149 - Acredito que meu corpo viverá para sempre. (y)*

167 - Acredito ser a única pessoa na terra com quem Deus falou pessoalmente. (y)*

- Itens negativamente formulados:

• 014 - Quando acordo de manhã meu coração está palpitando. (x)*

032 - Vez por outra, em minha vida, eu senti medo. (y)*

158 - Existem coisas que eu não entendo. (y)*

176 - Existem algumas pessoas no mundo que não conheço pessoalmente. (y)*

FAVOR NÃO ESCREVER DESTE LADO

V 14	_____	32-V	_____	V 5	_____	V	_____
R 50	_____	48-R	_____	R 41	_____	R	_____
1. T 10	_____	80-T	_____	T 1	_____	T	_____
2. O 2	_____	80-O	_____	O 11	_____	O	_____
3. C 12	_____	80-C	_____	C 3	_____	C	_____
4. A 4	_____	80-A	_____	A 13	_____	A	_____
5. S 6	_____	80-S	_____	S 15	_____	S	_____
6. E 16	_____	80-E	_____	E 7	_____	E	_____
7. M 8	_____	80-M	_____	M 17	_____	M	_____
8. P 18	_____	80-P	_____	P 9	_____	P	_____

TABELA VIII

RESULTADOS DAS ESCALAS C e O DAS

ESCALAS DE PERSONALIDADE DE COMREY

PROFISSÃO NÃO-ROTINEIRA	
CONFORMISMO	ORDEM
54	51
47	60
43	55
27	39
47	63
49	47
42	53
37	53
43	51
31	51
51	70
48	61
37	51
35	62
36	47
35	48

PROFISSÃO ROTINEIRA	
CONFORMISMO	ORDEM
71	67
51	69
37	63
58	55
70	61
70	67
63	69
67	53
63	65
53	63
73	51
63	57
73	68

A N E X O - II

- Relativo ao Inventário de Motivação para o Trabalho
de Jay Hall e Martha Williams

- São assim definidos pelos autores do "Inventário de Motivação para o Trabalho", os sistemas de necessidades humanas:

"Sistema do tipo A: Necessidades Básicas de Conforto Humano - Este sistema de necessidades reflete uma preocupação do indivíduo com o bem-estar, a fuga ao desgaste físico e mental, condições de trabalho agradáveis e conforto ambiental. Pode ocorrer interesse por recompensas monetárias dentro deste sistema, com vistas à obtenção de conforto e posses materiais para o próprio e para a família. Quando um empregado se deixa motivar e estimular por este sistema de necessidades, ele na realidade se preocupa com assuntos que não têm relação direta com o trabalho. Isto é, qualquer trabalho que atenda a estas necessidades é aceitável; a natureza do trabalho, em si, não tem importância.

Sistema do Tipo B: Necessidades de Segurança e Ordem - Este sistema de necessidades reflete uma preocupação da pessoa com a segurança atual e futura. Há uma necessidade de ordem e da certeza de que o emprego é firme e não está sujeito a mudanças drásticas. Além disso, há grande interesse por planos de benefícios de natureza protetora, tais como seguros de saúde, planos de aposentadoria e etc... Indivíduos primordialmente motivados por este tipo de necessidade, são aqueles que antes de mais nada, visualizam o trabalho como uma defesa contra privações e em favor da condição de satisfazer as necessidades básicas de conforto humano. Também este sistema de necessidades envolve assuntos que não têm relação direta com a natureza do trabalho em si, sendo satisfatório qualquer tipo de emprego que proporcione segurança, ordem e proteção a longo prazo.

Sistema do tipo C: Necessidades de Associação e Afiliação - Este sistema de necessidades reflete a preocupação do indivíduo com relacionamentos sociais e em aliar-se e ser recebido como membro do grupo de trabalho ou da família organizacional. Quando esta necessidade é a primeira fonte de motivação, o indivíduo valoriza trabalhos que oferecem a oportunidade de descobrir e estabelecer relações interpessoais harmoniosas. Funções que proporcionem a oportunidade de relações ótimas com os colegas e coloquem o indivíduo em contato com pessoas compatíveis, certamente serão valorizadas, qualquer que seja o seu conteúdo.

Sistema do Tipo D: Necessidades de Ego-Status - Este sistema de necessidades reflete o interesse do indivíduo em obter um "status" especial no seu grupo de trabalho, ou na organização. Como tal, reflete uma ânsia por reconhecimento e por oportunidades que permitem demonstrar sua especial competência; orienta-se essencialmente no sentido do engrandecimento do ego. Até agora, este é o primeiro sistema de necessidades que se relaciona de perto com a natureza do trabalho do indivíduo e que, para satisfazê-lo, depende de aspectos do próprio trabalho. Funções que lhe permitam mostrar aptidões em que ele se acredita competente e que lhe são importantes, serão por ele aceitas como fator de satisfação de suas necessidades.

Sistema do tipo E: Necessidades de Auto-Realização e Auto-Expressão - Este sistema de necessidades reflete a preocupação da pessoa em testar seu próprio potencial através de oportunidades desafiantes e exigidoras de criatividade. A natureza do trabalho é particularmente crítica para tal sistema de necessidades, uma vez que, para satisfazer esta fonte de motivação e mantê-la continuamente em vigor o indivíduo carece de grande dose de autonomia na função, liberdade de expressão e oportunidade de realizar experiências. Com efeito, quando este sistema é dominante, o indivíduo é motivado a canalizar para o trabalho suas aptidões mais criativas e, também, construtivas."*

* extraído da contra-capá do instrumento - IMT

- Exemplo de pergunta do IMT

1. Em geral o que eu julgo mais importante ao avaliar um possível emprego é saber se ele:

E. Oferece a liberdade e a oportunidade de crescer profissionalmente, tanto quanto possível.

ou

E	D

D. Permite um progresso relativamente rápido, conforme as minhas realizações.

(as respostas são pesos de 0 a 5 a serem atribuídos às afirmativas, segundo a sua importância relativa para o sujeito. Podem ser respostas: 5 e 0; 4 e 1; 1 e 4; 2 e 3; e 3 e 2 - sempre devem somar 5.)

- São as afirmativas relativas ao sistema de necessidades de tipo A:

- . Reflete diretamente as razões básicas pelas quais se trabalha, tais como: bom salário, boas condições de trabalho, uma boa casa e um carro, e outras similares (3, 39, 45 e 50).
- . Eu estivesse sob forte pressão para apressar meu trabalho e tivesse pouco tempo para almoço, cafezinho, etc. (4, 16, 23 e 59).
- . As condições de trabalho, isto é, espaço disponível, equipamento, suprimentos e as necessidades físicas básicas, - são modernas e abundantes (8, 24, 43 e 57).
- . Um trabalho que causasse desconforto físico devido a certos fatores, como má iluminação, instalação antiquada; sem ar condicionado, etc. (10, 38, 48 e 52).

. O salário é suficiente para satisfazer-me e às necessidades de minha família. (14, 17, 46 e 53).

. A nova função exigiria mais trabalho de minha parte e diminuição do tempo que disponho para minhas distrações. (26, 31, 58 e 60)

- São as afirmativas relativas ao sistema de necessidades de tipo B:

. Um cargo que envolvesse "muitos riscos", tais como trabalhar com equipamento e pessoal inadequados, ou sem remuneração - segura. (2, 10, 28 e 33)

. Oferece boa segurança e um sólido programa de benefícios para os empregados. (5, 14, 21 e 41)

. Aceitar a nova função representaria um risco para mim e poderia talvez anular a maior parte do que realizei até agora. (6, 9, 31 e 36)

. Os erros não são punidos e há poucas chances de se perder o emprego. (8, 30, 35 e 40)

. Meu desempenho fosse julgado diretamente pela medida em que eu cumprisse as metas de produção. (16, 37, 49 e 55)

. Nos proporcionam os programas de benefícios; isto é, coisas como seguro hospitalar, aposentadoria, etc. (18, 25, 45 e 56)

- São as afirmativas relativas ao sistema de necessidades do tipo C:

. Função destinada a um homem só, não havendo colegas de trabalho com quem discutir e planejar, ou mesmo dividir o trabalho. (2, 20, 42 e 52)

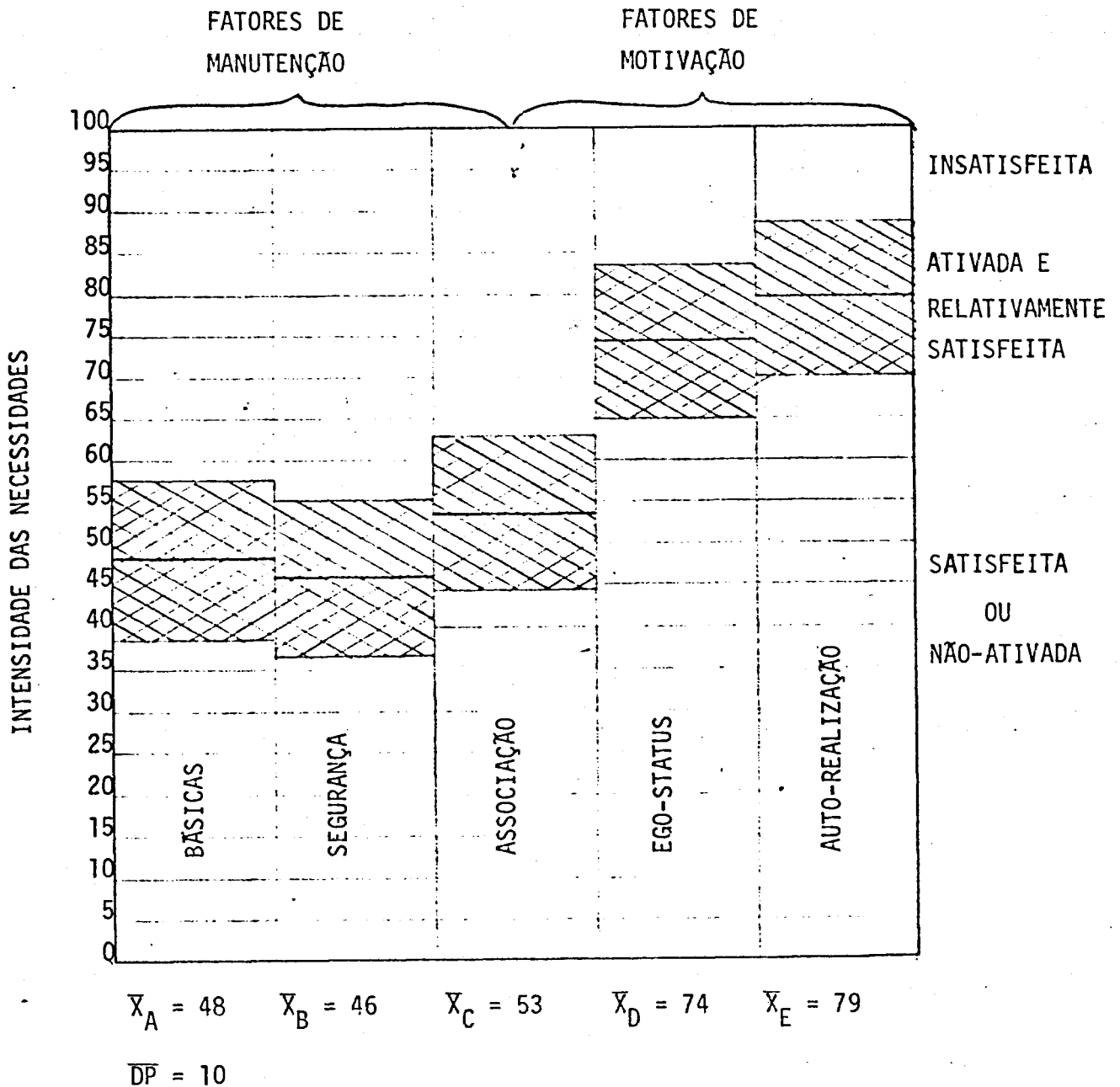
- . Meus subordinados fossem indiferentes e/ou guardassem ressentimentos de mim e de outros, por causa de discordâncias do dia-a-dia. (4, 13, 29 e 37)
- . Eu viria a gostar das pessoas com as quais trabalharia e com o nível de compatibilidade entre eu e o grupo. (6, 44, 54 e 60)
- . Deriva dos aspectos sociais do trabalho; isto é, a oportunidade de ser bem aceito como membro de uma equipe de trabalho. (11, 25, 32 e 50)
- . Há real "espírito de equipe" no grupo de empregados, partilhamos todos dos bons momentos e nos damos bem uns com os outros. (12, 24, 35 e 51)
- . Proporciona condições para boa camaradagem e relacionamentos harmoniosos (27, 34, 41 e 46)
- São afirmativas relativas ao sistema de necessidades do tipo D:
 - . Permite um progresso relativamente rápido, conforme as minhas realizações. (1, 5, 17 e 27)
 - . Outros empregados recebessem atenção e promoções e eu não, embora produzindo trabalho de igual qualidade. (7, 13, 23 e 49)
 - . Reflete minha competência; isto é, ser reconhecido pelos outros por ter bem realizado um trabalho, ou simplesmente, saber que eu sou um dos melhores do meu grupo, em termos de produção. (11, 15, 18 e 39)
 - . Há recompensas paupáveis e reconhecimento pelo desempenho de cada um. (12, 30, 43 e 47)
 - . O cargo seria uma fonte de orgulho pessoal e seria visto com respeito pelos outros. (19, 36, 54 e 58)

- . Um cargo que me diminuísse profissionalmente, em alguns aspectos. (20, 22, 33 e 38)
- São as afirmativas relativas ao sistema de necessidade de tipo E:
 - . Oferece a liberdade e a oportunidade de crescer profissionalmente, tanto quanto possível. (1, 21, 34 e 53)
 - . É inerente ao próprio trabalho; isto é, atividades estimulantes e significativas, que me desafiam. (3, 15, 32 e 56)
 - . Eu sentisse que minhas reais aptidões e capacidades não estivessem sendo devidamente utilizadas. (7, 29, 55 e 59)
 - . Eu seria capaz de explorar novos caminhos e desenvolver trabalhos mais criativos. (9, 19, 26 e 44)
 - . Um cargo insignificante e não um teste real para minhas aptidões. (22, 28, 42 e 48)
 - . Eu possa ver-me recompensado do ponto de vista de meu interesse pessoal e do meu desenvolvimento. (40, 47, 51 e 57)
- As frases introdutórias às afirmações que são comparadas entre si, são:
 - . Em geral, o que eu julgo mais importante ao avaliar um possível emprego é saber se ele: (1, 5, 14, 17, 21, 27, 34, 41, 46 e 53).
 - . Se eu algum dia decidisse renunciar a um emprego, a causa mais provável seria: (2, 10, 20, 22, 28, 33, 38, 42, 48 e 52)

- . Pessoalmente, acredito que o que de fato é recompensador no trabalho é aquilo que: (3, 11, 15, 18, 25, 32, 39, 45, 50 e 56)
- . Acredito que minha moral e motivação geral sofreriam muito numa situação de trabalho, em que: (4, 7, 13, 16, 23, 29, 37, 49, 55 e 59)
- . Ao decidir se aceitaria ou não uma promoção funcional, eu me interessaria muito mais com o grau em que: (6, 9, 19, 26, 31, 36, 44, 54, 58 e 60)
- . Sou capaz de trabalhar com mais afinco e realizar mais numa situação de trabalho em que: (8, 12, 24, 30, 35, 40, 43, 47, 51 e 57)

GRAFICO IV*

MODOS DE INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DO INVENTÁRIO DE
MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO UTILIZADOS NA PESQUISA



* Feito de acordo com Perfil Sumário da contra-capa de "Inventário de Motivação para o Trabalho" de Jay Hall e Martha Williams.

GRAFICO IV

Os quadrados quadriculados representam a faixa de normalidade para a interpretação dos resultados do IMT - afastamentos para fora desta faixa foram considerados como desvios significativos da normalidade.

A interpretação dos testes na pesquisa não levou em conta as necessidades de associação e afiliação - sistema do tipo C - por apresentarem estas necessidades - componentes relativas tanto a fatores de higiene ou manutenção quanto a fatores de motivação.

Foram levadas em contas para a classificação dos sujeitos nas categorias de "hygiene seeker" e "motivation seekers":

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- as necessidades básicas de conforto humano, sistema do tipo A.- as necessidades de segurança e ordem, sistema do tipo B | } | claramente ligadas a fatores de higiene ou manutenção. |
| <ul style="list-style-type: none">- necessidades de ego-status, sistema tipo D.- necessidades de auto-realização e auto-expressão, sistema do tipo E. | } | claramente ligadas a fatores de motivação. |

INVENTÁRIO DE MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO*

FOLHA DE RESPOSTAS

- | | | | |
|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1- E... D... | 16- A... B... | 31- B... A... | 46- A... C... |
| 2- B... C... | 17- D... A... | 32- E... C... | 47- D... E... |
| 3- E... A... | 18- B... D... | 33- D... B... | 48- E... A... |
| 4- C... A... | 19- E... D... | 34- C... E... | 49- D... B... |
| 5- B... D... | 20- C... D... | 35- B... C... | 50- A... C... |
| 6- C... B... | 21- E... B... | 36- D... B... | 51- C... E... |
| 7- E... D... | 22- E... D... | 37- B... C... | 52- C... A... |
| 8- A... B... | 23- D... A... | 38- D... A... | 53- E... A... |
| 9- B... E... | 24- C... A... | 39- D... A... | 54- D... C... |
| 10- A... B... | 25- C... B... | 40- E... B... | 55- E... B... |
| 11- D... C... | 26- A... E... | 41- B... C... | 56- B... E... |
| 12- C... D... | 27- D... C... | 42- C... E... | 57- A... E... |
| 13- D... C... | 28- B... E... | 43- D... A... | 58- D... A... |
| 14- A... B... | 29- E... C... | 44- E... C... | 59- A... E... |
| 15- D... E... | 30- D... B... | 45- A... B... | 60- C... A... |

IDADE:

ESCOLARIDADE:

Nº:

RENDAMENTO MENSAL NA PROFISSÃO:

SEXO:

ESTADO CIVIL:

FILHOS: SIM

NÃO

* O IMT não possui folha de respostas, é respondido no próprio caderno.

Esta foi feita pela autora da pesquisa para aproveitamento dos cadernos em mais de uma aplicação .

TABELA IX

RESULTADOS DO INVENTÁRIO DE MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO *

PROFISSÃO ROTINEIRA				
A	B	C	D	E
58	42	54	40	56
67	50	57	34	42
58	35	64	48	45
61	45	63	23	58
45	60	72	19	54
46	55	61	26	62
45	25	58	60	61
64	56	50	33	47
45	53	83	18	51
62	63	45	41	40
67	43	56	52	36
57	52	55	45	51
52	44	48	62	44

* Escores I

TABELA IX

RESULTADOS DO INVENTÁRIO DE MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO*

PROFISSÃO NÃO-ROTINEIRA				
A	B	C	D	E
41	38	63	48	60
57	32	63	45	53
39	44	67	33	77
45	53	72	36	44
64	31	46	52	57
48	33	58	48	63
60	42	42	52	54
45	33	63	48	61
59	59	53	47	32
64	40	57	40	49
42	45	65	40	58
53	42	76	31	48
66	27	55	49	53
50	32	60	49	59
57	34	43	53	63
51	43	52	42	60

* Escores T

B I B L I O G R A F I A

BIBLIOGRAFIA

ASCH, SOLOMON E. - Psicologia Social. São Paulo: Cia Editora - Nacional, 2a. edição, 1966.

BERLYNE, D.E. - Curiosity and Exploration. In: Research in Psychology-Readings for the Introductory Course. Chicago B. L. Kintz & James L. Bruning, 1970.

BUARQUE DE HOLLANDA FERREIRA, AURELIO - Novo Dicionário da Língua Portuguesa, Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1975.

CLARK, JAMES V. - Motivation in Work Groups: A Tentative View. In: KOLB, DAVID A. et al - Organizational Psychology. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1971.

COMREY, ANDREW L. - Manual para as Escalas de Personalidade de Comrey. Rio de Janeiro: Departamento de Psicologia, PUC, 1973.

ETZIONI, AMITAI - Organizações Modernas. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 2a. edição, 1972.

GOLANN, STUART E. - The Creativity Motive. In: Journal of Personality, 30 (4), 1972.

GUILFORD, J. P. - Intelligence, Creativity, and Their Educational Implications. San Diego, California: Robert R. Knapp, 1968.

_____ - The Nature of Human Intelligence. New York : McGraw Hill, 1967.

HALL, JAY & WILLIAMS, MARTHA - Como Interpretar o seu Inventário de Motivação para o Trabalho. In: Inventário de Motivação para o Trabalho. Rio de Janeiro: Ceplon.

HERZBERG, FREDERICK - Work and the Nature of Man. Londres: - Staples Press, 1968.

KOLB, DAVID A. et al - Organizational Psychology. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall, Inc., 1971.

LAWLER III, EDWARD E. & HALL, DOUGLAS T. - Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation. In: Journal of Applied Psychology, 54 (4), 1970.

LITWIN, GEORGE H. - Climate and Motivation: An Experimental Study. In: KOLB, DAVID A. et al - Organizational Psychology. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1971.

MADDI, SALVATORE R. - Motivation: A Contemporary Perspective. In: Research in Psychology - Readings for the Introductory Course. Chicago: B. L. Kintz & James L. Bruning, 1970.

_____ - Effects of Monotony and Novelty on Imaginative Productions. In: Journal of Personality, 30 (4), 1972.

MASLOW, ABRAHAM H. - Introdução à Psicologia do Ser. Rio de Janeiro: Livraria Eldorado, s/d.

_____ - Motivation and Personality. New York: Harper & Bros, 1954.

_____ - Motivation and Personality. New York: Harper & Bros., 1970.

Mc GREGOR, DOUGLAS - Os Aspectos da Empresa. Lisboa: Clássica, 1965.

- MURRAY, EDWARD T. - Motivação e Emoção. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 3a. edição, 1973.
- NICK, EVA & KEUNEL, SHEILAH R. DE O. - Fundamentos de Estatística para as Ciências do Comportamento. Rio de Janeiro : Editora Renes, 1971.
- NOVAES, MARIA HELENA - Psicologia e Criatividade. Petrópolis: Editora Vozes, 2a. edição, 1972.
- NOVO DICIONÁRIO BRASILEIRO MELHORAMENTOS. São Paulo: Melhoramentos, 2a. edição, revista, 1964.
- NUTTIN, JOSEPH - A Motivação. In: NUTTIN, Joseph et al - Motivação, Emoção e Personalidade - Tratado de Psicologia Experimental - Volume V. Rio de Janeiro: Editora Forense, 1969.
- RODRIGUES, AROLDO - Psicologia Social. Petrópolis: Editora Vozes, 1972.
- RODRIGUES, AROLDO e COMREY, ANDREW L. Personality Structure in Brazil and The United States. In: Journal of Social Psychology, 1973.
- RODRIGUES, AROLDO & ZIVIANI, CILIO R. - An Expirical Test of a Theoretical Explanation for the Intermediate Level of Tension Found in Non-Balanced P-O-X Triads. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1973.
- SIEGEL, SIDNEY - Estadística No Paramétrica. México: Editorial Trillas, 2a. edição, 1975.
- WERNIMONT, PAUL E. - Comparison of Sources of Personal Satisfaction and of Sources of Work Motivation In: Journal of Applied Psychology, 54 (1), part. 1, 1970.

WOLF, MARTIN G. - Need Gratification Theory - A Theoretical - Reformulation of Job Satisfaction/Dissatisfaction and Job Motivation. In: Journal of Applied Psychology, 54 (1), part. 1, 1970.

ZANDER, ALVIN & CARTWRIGHT, DORWIN - Dinâmica de Grupo. São Paulo: E. P. U. Editora Pedagógica e Universitária - EDUSP Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

A dissertação "ROTINA NO TRABALHO, MOTIVAÇÃO E CONFOR -
MISMO".

foi considerada _____

Rio de Janeiro, _____ de _____ de _____

(Professor-Orientador)

(Professor da C.Julgadora)

(Professor da C.Julgadora)