

Universidade Federal de Santa Catarina

Ermelinda Ganem Fernandes Silveira

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES:  
PERFIL MOTIVACIONAL E TIPOS PSICOLÓGICOS  
JUNGUIANOS- Um estudo de caso em uma empresa de  
saúde.**

FLORIANÓPOLIS

2006

Ermelinda Ganem Fernandes Silveira

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES:  
PERFIL MOTIVACIONAL E TIPOS PSICOLÓGICOS  
JUNGUIANOS- Um estudo de caso em uma empresa de  
saúde.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2006

S587g Silveira, Ermelinda Ganem Fernandes

Gestão do conhecimento nas organizações : perfil motivacional e tipos psicológicos junguianos : um estudo de caso em uma organização de saúde / Ermelinda Ganem Fernandes Silveira ; orientador Francisco Antonio Fialho. – Florianópolis, 2006.

325f.

Dissertação – (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2006.

Inclui bibliografia

1. Jung, Carl Gustav, 1875 -1961. 2. Pessoal da área médica – Aspectos psicológicos. 3. Tipos de personalidade. 4. Motivação no trabalho. 5 MBTI (Myers and Briggs Type Indicator). I. Fialho, Francisco Antonio. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

CDU: 658

*Catálogo na fonte por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071*

Ermelinda Ganem Fernandes Silveira

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: PERFIL  
MOTIVACIONAL E TIPOS PSICOLÓGICOS JUNGUIANOS- Um estudo de  
caso em uma empresa de saúde.**

Esta dissertação foi julgada aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de julho de 2006.

---

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.

Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
**Orientador**

---

Prof<sup>a</sup> Christianne C. de S.R. Coelho, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Carlos Augusto Remor, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup> Maria do Rosário Stotz, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho:

Aos meus pais, Raymundo e Claudete, que me ensinam, todos os dias, o que é o amor incondicional

## AGRADECIMENTOS

Agradeço de todo o coração:

À Carl Gustav Jung, mentor de todo este projeto, que inspirou a realização desta dissertação.

Ao meu Orientador, Prof. Francisco Fialho, que sempre acreditou na “visão”, me apoiando em todos os momentos desta linda e complexa jornada da alma.

Aos membros da banca, pela preciosa colaboração.

À minha mãe, por compartilhar sempre dos meus sonhos.

Ao meu pai, por ser um grande incentivador dos meus projetos.

À minhas irmãs Cau e Iza, amigas inseparáveis.

Ao meu marido Nelson, pelo amor e apoio incondicional.

Ao meu lindo sobrinho e “dindo” Raymundinho, que enche o meu coração de felicidade.

Ao meu querido tio Admon Ganem, pelo estímulo desde a concepção deste projeto.

Aos meus companheiros de família, Val, Moacir e Lú (*in memoriam*).

Ao Prof. e amigo Carlos São Paulo, grande companheiro de sonhos, pelo apoio incondicional.

À Chris, pela amizade e companheirismo.

Às amigas Neide Scaldaferrri, Aicil Franco, Valdelira, Lucília e Roseli, por todo suporte, carinho e atenção durante essa caminhada.

Ao meus alunos do curso de Psicologia das Organizações, do Instituto Junguiano da Bahia, por estarmos juntos em pleno espaço criativo.

Aos professores do Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento, pelos sábios conhecimentos compartilhados.

Aos gestores, colegas e companheiros de trabalho da organização estudada, que tão gentilmente abriram os seus corações para o projeto.

À todas as pessoas não citadas aqui, mas que estão implicitamente vinculadas à esta caminhada.

“ A alma possui uma função religiosa natural. A tarefa mais nobre de toda a educação (do adulto) é a de transpor para a consciência o arquétipo da imagem de Deus, suas irradiações e efeitos”

Carl Gustav Jung



**SILVEIRA, Ermelinda Ganem Fernandes. Gestão do conhecimento nas organizações: perfil motivacional e tipos psicológicos junguianos – um estudo de caso em uma organização de saúde. Florianópolis, 2006. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis.**

## **RESUMO**

O objetivo desta dissertação foi identificar a correlação existente entre os tipos psicológicos junguianos e a motivação para o trabalho nos médicos e funcionários de uma organização prestadora de serviços de saúde. Este é um estudo de caso e, os dados foram coletados a partir de uma amostra de 20 (vinte) indivíduos. Como instrumentos de pesquisa, foram utilizados: o inventário psicológico MBTI (Myers and Briggs Type Indicator), para os tipos psicológicos, e a entrevista semi-estruturada, para a avaliação dos fatores motivacionais e insatisfacentes para o trabalho. Os dados obtidos na pesquisa de campo foram submetidos às técnicas de análise de discurso e análise de conteúdo.

**Palavras-chave: organizações de saúde; motivação; tipos psicológicos; MBTI; Jung.**

**SILVEIRA, Ermelinda Ganem Fernandes. Knowledge management in the organizations: motivational profile and jungian psychological types – a case study in a health care organization. Florianópolis, 2006. Dissertation (Master's Degree in Knowledge management and Engineering) – Post-Graduate Program in Knowledge Management and Engineering, UFSC, Florianópolis.**

## **ABSTRACT**

The objective of this present study was to identify the existing correlation between the jungian psychological types and the motivation for the work in the doctors and employees of a rendering organization of health services. This is a case study and, the data had been collected from a sample of 20 (twenty) individuals. As research tools, we used two instruments: the psychological inventory MBTI (Myers and Briggs Type Indicator), for the psychological types, and the half-structuralized interview, for the evaluation of the factors that motivate and dissatisfied the individuals for the work. The data gotten in the field research had been submitted to the techniques of discourse analysis and analysis of content.

**Key Words: health care organization; motivation; psychological types; MBTI; Jung.**

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>LISTAS DE FIGURAS</b> .....	xiv
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	xv
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	xvi
<b>Capítulo 1 – Introdução</b> .....	18
1.1 Exposição do assunto .....	18
1.2 Questões de pesquisa .....	21
1.3 Justificativa da pesquisa .....	21
1.4 Objetivo geral .....	23
1.5 Objetivos específicos .....	23
1.6 Hipótese .....	24
1.7 Estrutura do trabalho .....	24
<b>Capítulo 2 – Teorias de motivação</b> .....	26
2.1 Introdução .....	26
2.2 Comportamento motivacional .....	27
2.2.1 Conceito de motivação .....	28

2.2.2 Contribuições da psicanálise à psicodinâmica do comportamento motivacional .....	29
2.2.3 Motivação no trabalho .....	31
2.2.4 Características dos indivíduos determinantes do seu comportamento no trabalho .....	33
2.3 Abraham Maslow e a hierarquia das necessidades .....	36
2.4 Herzberg e a teoria da motivação-higiene .....	44
2.5 Archer, os fatores de satisfação e os fatores de motivação .....	49
2.6 McClelland e os motivos de sucesso, afiliação e poder .....	51
2.7 Alderfer e a teoria ERG .....	62
2.8 A teoria de autodeterminação de Deci e Ryan .....	67
2.9 Categorias de fatores de motivação .....	73
2.10 Considerações finais .....	79
<b>Capítulo 3 – Tipologia Junguiana</b> .....	<b>82</b>
3.1 Introdução .....	82
3.2 Histórico do pensamento tipológico .....	83
3.3 O modelo Junguiano da psique .....	88
3.4 Origens da tipologia junguiana .....	95
3.5 O modelo de tipologia concebido por Jung .....	97
3.6 Contribuições de Myers e Briggs ao modelo tipológico junguiano .....	105
3.7 O modelo tipológico junguiano atual –16 tipos .....	109
3.8 Aplicações da tipologia junguiana .....	130
3.9 Considerações finais .....	138

<b>Capítulo 4 – Campo de aplicação</b> .....	140
4.1 Introdução .....	140
4.2 Organizações de saúde .....	140
4.3 Organizações de saúde públicas e privadas .....	143
4.4 Campo interacional nas organizações de saúde .....	144
4.5 O objeto de pesquisa – organização de saúde ABC .....	150
4.5.1 Características gerais da organização .....	150
4.5.2 Organograma funcional .....	151
4.5.3 Atores sociais da organização .....	152
4.5.4 Desenvolvimento da organização .....	153
4.5.5 Fluxogramas do processo produtivo .....	153
4.5.6 O estudo de caso proposto .....	156
4.6 Considerações finais .....	156
<b>Capítulo 5 – Metodologia</b> .....	158
5.1 Introdução .....	158
5.2 Método de pesquisa .....	158
5.3 Instrumentos de pesquisa .....	159
5.3.1 Entrevistas semi-estruturadas .....	160
5.3.2 Inventário de personalidade MBTI .....	162
5.4 Sujeitos da pesquisa .....	164
5.5 Procedimentos utilizados .....	164
5.6 Considerações finais .....	165

<b>Capítulo 6 – Discussão e análise dos resultados</b> .....	167
6.1 Introdução .....	167
6.2 Análises dos discursos a partir das categorias de fatores motivacionais..	167
6.2.1 Análise individual das entrevistas .....	168
6.2.2 Reformulação dos fatores de motivação para o trabalho .....	223
6.2.3 Fatores insatisficientes e medidas para aumentar a motivação	.226
6.3 Análises de conteúdo a partir das categorias de fatores motivacionais ...	229
6.4 Análises de conteúdo a partir das categorias de fatores insatisficientes e das medidas sugeridas para aumento da motivação.....	240
6.5 Síntese das categorias de fatores motivacionais e insatisficientes, nas suas relações com os tipos psicológicos .....	250
6.6 Considerações finais .....	252
<b>Capítulo 7 – Conclusões e sugestões para futuros trabalhos</b> .....	255
7.1 Adequação quanto aos objetivos e à hipótese .....	255
7.2 Contribuição científica e técnica .....	259
7.3 Limitações e sugestões para futuros trabalhos .....	261
7.4 Considerações finais .....	262
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	266
<b>ANEXOS</b> .....	274

## LISTA DE FIGURAS

1 Aspectos básicos da motivação .....	29
2 A organização dos conceitos do campo da personalidade .....	32
3 As características dos indivíduos .....	34
4 A Pirâmide de Maslow – Hierarquia das Necessidades .....	38
5 Esquema seqüencial das necessidades de Maslow .....	43
6 Relação entre a teoria da motivação-higiene e a hierarquia das necessidades de Maslow .....	47
7 Relação entre atratividade da tarefa e possibilidade percebida de êxito em pessoas com alta e baixa nR .....	56
8 Relação entre as necessidades de Maslow e as necessidades de Alderfer.....	63
9 Os movimentos de satisfação e regressão no modelo das necessidades de Alderfer .....	65
10 Comparação entre os modelos de Maslow, Herzberg e Alderfer.....	66
11 As funções ectopsíquicas da consciência .....	92
12 Campo da saúde suplementar no Brasil .....	146
13 As interações no campo da saúde suplementar no Brasil .....	147
14 Organograma funcional da empresa ABC .....	152
15 Macroprocesso da organização ABC .....	154
16 Processos de produção dos exames médicos na organização ABC.....	155
17 Processos de produção das consultas médicas na organização ABC.....	156
18 Sugestão de um modelo motivacional tipológico e arquetípico .....	264

## LISTA DE QUADROS

1	Fatores de motivação e higiene – Herzberg .....	46
2	Exemplo de aplicação do TAT, demonstrando material imaginativo obtido a partir de dois sujeitos, respectivamente com baixa nR e alta nR .....	61
3	Categorias e fatores de motivação para o trabalho .....	75
4	Categorias e fatores de motivação para o trabalho – síntese dos fatores ...	78
5	Características dos tipos propostos por Kretschmer.....	87
6	Características dos tipos propostos por Sheldon.....	87
7	Efeitos da preferência JP .....	108
8	Tipos Psicológicos Junguianos .....	109
9	Descrição resumida dos dezesseis tipos psicológicos junguianos .....	129
10	Relação entre fator de relacionamento interpessoal e tipos junguianos da amostra .....	233



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Variação das freqüências de tipos em grupos profissionais ou acadêmicos .....	130
Tabela 2: Preferências tipológicas em uma amostra de alunos dos cursos de Relações Internacionais e Ergodesign – FIB .....	133
Tabela 3: Distribuições dos tipos junguianos em uma amostra de Alunos dos cursos de Relações Internacionais e Ergodesign – FIB.....	134
Tabela 4: Quadro comparativo entre a distribuição dos tipos junguianos na amostra de alunos dos cursos de Relações Internacionais, Ergodesign – FIB e na amostra da população Brasileira .....	136
Tabela 5: Distribuições das taxas de auto-seleção em uma amostra de alunos dos cursos de Relações Internacionais e Ergodesign – FIB .....	137
Tabela 6 – Distribuição percentual dos fatores motivacionais para o trabalho, agrupados em categorias, identificados no discurso dos sujeitos em estudo.	224
Tabela 7– Distribuição percentual dos fatores insatisfacientes para o trabalho, agrupados em categorias, identificados no discurso dos sujeitos em estudo	227
Tabela 8 – Distribuição percentual dos fatores sugeridos para aumento da motivação para o trabalho, agrupados em categorias, identificados no discurso dos sujeitos em estudo .....	229
Tabela 9 – Distribuição percentual dos tipos psicológicos junguianos nos sujeitos em estudo .....	230
Tabela 10 – Distribuição numérica e percentual dos fatores motivacionais para o trabalho identificados no discurso dos sujeitos em estudo x tipos psicológicos junguianos dos referidos sujeitos, segundo os temas e as respectivas categorias.....	231
Tabela 11– Distribuição numérica da quantidade de fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, relacionados aos tipos psicológicos, citados no discurso dos sujeitos em estudo.....	239

Tabela 12 – Distribuição numérica e percentual dos fatores insatisfacientes para o trabalho identificados no discurso dos sujeitos em estudo x tipos psicológicos junguianos dos referidos sujeitos, segundo os temas e as respectivas categorias.....241

Tabela 13 – Distribuição numérica e percentual dos fatores sugeridos para aumentar a motivação para o trabalho identificados no discurso dos sujeitos em estudo x tipos psicológicos junguianos dos referidos sujeitos, segundo os temas e as respectivas categorias.....247

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Exposição do assunto

A partir de meados dos anos 80, indivíduos e organizações começaram a apreciar o papel crescentemente importante do conhecimento no ambiente competitivo emergente. A importância do conhecimento é ressaltada por diversos autores, que convergem para a idéia de que o poder econômico e produtivo de uma empresa está na dependência das suas capacidades intelectuais e de serviços (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O conhecimento, assim, é considerado o intangível mais importante na nova sociedade, chamada por Drucker (1993, *apud* Nonaka e Takeuchi, 1997) de “sociedade do conhecimento”.

Essa nova sociedade se caracteriza pela singularidade de considerar o conhecimento não somente como mais um recurso ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo (DRUCKER, 1998).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertencem, sendo classificado em dois tipos: explícito e tácito. O primeiro refere-se ao conhecimento formal da organização, institucionalizado, ligado aos procedimentos, aos bancos de dados, às patentes e ao relacionamento com os clientes. Já o segundo é subjetivo, pessoal, definido pelas experiências individuais, *insights* e palpites subjetivos, sendo, portanto, mais difícil de ser transmitido. O conhecimento tácito abrange duas dimensões: a dimensão cognitiva e a dimensão técnica (conhecimento técnico do indivíduo). A dimensão cognitiva é formada por modelos mentais, crenças, percepções, valores e emoções, correspondendo às formas como os indivíduos percebem o mundo.

Ainda de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), os conhecimentos explícito e tácito são considerados unidades básicas e mutuamente complementares e, para que os conhecimentos sejam criados em uma organização, se faz necessário uma contínua conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, objetivando colocar o conhecimento em um formato que possa ser usado, de forma adequada, pela organização.

A ênfase no conhecimento pressupõe a necessidade de sua gestão nas organizações. O conceito de gestão do conhecimento surgiu no início da década de 1990, sendo considerado não somente como uma moda de eficiência operacional e sim como parte da estratégia empresarial (SVEIBY, 1998). Para Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento refere-se à reunião de todas as tarefas que envolvam a geração, codificação e transferência do conhecimento. No presente trabalho utilizaremos o conceito de gestão do conhecimento como uma coleção de processos responsáveis pela criação, disseminação e utilização do conhecimento, visando atingir plenamente os objetivos da organização.

No processo de criação e gestão do conhecimento organizacional há uma valorização do conhecimento tácito. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base para a criação do conhecimento organizacional.

Nas organizações contemporâneas, a valorização do conhecimento tácito direciona o olhar para as competências, habilidades e atitudes dos indivíduos nas suas relações com o ambiente organizacional. O homem é a "mola propulsora" da geração de conhecimentos e geração de valor nas empresas. Isto significa, por sua vez, reconhecer as necessidades de se estimular a motivação intrínseca, o estabelecimento de contatos pessoais, a análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efetiva comunicação e para o aprendizado organizacional.

As organizações, à luz dessa metáfora, se tornam organizações "aprendentes", espaços de aprendizagem onde os indivíduos podem ir ao centro do que significa ser humano. São comunidades de aprendizes, onde as pessoas podem perceber o mundo e a sua relação para com ele, onde elas podem estender a sua capacidade de criar, de ser parte do processo gerativo da vida (SENIGE, 2005)

Mas, de que forma podemos mapear o conhecimento tácito existente nas organizações ?

Um dos caminhos que podemos seguir está baseado no pensamento de Peter Senge. A mensagem principal desse pensamento parece ser a ênfase nos modelos mentais das pessoas, ou seja, na forma como elas percebem e interagem com o mundo. O que importa é a forma como o homem percebe e se relaciona com a organização (SENIGE, 2005).

Os modelos mentais moldam a forma com que percebemos o mundo à nossa volta. Correspondem a "[...] imagens internas profundamente arraigadas sobre o

funcionamento do mundo, imagens que nos limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir” (SENGE, 2005, p. 201). Para Senge (2005), trazer à tona, testar e aperfeiçoar essas imagens internas pessoais sobre o funcionamento do mundo propiciam uma importante “revolução” para a criação das organizações que aprendem.

Para “trazer à tona” os modelos mentais precisamos conhecer as diferentes formas características pelas quais as pessoas se relacionam com o mundo, captando as informações do ambiente e organizando estas informações. Este modo peculiar de atividades intelectuais e perceptuais é chamado de estilo cognitivo (DURLING, 1996, *apud* SILVA, 2001).

Os estilos cognitivos refletem diferenças individuais na organização cognitiva da pessoa, podendo ser vistos como elemento mediador entre a habilidade e a personalidade. Refletem o funcionamento metacognitivo dos indivíduos, organizando e controlando, tanto o processamento de informação como as respostas emocionais. Nesse sentido, parece razoável pressupor que os estilos servem para discriminar o limite entre cognição e personalidade, apesar de serem fruto da integração dos aspectos cognitivo e afetivo (motivações do funcionamento individual) (MESSICK, 1984).

Os estilos cognitivos caracterizam a maneira pela qual o indivíduo percebe, trata e organiza as informações, constituindo uma característica dos sujeitos, para os quais diversas classificações foram propostas (GUILLEVIC, 1991).

Uma das classificações foi proposta na década de 20 pelo psiquiatra suíço Carl Gustav Jung, que criou um sistema tipológico para explicar diferenças e semelhanças na personalidade humana. Haley e Stumpf (1989), a partir de observações de pesquisadores sobre o uso da teoria de Jung, constataram que os tipos psicológicos demonstram distintas preferências para a coleta de dados, geração e avaliação das respostas. Salientando que, a tipificação da personalidade indica modos através dos quais os indivíduos relacionam a realidade externa aos seus dispositivos internos, demonstrando alguns processos não lógicos e comuns que permeiam as decisões estratégicas. Consideram, desta forma, que os tipos de personalidade podem dar oportunidade para as trilhas cognitivas habituais no processo de decisão. Estas trilhas cognitivas podem resultar em tendências sistemáticas de entrada, de saída e de operação na tomada de decisão. Assim, os tipos psicológicos teorizados por Jung

demonstram distintas preferências para a coleta de dados, geração e avaliação das respostas ao ambiente (HALEY & STUMPF, 1989).

No entanto, não se pode tentar compreender como o indivíduo percebe e interage com o ambiente organizacional, se não estudarmos os motivos que levam este indivíduo à ação. Não se pode estudar a cognição sem levar em conta a afetividade. Na expressão metafórica de Piaget (1983, *apud* Godoi, 2001), a afetividade é o combustível, enquanto a cognição é o motor ou a estrutura da máquina humana. Motivação e emoção possuem, inclusive, a mesma raiz etimológica, derivadas do verbo latim *movere*.

De acordo com Maslow (1987), as capacidades cognitivas (perceptuais, intelectuais e de aprendizagem) estão diretamente relacionadas com a satisfação de nossas necessidades básicas.

Para Lévy-Leboyer (1994), a motivação está em íntima relação com a maneira pessoal pela qual cada indivíduo percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho.

Assim, o presente trabalho pretende conhecer os fatores que motivam os atores de uma organização prestadora de serviços de saúde, levando-se em conta a variabilidade cognitiva desses indivíduos.

## **1.2 Questões de pesquisa**

O contexto acima descrito nos levou a formular as seguintes indagações que nortearam a presente investigação científica:

- Existe relação entre a diversidade de tipos psicológicos junguianos e alguns fatores motivacionais para o trabalho?
- Considerando os diferentes tipos psicológicos definidos por Jung, como motivar cada um desses tipos?

## **1.3 Justificativa da pesquisa**

Uma organização prestadora de serviços de saúde, pelas próprias características, apresenta um ambiente organizacional complexo. Enquanto, por um lado, enfrenta problemas internos próprios de toda estrutura administrativa, por outro, lida com pessoas doentes e, portanto, fragilizadas e carentes, o que torna os sentimentos e acolhimento fundamentais, aspectos esses de fácil identificação mas de difícil mensuração por indicadores técnicos, visto que carregam consigo uma alta dose de subjetividade.

Sendo assim, nessas organizações, o bom relacionamento pessoal e compartilhamento de informações desempenham um papel de capital importância na qualidade de vida do trabalhador e, para tanto, a motivação do corpo de funcionários, é pré-requisito indispensável à consecução desse objetivo.

No trabalho de pesquisa proposto, dirigiremos nossa atenção para a unidade psicosocial desses grupos de atores organizacionais.

A importância do presente estudo se deve ao fato de que levantará questões teóricas importantes para a compreensão da motivação e atitude desses personagens, levando-se em conta a variabilidade cognitiva desses atores.

Acreditamos que os dados a serem obtidos neste trabalho irão colaborar para melhor compreensão dos problemas levantados e tenderão a apontar possíveis caminhos no sentido da melhoria da qualidade de vida no trabalho e aprofundamento do conhecimento organizacional.

A teoria dos tipos psicológicos de Jung já tem sido utilizada fora do ambiente clínico, na área de comportamento organizacional, por exemplo, para auxiliar as pessoas a melhorarem seu relacionamento com outras pessoas, e incrementar seu desempenho no campo da educação ou do trabalho. Obras como a de Isachsen (1993), e Hirsch e Kummerow (1995) tratam de aplicar os conceitos da tipologia junguiana à melhoria do desempenho das pessoas no ambiente de trabalho, sejam elas o proprietário ou o empregado da empresa. Lessa (2003, p. 17), que realizou um estudo sobre a tipologia Junguiana e desempenho de equipes, nos diz:

Empresas em todo o mundo estão, cada vez mais, interessadas na utilização da Teoria dos Tipos Psicológicos de Jung em seus programas de desenvolvimento de equipe, visando a contribuir para que as equipes alcancem melhores desempenhos por meio do autoconhecimento, do

entendimento entre as pessoas e de maior motivação e satisfação no trabalho em equipe.

No entanto, a revisão da literatura disponível mostra uma escassez de trabalhos correlacionando os tipos psicológicos junguianos com a motivação para o trabalho, o que nos leva a justificar a presente pesquisa como uma tentativa de preenchimento dessa lacuna de conhecimento.

Dentre os estudos encontrados na literatura disponível, associando motivação a tipos psicológicos junguianos, destacam-se os de Amabile *et al* (1994) e Gryphon (2003). O primeiro deles relacionou o tipo psicológico ESTJ com fatores higiênicos (extrínsecos) (AMABILE *et al*, 1994). O segundo estudo, realizado por uma empresa de consultoria em gestão organizacional, com uma população de 113 trabalhadores, demonstrou uma correlação estatística significativa entre as tipologias que apresentaram funções S (sensação) e J (julgamento) com fatores higiênicos (extrínsecos) e as que apresentaram funções N (intuição) e P (percepção) com fatores motivacionais (intrínsecos). Esse estudo também sugeriu uma correlação entre os tipos \_NFP, com fatores motivacionais (intrínsecos) (GRYPHON, 2003).

## **1.4 Objetivo geral**

O objetivo geral é identificar a relação existente entre os tipos psicológicos junguianos e os fatores motivacionais para o trabalho nos médicos e funcionários de uma organização prestadora de serviços de saúde.

## **1.5 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos são:

- Determinar a tipologia psicológica dos indivíduos (médicos e funcionários) em uma organização prestadora de serviços de saúde, a partir do referencial teórico da tipologia junguiana.



- Identificar quais os fatores que motivam esses indivíduos na atividade laborativa, tomando por base algumas teorias da motivação, frente à realidade vivida por esses grupos de atores.
- Avaliar os aspectos motivacionais descritos acima.
- Com base em análise qualitativa dos dados obtidos, verificar se há relação entre tipos psicológicos junguianos e fatores motivacionais para o trabalho.

## 1.6 Hipótese

Neste trabalho é formulada a seguinte hipótese central:

Há uma correlação entre tipos psicológicos junguianos e fatores motivacionais para o trabalho.

## 1.7 Estrutura do trabalho

Esta dissertação compreende 7 capítulos estruturados da seguinte maneira: No capítulo 1 descrevemos o assunto e o problema pesquisado, apresentando uma visão geral da abordagem teórica em que este trabalho se enquadra, as justificativas para esta pesquisa, os objetivos, a hipótese levantada para a investigação, bem como o plano geral do trabalho.

No capítulo 2, apresentamos alguns conceitos básicos sobre a dinâmica do comportamento motivacional do homem no trabalho, assim como algumas teorias referentes ao constructo motivacional, que serão utilizadas na presente pesquisa.

No capítulo 3 é apresentada a teoria tipológica junguiana. Este capítulo inicia-se com a apresentação das origens da tipologia junguiana. Na seqüência, descrevemos o modelo tipológico original, concebido por Jung, que foi posteriormente ampliado por Myers e Briggs, culminando no modelo atual, que consta de 16 tipos psicológicos. O modelo tipológico é descrito neste capítulo, assim como a sua aplicação na prática. O capítulo encerra-se com a descrição de um exemplo de aplicação da tipologia

psicológica junguiana, realizado por uma pesquisa exploratória com estudantes universitários.

No capítulo 4 é feita uma descrição sumária das organizações de saúde e da interação entre os atores sociais nestas organizações, para finalmente abordar o objeto de estudo da presente pesquisa, descrevendo a unidade de saúde selecionada e as atividades nela desenvolvidas.

O capítulo 5 contém a descrição da metodologia específica utilizada para esta pesquisa. Métodos, instrumentos, sujeitos e procedimentos utilizados.

No capítulo 6 são feitas considerações gerais sobre a análise dos resultados e a discussão dos dados encontrados.

Finalmente, no capítulo 7 são apresentadas as conclusões, limitações do trabalho e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

### 2.1 Introdução

O interesse pelo comportamento motivacional do homem no trabalho tem aumentado significativamente nas últimas três décadas (BERGAMINI, 1997).

Este interesse vem evoluindo no decorrer do tempo. Antes da revolução industrial, as punições eram utilizadas como a principal maneira de motivar os funcionários, criando um ambiente generalizado de medo. Este quadro apresentou mudanças por volta de 1911, no Taylorismo, quando, em lugar de punições, se adotou a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação. Com a Escola de Relações Humanas, de Elton Mayo, o foco da motivação passou a ser o comportamento social dos trabalhadores. A ênfase nas necessidades sociais do empregado substituiu, assim, o efeito das recompensas pecuniárias (BERGAMINI, 1997).

Até hoje, quando se estuda a relação do ser humano com o trabalho, pergunta-se sobre os motivos que as pessoas encontram para trabalhar. Segundo Lopez (1986), aparentemente pode-se pressupor que o fator econômico responde a esta questão mas, na verdade, o que se vê em muitos estudos sobre necessidades e motivação no trabalho é que outros pontos, não menos importantes que os aspectos econômicos, também são significativos. Certamente, existem muitas óticas, e conseqüentemente, teorias sobre motivação, no entanto, é preciso que se levem em conta fatores interdependentes que influem diretamente no entendimento do que sejam necessidades e motivação.

Os estudos têm demonstrado que a relação do ser humano com o trabalho é mais complexa do que poderíamos supor. Percebe-se que o sistema de controle externo em dirigir as pessoas é falho, pois ignora o fato de que cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais. Fatores de satisfação motivacional são praticamente exclusivos a cada um e isso não é passível de controle.

As pessoas diferem em seu nível de atividade, podendo ser ativas ou passivas, indolentes ou construtivas, e as explicações para tais diferenças não se limitam a

fatores biológicos ou disposicionais. Ainda que se considere a diversidade de contextos e interações sociais que marcam toda atividade humana, os fatores motivacionais respondem pelas escolhas, pela orientação a objetivos, pelo esforço e perseverança na ação (PINTRICH & SCHUNK, 1996).

Como resultado dos esforços para descobrir formas capazes de perceber a motivação dos trabalhadores nas empresas, surgiram inúmeras teorias e inúmeros modelos motivacionais, que inspiram as mais variadas práticas administrativas destinadas a tornar os trabalhadores mais dedicados nas suas tarefas.

As teorias da motivação para o trabalho podem ser agrupadas em duas abordagens distintas: de conteúdo e de processo (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

As teorias de conteúdo tratam efetivamente do que motiva as pessoas, considerando os motivos dos trabalhadores e suas necessidades (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999). Destacam-se dentre as teorias de conteúdo as contribuições de Maslow, Herzberg, McClelland e Alderfer.

Para Lévy-Leboyer (1994), as teorias de conteúdo se prendem à descrição do conteúdo das motivações, observando o que energiza o comportamento humano.

Já as teorias de processo têm como objetivo explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina. Elas operam com variáveis maiores do processo e explicam a participação de cada uma e a natureza da interação, bem como procuram analisar, na sua seqüência, o processo motivacional (LÉVY-LEBOYER, 1994).

O objetivo do presente capítulo é, inicialmente, abordar alguns conceitos básicos sobre a dinâmica referente ao comportamento motivacional do homem no trabalho. Em um segundo momento, iremos analisar algumas teorias de conteúdo, mais precisamente, os enfoques concebidos por Maslow, Herzberg, McClelland e Alderfer, assim como contribuições de Archer e Deci e Ryan ao constructo motivacional. Ao final do capítulo, procuraremos descrever os principais fatores que motivam o comportamento do homem no trabalho, a partir do referencial teórico acima citado.

## **2.2 Comportamento motivacional.**

### 2.2.1 Conceito de motivação

Diversas teorias têm sido utilizadas para conceituar a motivação. Apesar da diversidade de autores, no entanto, todos parecem convergir para uma tentativa de encontrar elementos básicos que possam unificar os conceitos elementares do constructo motivacional. Há um consenso em tentar definir a motivação como um conjunto de processos implicados na ativação, direção, intensidade e persistência da conduta dos indivíduos (GODOI, 2001).

No presente trabalho utilizaremos o conceito de motivação citado por Bergamini (2005). Para esta autora, a motivação é a energia propulsora do comportamento, fenômeno psicológico que se caracteriza por um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade (forças internas), que determinam a conduta de cada indivíduo, orientando e mobilizando as suas ações em direção a determinados objetivos.

Dos diversos conceitos de motivação, duas características parecem se impor:

- **Dinamismo**

A motivação se caracteriza pelo movimento em busca de algo, pela persistência em exercer um esforço até que o objetivo seja alcançado. O homem motivado está em busca da realização dos seus desejos e aspirações (MICHEL, 1994 *apud* BERGAMINI, 2005). A ação, portanto, é um elemento central e implícito ao conceito do fenômeno motivacional, o que é refletido na expressão comumente utilizada “motivos para a ação” (FURTH, 1995).

- **Sentido teleológico**

A motivação também envolve um comportamento que se orienta para um determinado objetivo, um alvo, uma finalidade (WEITEN, 2002; BERGAMINI, 2005).

Podemos ver as principais características da motivação na figura 1.

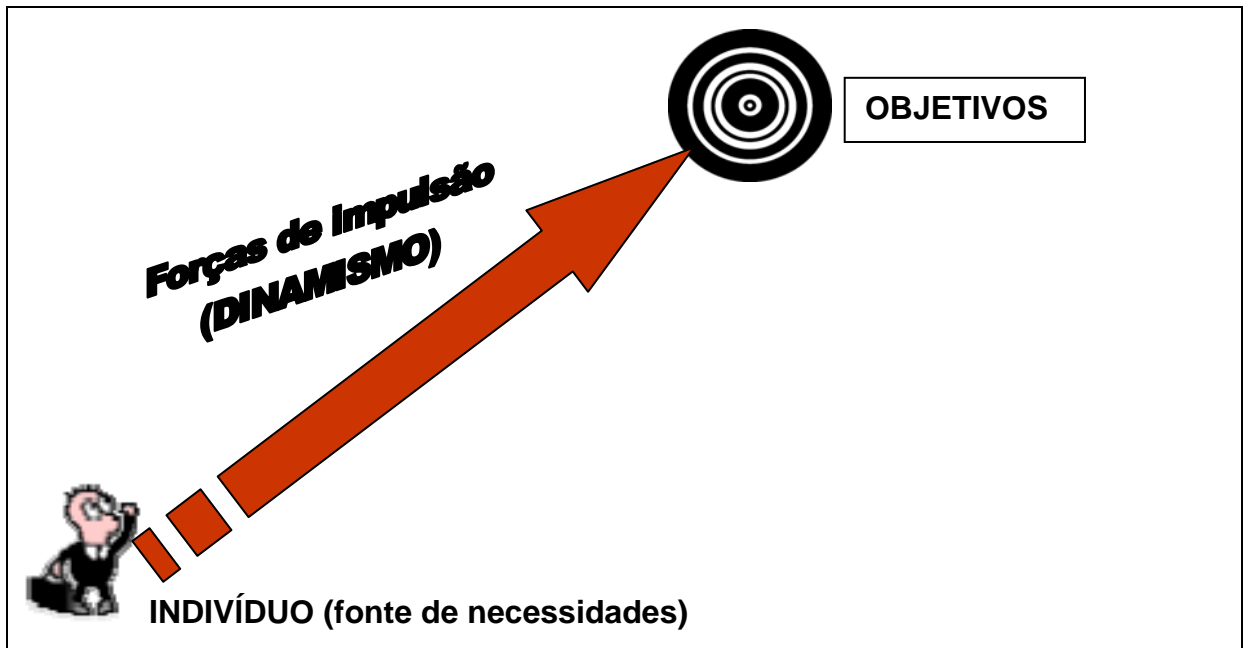


Figura 1 – Aspectos básicos da motivação

Fonte: elaborado a partir de Bergamini, 2005, p. 141

## 2.2.2 Contribuições da psicanálise à psicodinâmica do comportamento motivacional.

No último quarto do século XX, quase todos os sistemas teóricos admitem que todo comportamento do homem é motivado, ou seja, subjacente a qualquer atividade humana existe um motivo ou conjunto de motivos que podem ou não estar conscientes para o indivíduo (GODOI, 2001).

Para compreender o comportamento das pessoas se faz necessário identificar os motivos que o dinamizam e orientam (ABREU, 1998 *apud* BERGAMINI, 2005).

Conhecer a psicodinâmica que envolve os motivos é de extrema importância para compreender melhor o processo motivacional. Murray (1973) conceitua motivo como um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de um indivíduo. Essa idéia é corroborada por Weiten (2002), que coloca os motivos como necessidades, carências, interesses e desejos que impulsionam as pessoas em determinadas direções.

Apesar do estudo motivacional não fazer parte da teoria psicanalítica, graças aos conceitos de pulsão e desejo podemos compreender melhor a gênese dos motivos que dinamizam o comportamento humano (GODOI, 2001).

As pulsões, que de uma forma mais abrangente se caracterizam como motivos, correspondem a impulsos provenientes de dentro do organismo, que exercem pressão direcionando o comportamento para uma finalidade, a satisfação, que só pode ser obtida eliminando-se o estado de estimulação na fonte da pulsão (FREUD, 1982, *apud* GODOI, 2001).

O objetivo de uma pulsão é a satisfação, e não o objeto. Este vem por consequência, é contingente. Essa satisfação é fantasiosa, ou seja, a pulsão nunca se satisfaz, não possui um objeto definido, não o encontra. A falta ou ausência do objeto é que mobiliza a energia pulsional em direção ao mesmo (BEM, 2003).

Os desejos, da mesma forma que as pulsões, originam-se do inconsciente e exigem também o apaziguamento da sua tensão pela realização associada ao prazer. Se esses desejos não conseguem a sua satisfação imediata, ficam em estado de tensão, e é desse estado de expectativa, em procura da satisfação, que surge a motivação (GODOI, 2001). De acordo com Lacan, se desejo é falta, não se pode desejar sem que o vazio se instaure precedentemente; deve haver antes de tudo o sentimento de perda, pois é justamente este sentimento que provoca o movimento de recuperação e empresta sentido à idéia do desejo como falta (ALMEIDA, 2004).

Para Godoi (2001), a motivação é derivada do desejo não realizado, da pulsão em busca do objeto, dependendo, então, de um estado de insatisfação e desequilíbrio. O estado de desequilíbrio corresponde à carga dinâmica dos motivos, à tensão que sustenta a tarefa e assume a característica de uma força direcionada para um objetivo que antecipa o futuro sob a forma de uma aspiração e de desejo. Entre o início da origem do motivo e a concretização da relação comportamental requerida ocorre um hiato de tempo, e é nesse espaço-tempo que reside o fenômeno motivacional.

Um dos grupos de pesquisadores que contribue para a discussão sobre o papel da psicanálise na psicodinâmica do comportamento motivacional é liderado por Christophe Dejours e utiliza como pano de fundo o ambiente de trabalho. Para Dejours *et al* (1994), apesar dos conceitos de motivação e desejo pertencerem a escolas teóricas diferentes, a saber: psicologia e psicanálise, isto não implica uma

posição antagônica entre desejo e motivação.

Enquanto que a motivação refere-se aos mecanismos de comportamento, o desejo refere-se ao sujeito que está por trás desse comportamento. Dejours *et al* (1994) renunciam a situar o desejo no cerne da motivação. Partindo da tentativa de encontrar o papel do sujeito e do desejo no trabalho contemporâneo, esses autores concluem que é a organização do trabalho que determina as relações entre desejo e motivação.

A organização do trabalho representa a atividade de um “outro” que se impõe ao trabalhador. No caso dos trabalhadores semi-qualificados, que estão na base da hierarquia das organizações, não há ou há pouco lugar para o sujeito, ocorrendo freqüentemente uma repressão do desejo em detrimento de um modo operatório padronizado imposto pela organização, o que provoca uma oposição entre comportamento e desejo. Há uma oposição entre o desejo do indivíduo, que é subjetivo, e o comportamento desse sujeito, que constitui o seu modo cotidiano de operação. Nesse caso, pode-se motivar o comportamento desses operários pelo salário ou prêmios, em troca da repressão do desejo. A organização do trabalho, assim, nesses indivíduos, joga a motivação contra o desejo e contra o sujeito (DEJOURS *et al*, 1994).

Já na alta hierarquia da empresa há um alinhamento entre o desejo e o sujeito. O sujeito dispõe de espaço e de autonomia suficientes para exercer o seu desejo no dia-a-dia, o desejo e a satisfação podendo fazer parte integrante do trabalho. Nesse caso, a motivação pode colocar-se a serviço da elaboração de um compromisso entre o desejo e a realidade da tarefa (DEJOURS *et al*, 1994).

### 2.2.3 Motivação no trabalho

O estudo da motivação pode ser aplicado a todos os campos da atividade humana. No campo organizacional, vários pesquisadores dedicaram grande parte do seu tempo buscando compreender que objetivos motivacionais são mais freqüentemente procurados no trabalho (BERGAMINI, 2005).

Para Lévy-Leboyer (1974), a motivação para o trabalho constitui-se em um fenômeno complexo, devendo abranger o estudo do indivíduo (suas características e



experiências), o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização (suas regras e objetivos).

Para Guillevic (1991), de forma alguma, quaisquer que sejam as características observadas (biológicas, cognitivas e ligadas à personalidade), será necessário considerar o homem no trabalho como um elemento estável e isolado: bem ao contrário, nós podemos dizer que ele se caracteriza pela possibilidade de desenvolver processos de regulação e de compensação.

Esta interligação entre os diversos fatores individuais e organizacionais que configura a motivação para o trabalho, pode ser evidenciada na figura 3, que mostra a relação entre dois critérios. O primeiro critério consiste na vinculação entre duas variáveis: as condicionantes (C), que correspondem a restrições internas, impulsos inconscientes, e as determinantes (D), que correspondem a restrições externas, efeitos do meio familiar, escolar, profissional e cultural. O segundo critério é definido por um gradiente de especificação das condutas da personalidade, do geral ao particular (GUILLEVIC, 1991).

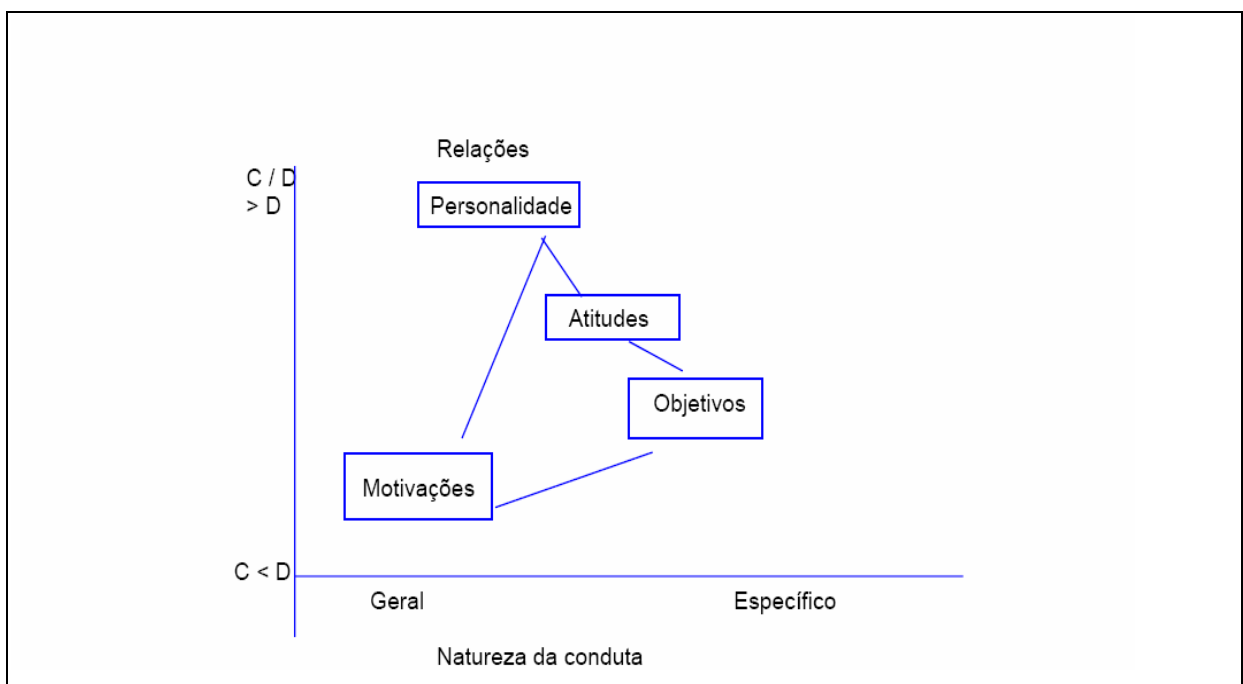


Figura 2 – A organização dos conceitos do campo da personalidade

Fonte: Guillevic (1991)

Podemos observar na figura 2 que a personalidade do indivíduo aparece como uma manifestação global e geral, independente das situações, de forças internas,

pouco submissa às restrições externas e que determina os três outros elementos-chave de nosso esquema. As atitudes resultam da compatibilidade entre os objetivos pessoais, que vêm da personalidade, e de objetivos externos, que podem buscar satisfações em domínios diversos. Os objetivos refletem uma instância do sistema de valores, das características da personalidade, que considera os determinantes, restrições externas, mas de uma forma relativamente fraca (ex: valorização do progresso científico). As motivações são a manifestação de elementos anteriores a uma escolha muito específica (por exemplo: no domínio profissional) (GUILLEVIC, 1991).

Ainda utilizando a figura 2 como referência, podemos perceber que para entender a motivação no trabalho precisamos conhecer as diversas características do indivíduo que se tornam determinantes do seu comportamento no trabalho.

#### 2.2.4 Características dos indivíduos determinantes do seu comportamento no trabalho

De acordo com Guillevic (1991), o homem tem várias características que se tornam determinantes do seu comportamento no trabalho, conforme podemos observar na figura 3.

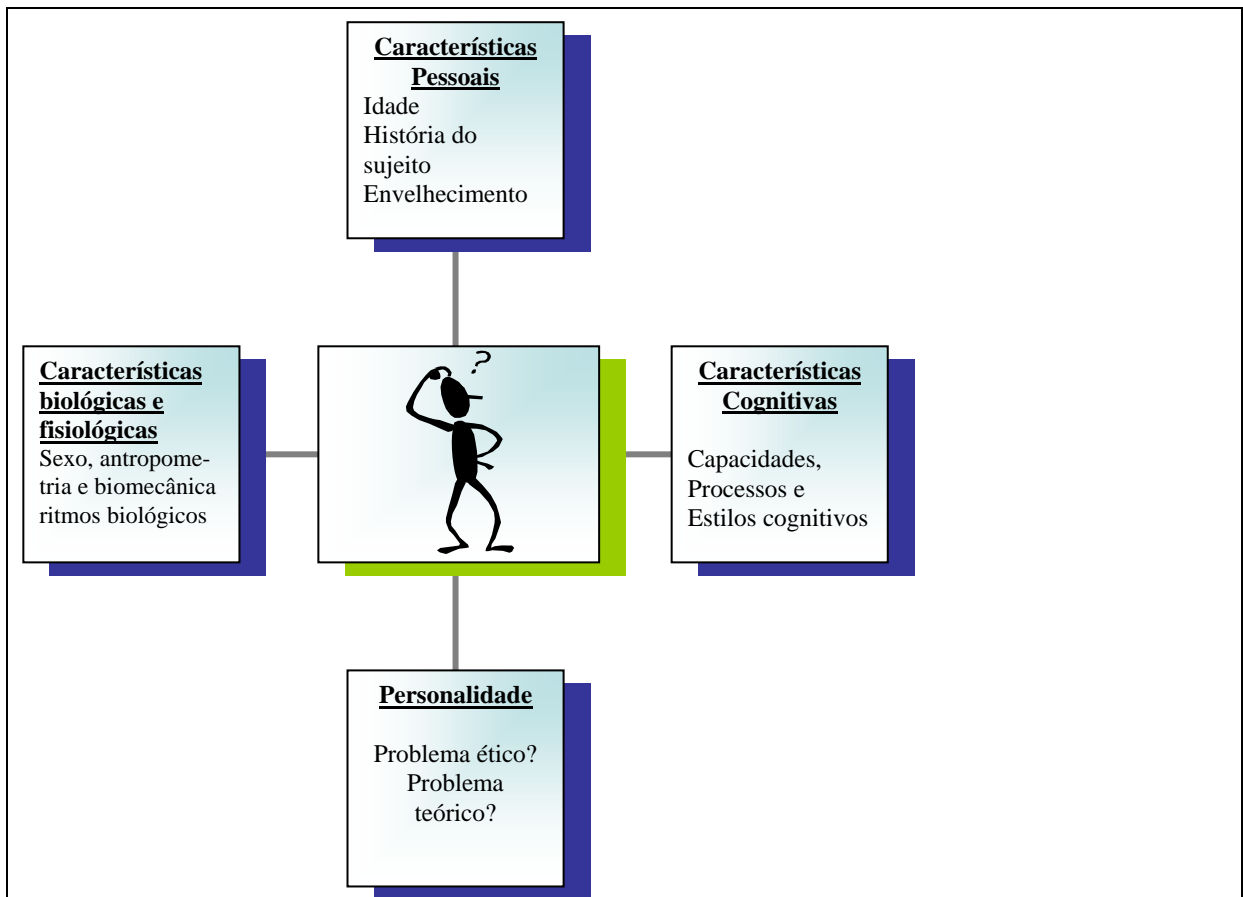


Figura 3 – As características dos indivíduos

Fonte: adaptado de Guillevic, 1991

As características individuais são agrupadas pelo autor em quatro tipos de variáveis, que serão descritas sumariamente:

#### ✚ Características pessoais

Com o envelhecimento da população ativa, os efeitos da idade devem ser cuidadosamente examinados, pois eles são muitas vezes contraditórios. Enquanto que por um lado ocorre perda das atividades motoras e cognitivas, a experiência procura meios de adaptação frente a estas mudanças, além de permitir a acumulação de uma experiência profissional que facilita, muitas vezes, a execução das tarefas (GUILLEVIC, 1991).

#### ✚ Características biológicas e fisiológicas

Os dados biológicos (sexo, antropometria, ritmos) evidenciam a necessidade de considerar-se a grande variabilidade do operador humano (GUILLEVIC, 1991).

#### Características cognitivas

Tendo em vista a crescente importância das atividades de tratamento da informação no trabalho, as características cognitivas são abordadas sob o ângulo da eficiência (as capacidades), dos processos empregados (os registros de funcionamento) e dos modos de aproximação da informação (os estilos cognitivos) (GUILLEVIC, 1991).

As capacidades referem-se aos limiares perceptivos envolvidos na detecção e legitimação dos sinais e na adaptação às condições do ambiente de trabalho (iluminação, ruído); processos de tomada de decisões e atitudes fatoriais. Nesta última, as capacidades são analisadas em termos de fatores colocados em evidência pelas análises fatoriais dos desempenhos de sujeitos em situações de testes, que objetivam detectar capacidades em correspondência com os perfis de postos de trabalho (GUILLEVIC, 1991).

Os processos partem de um ponto de vista que tenta descrever o funcionamento cognitivo do adulto no trabalho, a partir de teorias do desenvolvimento intelectual (GUILLEVIC, 1991).

Já os estilos cognitivos caracterizam a maneira pela qual o indivíduo percebe, trata e organiza as informações, constituindo uma característica dos sujeitos, para os quais diversas classificações foram propostas (GUILLEVIC, 1991).

Essas classificações deram origem às tipologias, sendo que uma delas, a teoria dos tipos psicológicos de Carl Gustav Jung, será objeto do presente estudo (descrita no cap 3).

#### Personalidade

Na análise das personalidades dos indivíduos em situações de trabalho há a necessidade de considerarmos a questão ética, refletida na pergunta “tem-se o direito de divulgar esta parte íntima da pessoa?” e a questão teórica (qual grau de confiança conferir a técnicas de investigação da personalidade?) (GUILLEVIC, 1991).

A complexidade das variáveis que determinam o comportamento do homem no trabalho e são, portanto, relacionadas ao fenômeno motivacional, levou a inúmeras iniciativas empreendidas para o conhecimento da motivação, ocasionando a sua exploração sob múltiplos ângulos diferentes da pesquisa científica, dando origem a diversas teorias motivacionais. As diversas teorias não se anulam e sim se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano, abarcando a natural complexidade que o caracteriza (BERGAMINI, 2005).

Uma das principais teorias motivacionais, sendo considerada como ponto de partida do comportamento motivacional, foi proposta pelo psicólogo Abraham Harold Maslow (1908-1970). A sua teoria, que veremos a seguir, tinha como foco a noção de necessidade e deu uma grande contribuição para investigações mais profundas sobre o “porquê” do comportamento humano (BERGAMINI, 2005).

### **2.3 Abraham Maslow e a hierarquia das necessidades**

Na primeira metade do século XX, vigorava um agrupamento de perspectivas biologicistas chamadas de *Drive Theory*, cujo nome foi derivado do termo *drive* que significava necessidade, tendência e impulso. Esta teoria fundamentava os seus conceitos em torno da idéia de “homeostasia” do organismo (GODOI, 2001). O termo homeostasia se referia à tendência que os organismos tinham de manter constantes as condições de equilíbrio com o meio ambiente. Essa noção, introduzida inicialmente na fisiologia por Cannon (1926, *apud* BERGSON, 2005), foi posteriormente incorporada à psicologia. Para a *Drive Theory*, que segundo revisão de Weiner e Graham e Weiner (1990; 1996, *apud* Guimarães e Boruchovitch, 2004), teria sido a abordagem teórica que mais influenciou os trabalhos experimentais durante as décadas de 1950 a 1970; a personalidade correspondia a um reduto de forças básicas, também chamadas de impulsos ou *drives*, que orientavam a direção do comportamento, fazendo com que o homem recuperasse o estado de equilíbrio homeostático. Na visão desta teoria, o homem sempre apresentava um estado de carência e o seu comportamento ocorria com a finalidade de obter aquilo que faltava para recuperar o seu equilíbrio (GODOI, 2001).

As idéias da *Drive Theory* configuraram um constructo motivacional que, inclusive, serviu como base para que, em 1954, Maslow publicasse a sua teoria motivacional.

Para Maslow, o homem está sempre tentando satisfazer os seus desejos e necessidades. Quando essas necessidades não podem ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a tentar comportar-se visando reduzir tal tensão e recuperar o seu equilíbrio. Uma vez satisfeita essa necessidade, ela perde o seu potencial de força motriz do comportamento (BERGAMINI, 2005).

As necessidades do homem parecem arrumar-se em algum tipo de hierarquia de prioridades e intensidades relativas. O modelo hierárquico de Maslow é também chamado de hierarquia das necessidades, composto por cinco grupos de necessidades: as necessidades fisiológicas, de segurança, de pertença (que em alguns escritos tardios Maslow conceituou como sociais), de auto-estima e de auto-realização. As necessidades fisiológicas, de segurança, de pertença e auto-estima são também chamadas de necessidades básicas, de deficiência ou “necessidades D”, enquanto que as necessidades de auto-realização são também chamadas de metanecessidades, necessidades de crescimento ou “necessidades S” (MASLOW, 1971).

A figura 4 mostra a hierarquia das necessidades de Maslow, disposta em forma de pirâmide.

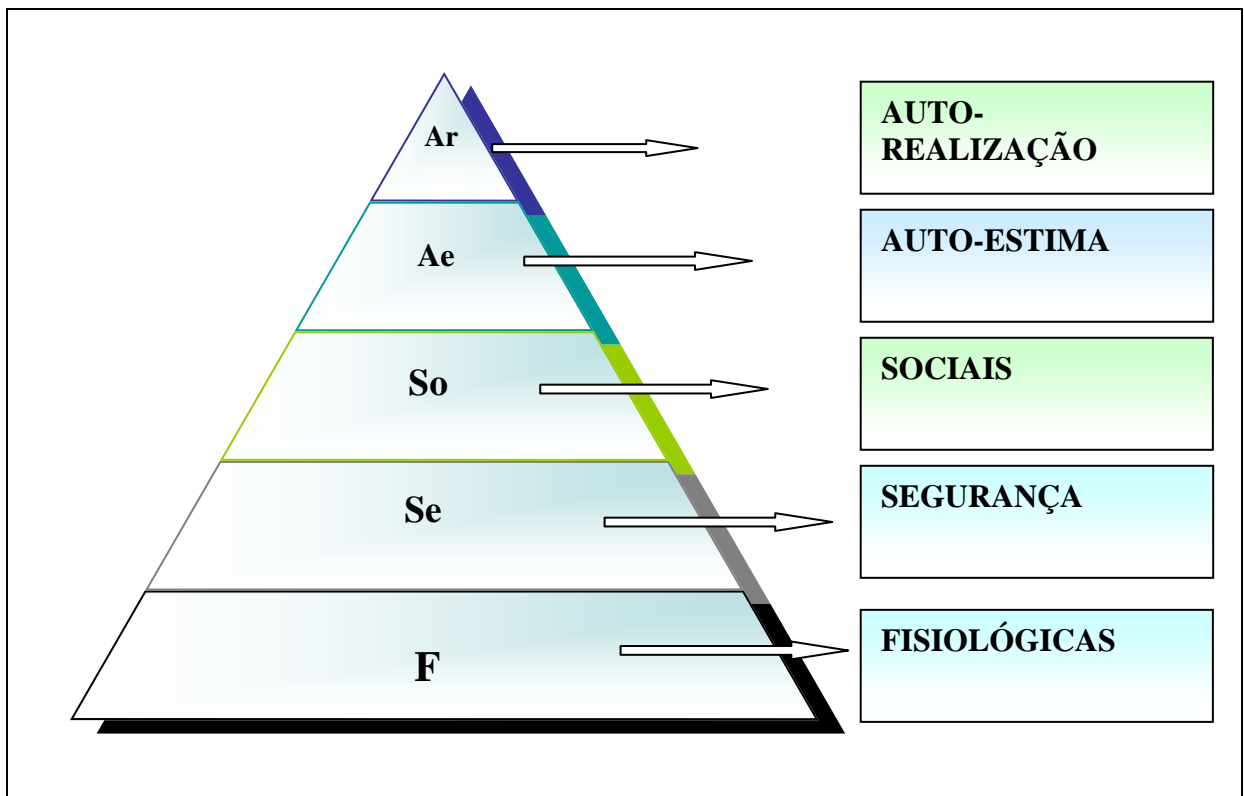


Figura 4 – A Pirâmide de Maslow – Hierarquia das Necessidades

O princípio de funcionamento das necessidades de deficiência baseia-se na idéia de que o surgimento de uma necessidade depende da satisfação da necessidade hierarquicamente inferior, ou seja, dentro das necessidades de deficiência, cada necessidade mais baixa deve ser satisfeita antes de mover-se para o nível mais elevado da pirâmide (MASLOW, 1987).

As necessidades de deficiência são descritas a seguir:

- Necessidades fisiológicas.

Ocupam a base da pirâmide e correspondem às necessidades mais potentes, pois dizem respeito à sobrevivência do organismo. As necessidades fisiológicas são consideradas as necessidades básicas do indivíduo, sendo elas: a necessidade de dormir, de se alimentar, de respirar e o desejo sexual. Se todas as necessidades estiverem insatisfeitas, provavelmente o organismo ficará dominado pelas necessidades fisiológicas. Enquanto estas necessidades não forem satisfeitas, a consciência ficará focada no objetivo de satisfazer estes motivos (MASLOW, 1987).

- Necessidades de segurança.

Se as necessidades fisiológicas estiverem relativamente bem gratificadas, emergem as necessidades de segurança que incluem proteção em relação a fatos que representem perigo (segurança, estabilidade no trabalho, dependência, proteção, estrutura, ordem) (MASLOW, 1987).

- Necessidades sociais

Estas necessidades se tornam motivadoras do comportamento, apenas se as necessidades fisiológicas e de segurança estiverem satisfeitas, pelo menos parcialmente. Nestas estão incluídas as necessidades voltadas para os relacionamentos sócio-afetivos, de pertencer a determinado grupo, à sociedade. São características destas necessidades: o desejo de ter amigos, de ser prestigiado, de ser apoiado pelo grupo (MASLOW, 1987).

- Necessidades de auto-estima

Se as necessidades anteriores estiverem satisfeitas, as necessidades de auto-estima se manifestam. As características destas necessidades são o reconhecimento de status, de prestígio, e estão relacionadas com as necessidades de auto confiança, de independência e de competência. Correspondem a uma espécie de desejo que o indivíduo tem de querer ser respeitado pelos outros e por si mesmo (MASLOW, 1987).

Quando as pessoas estão razoavelmente gratificadas nas suas necessidades básicas, ascendem na Pirâmide de Maslow para as necessidades de crescimento, ou seja, se tornam pessoas “metamotivadas”. O surgimento destas necessidades, além de depender de uma satisfação relativa das necessidades de deficiência, pode também, ocasionalmente, emergir após privação voluntária, renúncia ou supressão das satisfações das necessidades de deficiência, como ocorre por exemplo nos casos de ascetismo, disciplina, etc. (MASLOW, 1987).

As necessidades de crescimento têm um comportamento diferente das necessidades inferiores, não se detectando uma hierarquia de prepotência geral. O que pode ocorrer nas necessidades superiores é que, em cada indivíduo, elas podem se dispor hierarquicamente, porém de uma forma subjetiva, de acordo com os



talentos, valores e características pessoais. Há uma certa unidade nestas necessidades, que funcionam inter-relacionando-se umas com as outras (MASLOW, 1971).

A hierarquia das necessidades básicas é prepotente sobre as metanecessidades, ou seja, estas necessidades são menos urgentes do que as necessidades básicas. No entanto, foi observado em determinados indivíduos, com talentos especiais, uma maior importância das necessidades de auto-realização, inclusive se superpondo às necessidades básicas (MASLOW, 1971).

Estas necessidades correspondem às necessidades de auto-realização descritas a seguir:

- Necessidades de auto-realização

Estas necessidades referem-se à tendência que as pessoas têm de se tornar atualizadas com as suas potencialidades e podem ser comparadas com o desejo do indivíduo se tornar aquilo que é. Envolvem maiores níveis de complexidade, sentimentos profundos e maturidade, possibilitando que as pessoas se desenvolvam utilizando todas as suas capacidades. No nível de auto-realização, as diferenças individuais estão desenvolvidas em seu grau máximo. Neste nível de hierarquia, as pessoas devotam as suas vidas na procura de “valores-B” (termo cunhado por Maslow, originado da palavra inglesa *being*, que significa ser). Os valores B (*B-values*) incluem dentre outros a busca de totalidade, perfeição, justiça, espontaneidade, diferenciação, simplicidade, honestidade, beleza, divindade, verdade, etc. (MASLOW, 1971).

Posteriormente, a hierarquia das necessidades de Maslow foi ampliada com o acréscimo das necessidades de conhecimento, estéticas (MASLOW, 1987) e de autotranscendência (MASLOW, 1971), descritas sumariamente a seguir:

- Necessidades de conhecimento

Correspondem às necessidades de satisfazer a curiosidade, conhecer, entender e explorar o mundo. A necessidade de conhecimento procura por relações e significados, visando construir um sistema de valores. Estas necessidades são vistas desde a infância, parecendo ser uma necessidade cognitiva básica, primária (MASLOW, 1987).

- Necessidades estéticas

Correspondem à busca de beleza, simetria, ordem e estrutura. Estas necessidades são vistas quase que universalmente em crianças saudáveis, parecendo também ser uma necessidade básica (MASLOW, 1987).

- Necessidades de autotranscendência

Correspondem a uma forma de metamotivação, referindo-se ao desejo de se conectar com algo além do ego ou de ajudar outras pessoas a realizarem o seu potencial de desenvolvimento (MASLOW, 1971).

Apesar da grande influência que a teoria de Maslow exerce, principalmente no campo da gestão (GODOI, 2001), algumas críticas são tecidas ao modelo de Maslow, que descreveremos a seguir:

- Universalismo da pirâmide.

A crítica mais elementar ao modelo de Maslow refere-se à universalidade da pirâmide que, inicialmente, transmite uma idéia de que todos os homens hierarquizam as suas necessidades da mesma maneira (MICHEL, 1999, *apud* GODOI, 2001). No entanto, uma leitura mais cuidadosa da obra de Maslow nos permite perceber que o autor cita exceções à estereotipagem referida, o que torna a hierarquia das necessidades mais flexível. A hierarquia das necessidades apresenta exceções à regra, que tornam o modelo motivacional mais flexível. Maslow cita alguns exemplos nos quais o modelo hierárquico das necessidades pode não funcionar:

1. No caso de pessoas normais, a depender das características individuais, pode haver uma inversão de necessidades, as de nível superior serem satisfeitas antes de haver a satisfação das necessidades de nível inferior. É citado como exemplo o caso de determinadas pessoas criativas, nas quais a criatividade pode ser equiparada às necessidades fisiológicas.
2. Em personalidades psicopáticas e com determinadas neuroses.

3. No caso das necessidades terem sido satisfeitas ou não terem sido satisfeitas por um longo período de tempo. Este processo pode superestimar uma necessidade.

Segundo os autores Hersey e Blanchard (1986), não era intenção de Maslow afirmar que a hierarquia das necessidades se aplicava universalmente. Para Maslow, este era um padrão típico que se verificava em grande número de pessoas, não em todas, havendo exceções à regra. Em relação à predominância de uma categoria de necessidades sobre outras, Hersey e Blanchard (1986, p. 36) afirmam que “se um nível de necessidade foi de alguma forma satisfeito, começam a prevalecer outras necessidades”. Para estes autores, a maioria das pessoas da sociedade americana tende a estar em parte insatisfeita e em parte satisfeita em cada nível da hierarquia de Maslow, com maior satisfação nos níveis fisiológicos e de segurança.

- Funcionamento do modelo

Outra crítica refere-se ao funcionamento do modelo concebido por Maslow, no qual o surgimento de uma necessidade depende da satisfação da necessidade hierarquicamente inferior, princípio este considerado como falso para Michel (1999, *apud* Godoi, 2001), pois para este autor uma necessidade não desaparece quando satisfeita. De acordo com Godoi (2001), a idéia de satisfação plena de uma necessidade contraria as características pulsionais definidas pela psicanálise. A satisfação estanca a energia pulsional com a subsequente morte do desejo (GODOI, 2001).

Em relação à satisfação dos desejos, Maslow refere que não é necessária que uma necessidade seja plenamente satisfeita para que uma outra necessidade da hierarquia seja mobilizada. Assim sendo, múltiplas necessidades podem estar presentes em vários graus de satisfação. A satisfação relativa, parcial e não absoluta das necessidades torna a descrição da hierarquia das necessidades mais realista. Além disso, quando a necessidade é relativamente satisfeita, a mesma desaparece apenas da consciência (MASLOW, 1987).

- Modelo hierárquico das necessidades.

Outra crítica referida à teoria motivacional de Maslow refere-se à idéia da hierarquia, que foi posta em questão por outros autores posteriores a Maslow, como Bruggemann e Alderfer (GODOI, 2001).

Para Bergamini (2005), a idéia de hierarquizar os motivos humanos foi uma solução inovadora encontrada por Maslow para compreender melhor o comportamento humano em sua diversidade. A idéia de hierarquia, neste caso, facilita melhor a compreensão sobre o tipo de objetivo que está sendo perseguido pelo indivíduo, ou seja, pelas necessidades que estão energizando as suas ações comportamentais.

Bergamini propõe uma visão seqüencial das necessidades, conforme podemos ver na figura 5:

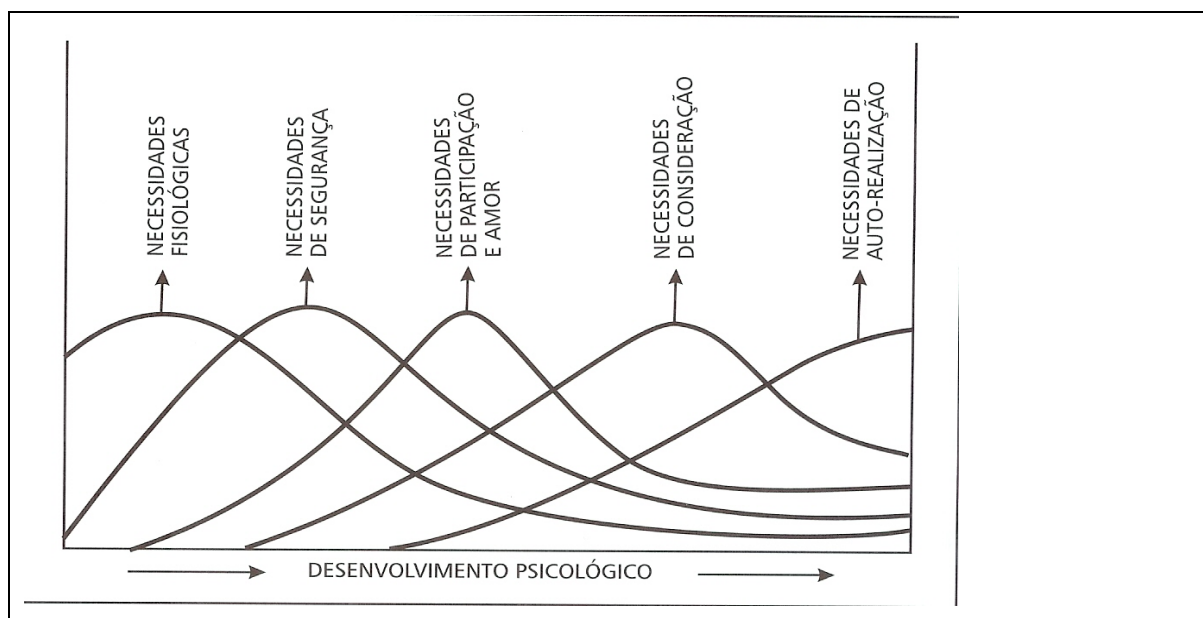


Figura 5 – Esquema seqüencial das necessidades de Maslow

Fonte: Bergamini, 2005, p.148

- Para Godoi (2001), a crítica de ordem mais profunda e essencial à teoria de Maslow refere-se ao equívoco em considerar os motivos biofisiológicos como inatos, básicos e originários, e os motivos sociais e cognitivos como derivados e secundários.

Godoi (2001) e Abreu (1998, *apud* Godoi, 2001) argumentam que os motivos sociais e cognitivos são também primários e indispensáveis ao desenvolvimento do organismo.

Quando Maslow conceitua as necessidades cognitivas básicas, de conhecimento e estéticas, e as incorpora à sua teoria motivacional, o autor as coloca como necessidades básicas também, inerentes ao organismo e, portanto, primárias. Para Maslow (1987), deve-se ter cuidado com a tendência simplista em separar as necessidades cognitivas das necessidades básicas. Ele considera o desejo de conhecer como primário para muitas personalidades. Os motivos sociais também já estão incluídos na hierarquia das necessidades, sendo citados pelo autor no nível hierárquico das necessidades de pertencer e de amar. Não parece haver, portanto, divergência e sim concordância entre as idéias de Maslow (1987) e as idéias de Godoi (2001) e Abreu (1998, *apud* Godoi, 2001).

- De acordo com Bergamini (2005), ocorre também uma escassez de estudos empíricos que demonstrem a aplicação da hierarquia das necessidades de Maslow na prática.

## **2.4 Herzberg e a teoria da motivação- higiene**

Utilizando como base a teoria de Maslow, Frederic Herzberg e colaboradores, em 1959, iniciaram uma pesquisa sobre motivação, cujo objetivo era responder à seguinte pergunta : o que os trabalhadores desejam dos seus trabalhos?

Até então, de acordo com Herzberg (1997), as pesquisas sobre as atitudes dos indivíduos no trabalho apresentavam uma aparente diversidade de resultados e dados conflituosos.

A pesquisa empreendida por Herzberg, que utilizou a técnica dos incidentes críticos concebida por Flanagan, empregava entrevistas semi-estruturadas, sendo solicitado aos respondentes que descrevessem um tempo e um incidente quando eles se sentiram bem no trabalho e um tempo e um incidente quando eles se sentiram mal. Nesta abordagem, as escolhas dos incidentes foram baseadas em critérios internos, no julgamento dos indivíduos sobre os seus estados psicológicos durante os eventos (diferente da abordagem clássica concebida por Flanagan). Dessa forma foram colhidos dados referentes a incidentes ou fatos que conduziam os indivíduos a uma grande satisfação ou a uma grande insatisfação no trabalho (HERZBERG, 1997).

Os resultados da sua pesquisa demonstraram que as pessoas tinham duas categorias diferentes de necessidades, essencialmente independentes entre si e que influenciavam o trabalho de maneiras diferentes. Quando as pessoas ficavam insatisfeitas em relação ao trabalho, geralmente estavam preocupadas com o ambiente em que trabalhavam. Estas categorias de necessidades foram chamadas de higiênicas. Por outro lado, quando as pessoas se sentiam bem no trabalho, tratava-se do trabalho em si. Estas categorias foram chamadas de motivadoras (HERZBERG, 1997).

Foi assim criada a teoria de motivação-higiene, que fala sobre as atitudes das pessoas em relação aos seus trabalhos. Esta teoria explica a natureza humana como um paradoxo entre dois dinamismos que se movem em direções opostas, um que quer evitar a dor e outro que procura crescimento. O primeiro está relacionado aos fatores higiênicos, enquanto que o segundo se relaciona com os fatores motivacionais (HERZBERG, 1997).

Os fatores higiênicos (fatores extrínsecos) referem-se às condições ambientais que envolvem o indivíduo no trabalho, ou seja, fatores sob os quais uma tarefa laborativa é realizada, como: a política e a administração das empresas, a supervisão, as condições de trabalho, o conforto, salários, status, segurança no emprego e relações interpessoais. Estas condições, também chamadas de fatores de manutenção, não produzem um incremento da capacidade de produção do indivíduo no trabalho, apenas impedem perdas no seu desempenho relacionadas a restrições ao trabalho. Os fatores de higiene satisfazem o desejo do homem de evitar aborrecimentos. Quando satisfeitos, tendem a deixar os níveis de insatisfação dos trabalhadores em grau mínimo, mas contribuindo pouco em motivar esses indivíduos (HERZBERG, 1997).

Quando as organizações investem nos fatores de higiene, propiciam melhores condições de trabalho para os indivíduos, gerando um aumento na satisfação, com conseqüente diminuição da rotatividade e manutenção de um padrão de rotatividade estável, embora baixo. Deve-se ter clareza para observar que, de acordo com Herzberg, os incentivos baseados nos fatores higiênicos não provocam aumento da motivação, apenas criam condições necessárias para que as pessoas venham a ser motivadas (HERZBERG, 1997).

Já os fatores motivadores (fatores intrínsecos) envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento frente a um trabalho desafiante e pleno de sentido. Estes fatores estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas laborativas que o indivíduo executa. Parecem ser capazes de ter um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho, tornando as pessoas felizes com os seus trabalhos, felicidade esta decorrente do atendimento à necessidade básica e humana de crescimento psicológico (HERZBERG, 1997).

Os fatores motivacionais estão ligados à maneira de realização do trabalho. Ao criarem condições motivacionais, as organizações estão acreditando na capacidade profissional e na responsabilidade de seus membros, o que acarreta aumento da produtividade (HERZBERG, 1997).

No quadro 1 vemos os principais fatores higiênicos e motivadores.

<b>FATORES MOTIVADORES</b>	<b>FATORES HIGIÊNICOS</b>
<i>(o trabalho em si)</i>	<i>(o ambiente)</i>
<b>Realização</b>	<b>Política e administração</b>
<b>Reconhecimento do desempenho</b>	<b>Supervisão</b>
<b>Trabalho desafiante</b>	<b>Condições de trabalho</b>
<b>Maior responsabilidade</b>	<b>Relações interpessoais</b>
<b>Crescimento e desenvolvimento, com oferecimento de oportunidades de promoção</b>	<b>Dinheiro, status, segurança</b>

Quadro 1 - Fatores de motivação e higiene – Herzberg

Fonte: adaptado de Hersey; Blanchard, 1986, p. 73

Para Herzberg, o contrário de insatisfação não é satisfação e sim nenhuma insatisfação, enquanto que o contrário de satisfação é nenhuma satisfação. Um trabalhador pode estar muito satisfeito (pelo conteúdo do seu trabalho) e muito insatisfeito (pelo contexto no qual ele opera) (HERZBERG, 1997).

A importância da distinção entre fatores motivacionais e higiênicos é que ela consegue esclarecer por que muitas das iniciativas geradas pelas organizações em

prol dos funcionários algumas vezes não alcançam a motivação dos mesmos. Muitas vezes, essas iniciativas garantem apenas o oferecimento de fatores higiênicos, propiciando uma administração pelo movimento e não motivação. Quando se oferecem condições higiênicas, à medida que estas desaparecem, as pessoas reclamam e podem até parar de trabalhar (face à insatisfação) (BERGAMINI, 2005).

A teoria de Herzberg pode ser olhada à luz da teoria de Maslow, ambas se relacionando. Apesar dos dois pesquisadores terem iniciado os seus estudos a partir de focos diferentes, Maslow com as necessidades e Herzberg com a satisfação das necessidades, ambas as teorias podem se superpor, face à existência de muitos pontos em comum, conforme podemos observar na figura 6.

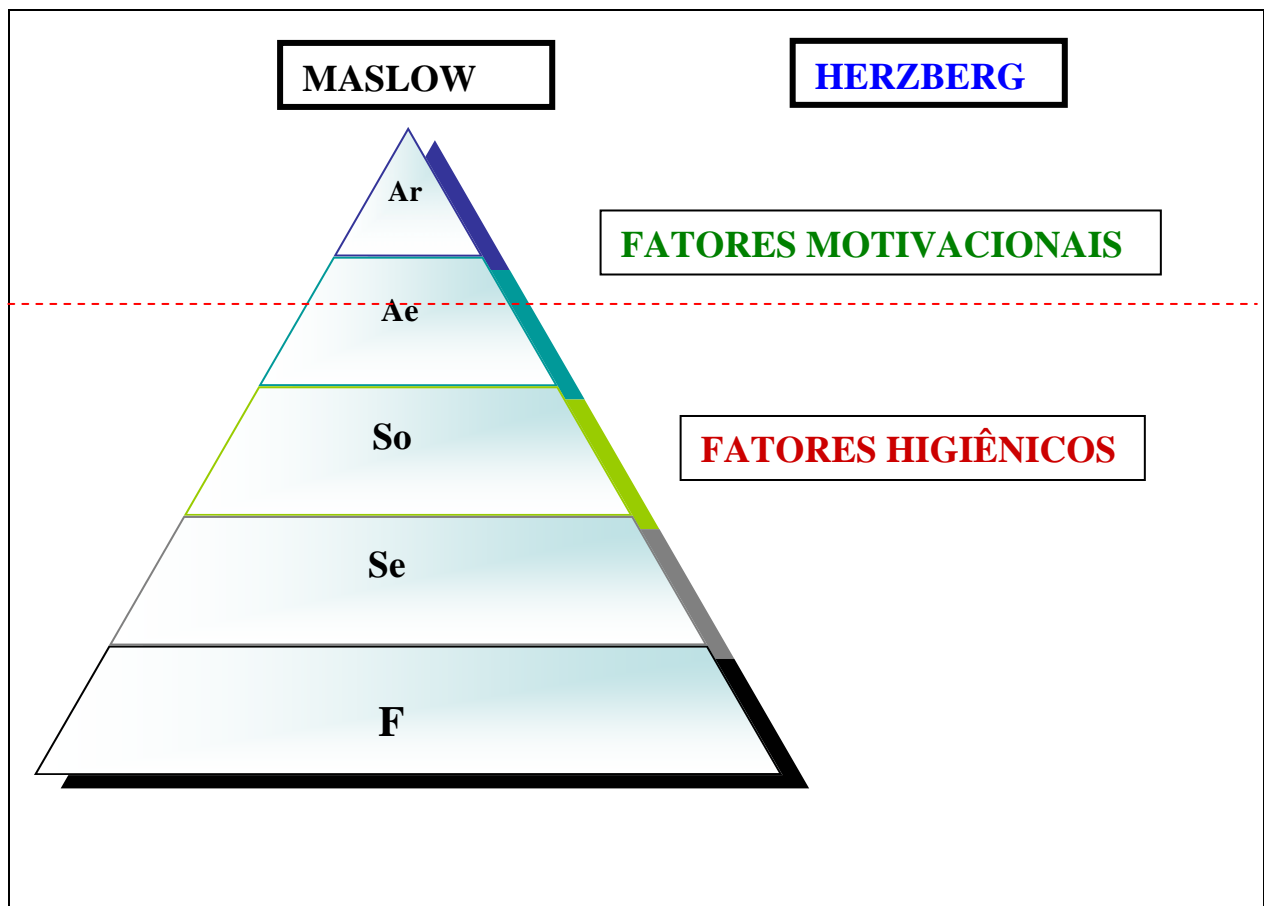


Figura 6 - Relação entre a teoria da motivação-higiene e a hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: adaptado de Hersey; Blanchard, 1986, p. 76.



Para Hersey e Blanchard (1986), as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e partes das de auto-estima são todas fatores de higiene, enquanto que as necessidades de auto-realização e partes das de auto-estima são fatores motivacionais.

A divisão que ocorre nas necessidades de auto-estima decorre da diferença existente entre status e reconhecimento. Enquanto que o status é reconhecido como um fator de higiene, pois decorre geralmente de uma função que a pessoa ocupa, podendo muitas vezes não corresponder a uma realização pessoal ou um reconhecimento merecido, o reconhecimento é considerado um fator motivacional, visto que geralmente é obtido por meio de competência e da realização (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Outro conceito desenvolvido por Herzberg em sua teoria é o “enriquecimento de tarefas”, que consiste em uma constante substituição de tarefas mais simples e elementares dos cargos por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo. Este enriquecimento pode ser vertical (aumento do grau de dificuldade do trabalho) ou lateral (diversificação de atribuições). O enriquecimento de tarefas traz efeitos altamente desejáveis, como o aumento da motivação, aumento de produtividade, redução do absenteísmo e redução da rotatividade de pessoal (HERZBERG, 1997).

Cabem críticas quanto à tensão gerada pelo efeito vertical e ao possível sentimento de exploração que pode surgir do efeito lateral. Contudo, o sucesso na implementação de ações dessa natureza dependerá das particularidades de cada organização e das pessoas que dela fizerem parte (HERZBERG, 1997).

A aplicação da teoria de Herzberg na prática tem produzido alguns resultados controversos na literatura.

Maidani (1991) comparou funcionários públicos e empregados do setor privado em suas avaliações quanto à importância dos fatores higiênicos e motivadores. Observou que os fatores motivadores (intrínsecos) eram mais importantes para ambos os grupos. No entanto, para o setor público os fatores extrínsecos (higiênicos) eram mais importantes do que para o setor privado.

Jurkiewicz e Massey (1997), investigando as preferências de supervisores e não supervisores do setor público, encontraram semelhanças entre estas duas categorias profissionais, para muitos atributos pertencentes aos dois fatores. Entretanto, os não supervisores afirmaram que não tinham suas expectativas correspondidas na maioria das dimensões, enquanto que os supervisores registraram insatisfação sobre somente a metade das dimensões.

Gabris e Simon (1995) procuraram determinar se funcionários públicos eram motivados por necessidades diferentes dos empregados privados. Verificaram que não havia diferenças entre necessidades ligadas aos fatores higiênicos e motivadores.

Algumas críticas são tecidas em relação ao modelo concebido por Herzberg. Uma delas refere-se à amostra original, composta por engenheiros e cientistas, pouco representativa da população de trabalhadores. A teoria também é bastante criticada por não levar em conta as diferenças individuais e por não desenvolver e definir melhor a relação existente entre satisfação e motivação (HOUSE & WIGDOR, 1967; KERR, HARLAN E STOGDILL, 1974). Este último ponto de vista é corroborado por Godoi (2001). Para esta autora, o centro à crítica do modelo motivacional de Herzberg reside no relacionamento entre motivação e satisfação. Apesar deste autor não ter afirmado que motivação e satisfação eram sinônimos, alguns estudos críticos visualizaram na teoria de Herzberg uma crença de que fatores de satisfação e fatores de motivação seriam a mesma coisa (ARCHER, 1997; LEMOS *et al*, 2000, *apud* GODOI, 2001). A partir dos estudos de Ernest Archer, em 1978, podemos entender melhor a razão desta crítica ao modelo.

## **2.5 Archer, os fatores de satisfação e os fatores de motivação**

Ernest Archer, em sua teoria motivacional, enfatiza que a motivação nasce somente das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem essas necessidades (GODOI, 2001).

Os pontos básicos da teoria de Archer são:

- Ninguém pode motivar ninguém.

- A motivação não é resultante da satisfação.
- Fatores de motivação e de satisfação são coisas distintas.

Para Archer (1997), as necessidades são sempre intrínsecas ao ser humano, e a motivação nasce destas necessidades, e não das coisas que satisfazem estas necessidades (por exemplo, a sede motiva, não a água). Desta forma, ele alega que não é possível um indivíduo motivar outro, mas é possível satisfazer ou contrasatisfazer as necessidades de outra pessoa (privar ou não o indivíduo de água, por exemplo).

Portanto, para este autor a motivação é diferente da satisfação. A motivação é algo intrínseco e surge das próprias necessidades interiores das pessoas. Um fator motivador é essencialmente uma necessidade, um motivo. Como a motivação é intrínseca ao indivíduo que realiza o trabalho, não se pode motivar ninguém. Já um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade, reduzindo significativamente a motivação. Um fator motivador e um fator de satisfação, assim, são antagônicos, um a antítese do outro. Enquanto que o motivo inclina a pessoa à ação, a satisfação elimina o motivo. Por exemplo, fome é um motivo que sugere alimento. Este satisfaz a fome. Portanto, não nos motivamos pelo alimento (fator extrínseco), mas pela fome (fator intrínseco) (ARCHER, 1997).

O caráter antitético entre motivação e satisfação, inclusive, encontra respaldo na teoria psicanalítica, no sentido de que a falta ou ausência do objeto é o que mobiliza a pulsão em direção ao objeto (GODOI, 2001).

A partir da teoria de Archer, pode-se realizar uma análise crítica dos estudos de Herzberg, na medida em que se percebe que todos os fatores de Herzberg, motivacionais e higiênicos, são fatores de satisfação. São fatores que geram o preenchimento de uma necessidade, inclusive os motivacionais, estes relacionados ao conteúdo do cargo e não aos motivos individuais. Quando Herzberg associa os “fatores motivacionais” à fatores intrínsecos, ele está atribuindo a relação intrínseca ao trabalho em si, à tarefa, e não aos motivos individuais. O equívoco da teoria de Herzberg parece ter sido no seu foco sobre a lógica da organização do trabalho e não sobre o indivíduo, ou seja, os fatores motivadores foram abstraídos da situação de trabalho e não dos motivos pessoais (GODOI, 2001).

A concepção da motivação como intrínseca ao indivíduo, tendo a sua origem nos motivos, é corroborada por diversos autores (ARCHER, 1997; BERGAMINI, 1997, 2005; LÉVY-LEBOYER, 1994; SIEVERS, 1997).

Já os fatores de satisfação correspondem a fatores externos, vindos do meio ambiente, que impulsionam e mobilizam o comportamento individual, configurando o comportamento condicionado, também chamado de movimentação. Esse comportamento é reativo a determinantes que se encontram no meio ambiente, chamados por Herzberg de fatores extrínsecos ou movimentos. Esses fatores servem apenas como reforçadores de comportamentos. Com o desaparecimento da variável exterior a atividade comportamental cessa (BERGAMINI, 1997).

Concluimos então que, realmente, não parece ser possível motivar outra pessoa. Tudo que se pode fazer é colocá-la em movimento, condicionando-a a responder de uma determinada maneira. O problema da realidade e da motivação de cada pessoa é que ambas possuem histórias próprias e extremamente particulares para cada indivíduo. Não é possível a utilização de técnicas de condicionamento visando alcançar a motivação. Na realidade, o foco deve ser dado no sujeito humano, com suas percepções, desejos, vontades, necessidades, sendo que o seu trajeto de vida e as suas relações com o trabalho que irão determinar o que significa motivação para o trabalho. O processo motivacional é sempre íntimo e pessoal. É essencial entender o sentido que cada um atribui ao trabalho que realiza (BERGAMINI, 1997).

## **2.6 McClelland e os motivos de sucesso, afiliação e poder**

Em 1961, os estudos sobre motivação ganharam mais uma contribuição, oferecida pelo trabalho científico de David McClelland. Este autor, psicólogo e professor da universidade de Harvard, propôs uma teoria motivacional que identificava três necessidades secundárias adquiridas socialmente e que orientavam a dinâmica do comportamento humano: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação.

Para um melhor entendimento da teoria de McClelland, iremos rever alguns conceitos básicos referentes às duas abordagens utilizadas pelo autor para a

concepção do seu modelo motivacional, a saber: a teoria hedônica do comportamento e as pesquisas de Henry A. Murray (BRAGHIROLI; PEREIRA; RIZZON, 1994).

A teoria hedônica do comportamento surgiu por volta dos séculos XVIII e XIX como uma doutrina filosófica baseada no princípio de que o comportamento humano estava orientado no sentido da busca do prazer, tentando evitar a dor e o sofrimento (BERGAMINI, 2005).

Esta teoria adquiriu um contexto moderno, face a contribuições diversas, o que propiciou a construção de um modelo motivacional denominado de despertar afetivo (*affective arousal*). Esse modelo, que inclui a teoria de McClelland, advoga que determinadas condições inatas apresentam a capacidade de produzir afetos (positivos e negativos), operacionalmente definidos em comportamentos (de aproximação ou rejeição) (BRAGHIROLI; PEREIRA; RIZZON, 1994).

Nesse modelo, um motivo seria definido como uma antecipação de uma mudança afetiva, ou seja, uma associação afetiva que se manifesta como conduta intencional, determinada pela associação prévia de sinais do prazer ou da dor. Por exemplo, o motivo da fome pode ser entendido como uma antecipação das conseqüências afetivas agradáveis do comer. Assim, sob esta ótica, todos os motivos são aprendidos, não havendo, portanto, motivos primários e secundários, embora os primeiros sejam mais biológicos do que sociais em sua natureza. Pode-se perceber também que o motivo está caracterizado por uma reação antecipatória do objetivo. Quando a pessoa espera que a antecipação se torne realidade ocorre um motivo de aproximação. Quando o objetivo é impedir a concretização dessa antecipação, ocorre um motivo de evitação (BRAGHIROLI; PEREIRA; RIZZON, 1994).

A segunda abordagem teórica que McClelland utilizou para compor o seu modelo motivacional, foi a classificação das necessidades proposta por Henry Murray, na década de 30 (BRAGHIROLI; PEREIRA; RIZZON, 1994).

De acordo com Imbasciati & Ghilardi (1994, *apud* Telles, 2000), apesar de Murray ter recorrido à teoria psicanalítica clássica para descrever a estrutura de personalidade do indivíduo, achava necessário integrá-la num sistema teórico que sublinhasse os problemas de adaptação e as influências ambientais. Tenta assim, integrar a clínica e a psicologia experimental. Sua linha teórica é basicamente fundamentada nas necessidades do sujeito e nas pressões ambientais.

Após conduzir uma série de estudos, Murray (1973) propôs uma lista de necessidades internas e influenciadores ambientais da personalidade, estes chamados de pressões. Para esse autor, o comportamento é determinado pela interação entre as necessidades internas e as pressões. Todas as pessoas têm o mesmo conjunto de necessidades, mas cada indivíduo prioriza de maneiras diferentes o atendimento destas.

No modelo de Murray, as necessidades manifestadas estão orientadas para determinadas metas ou objetivos finais, sendo que cada uma é composta de dois elementos. O primeiro refere-se ao objeto para o qual a necessidade está voltada (por exemplo, realização ou autonomia) e o segundo descreve a intensidade da necessidade daquele objeto particular (por exemplo, forte *versus* fraca) (WAGNER III & HOLLENBECK, 1999).

Diferentes necessidades podem ocorrer simultaneamente num mesmo indivíduo, sendo que, neste caso, é gerado um conflito. Uma das necessidades será, num determinado momento, a mais forte, em cujo caso é chamada necessidade proponente e exigirá satisfação antes das necessidades concorrentes. Esta característica é responsável pela busca incessante do homem de se satisfazer. Todo o comportamento é influenciado pelas necessidades uma vez que possibilita a satisfação das mesmas (MURRAY, 1973).

Comparando-se o modelo das necessidades de Murray com o modelo das necessidades de Maslow, percebemos algumas diferenças:

- No modelo de Murray, as necessidades não estão organizadas em forma hierárquica, o que possibilita uma considerável flexibilidade à sua teoria.
- Um indivíduo pode ser motivado por mais de uma necessidade de cada vez, sugerindo também que às vezes as necessidades podem entrar em conflito entre si.
- As necessidades são aprendidas e não inatas e geneticamente determinadas (WAGNER III & HOLLENBECK, 1999).

As necessidades, para Murray, são as seguintes: Afiliação, Agressão, Autonomia, Compreensão, Defesa, Defesa psíquica, Divertimento, Domínio, Evitar o mal - defesa física, Exibição, Humilhação, Neutralização, Ordem, Realização, Rejeição,

Respeito - deferência, Segurança, Sensualidade, Sexo, Solidariedade) (SCHULTZ e SCHULTZ, 2002).

Utilizando como base a teoria hedônica e a teoria das necessidades de Murray, McClelland, em 1961, enfatiza em seu modelo motivacional que a motivação corresponderia a um conjunto de expectativas aprendidas ao longo da vida de cada indivíduo, tendo por finalidade antecipar reações emocionais positivas ou negativas. Para este autor a predisposição comportamental é inata, mas os motivos são aprendidos (BERGAMINI, 2005).

McClelland, a partir desta teoria, concebe a existência de dois tipos de motivos: o positivo ou de aproximação, que é uma expectativa de prazer ou satisfação (simbolizado pela letra **n**, originada da palavra inglesa *need*, que significa necessidade) e o negativo, ou de evitação (simbolizado pela letra **f**, originada da palavra inglesa *fear*, que significa medo). Quando os motivos reproduzem expectativas humanas universais, há um motivo humano universal, cujas condições podem ser biológicas ou culturais (BRAGHIROLI; PEREIRA; RIZZON, 1994).

Dois pontos merecem destaque na teoria de McClelland (1967, 2000):

1. A importância subjetiva das necessidades varia de pessoa para pessoa, se apresentando-se com diversas intensidades, ou seja, cada indivíduo exibe níveis diferentes destas necessidades, apesar de uma delas sempre predominar, denotando um determinado padrão de comportamento. Esta característica atribuída às necessidades tornou possível a formulação de um sistema tipológico, constituído por três tipos de indivíduos: os que têm predominantemente uma motivação para realização, os que têm predominantemente uma motivação para afiliação e os que são predominantemente motivados pelo poder.
2. As necessidades são adquiridas socialmente através das experiências de vida das pessoas, podendo ser aprendidas, ou seja, podem ser desenvolvidas ou ensinadas, o que possibilita aos indivíduos melhorarem as suas características e habilidades.

O modelo motivacional de McClelland é composto de 03 necessidades socialmente adquiridas, a saber: as necessidades de realização (nR), as necessidades de poder (nP) e as necessidades de Afiliação (nA), que serão descritas a seguir:

- **Necessidade de realização**

A necessidade de realização representa uma orientação para a excelência, levando os indivíduos a lutar pelo sucesso, apreciando desafios significativos e satisfazendo-se ao completá-los. O desejo de realização é controlado por diversas forças como: necessidade de ser aprovado socialmente, necessidade de status, conhecimentos e habilidades (McCLELLAND, 1967, 2000)

Para McClelland (1967, 2000), as pessoas com escores altos em nR, ou seja, aquelas que estão sob a influência comportamental dessas necessidades, tornam-se motivadas pelo êxito, sendo atraídas pelas tarefas de dificuldades moderadas e que envolvam algum risco. Esses indivíduos querem superar os obstáculos, mas precisam sentir que o sucesso dependeu de suas próprias ações. As tarefas muito fáceis e que não envolvam risco de fracasso, ou o contrário, tarefas muito complicadas com poucas possibilidades de êxitos não são atraentes para essas pessoas.

Já as pessoas com baixos escores em nR possuem pouca confiança em si mesmas e se tornam muito ansiosas quando se defrontam com um possível fracasso. Apresentam baixa motivação para a realização de tarefas, demonstrando interesse em saber o que se pensa delas e não com o seu desempenho (BRAGHIROLI; PEREIRA; RIZZON, 1994).

Uma provável explicação para a relação entre a tarefa e a necessidade de realização foi concebida por Wernier e Kukla (1970, *apud* Braghirolli; Pereira; Rizzon, 1994). Para esses autores os indivíduos com uma alta nR são atraídos por tarefas moderadamente difíceis porque buscam informações sobre as suas habilidades. O mesmo não ocorre em relação aos indivíduos com baixa nR. Nesses, a percepção das informações sobre as suas habilidades não é importante, porque eles já decidiram previamente que têm pouca habilidade.

Na figura 7, pode-se perceber a relação teórica entre atratividade e possibilidade percebida de êxito numa tarefa em pessoas diferentes (com alta e baixa necessidade de realização)



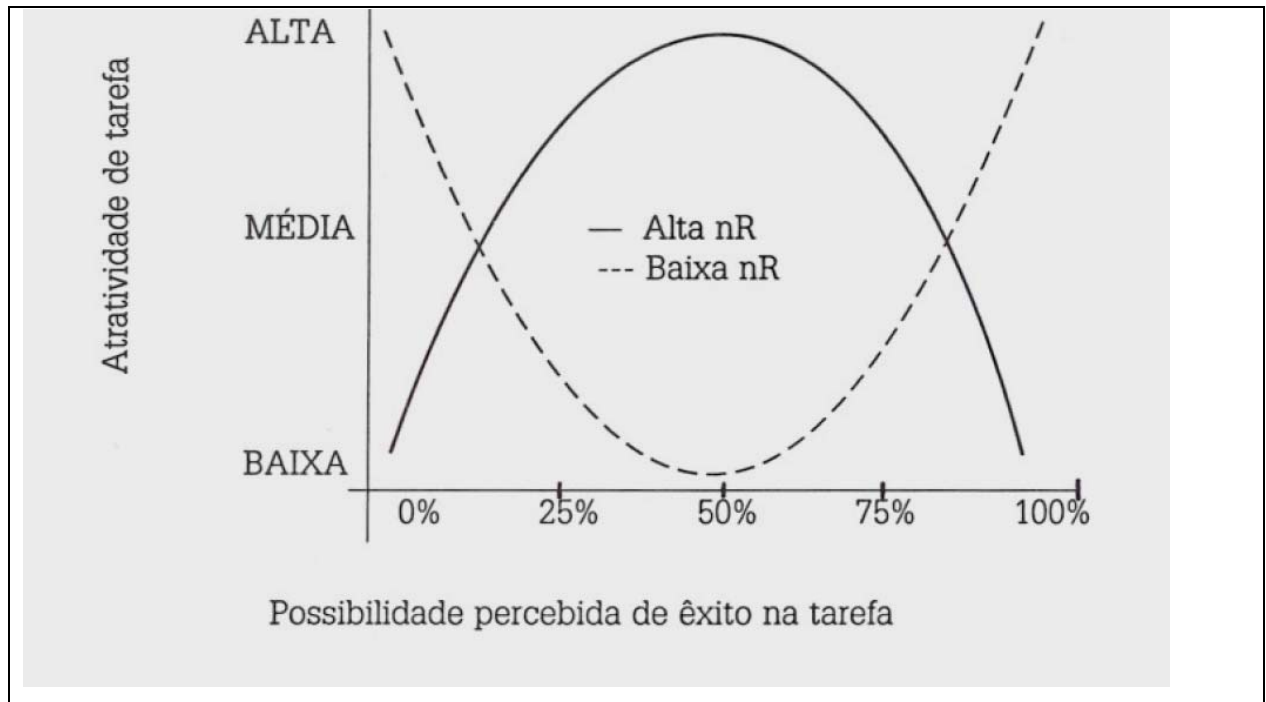


Figura 7 – Relação entre atratividade da tarefa e possibilidade percebida de êxito em pessoas com alta e baixa nR

Fonte: de acordo com McClelland, 1972, apud Braghirolli; Pereira; Rizzon, 1994.

Em pesquisas realizadas por McClelland (1958, *apud* Braghirolli; Pereira; Rizzon, 1994), já se encontram diferenças individuais significativas de nR, na idade de 4 ou 5 anos. Para o autor, estas diferenças provavelmente são atribuídas ao papel da atitude familiar e particularmente da mãe, nas práticas de educação infantil. Uma educação prematura para o domínio, estimulando a independência dos filhos, desde que produto de um interesse real na autoconfiança e domínio da criança, propicia uma elevação da nR. Ressalta-se que esses procedimentos parentais para a independência deverão ser posteriores à aquisição das aptidões necessárias e anteriores à interiorização da independência. Já uma atitude parental de restrições, com uma educação visando a dependência, propicia uma diminuição da nR.

As pessoas com forte necessidade de realização querem saber qual o seu desempenho no trabalho, necessitam de *feedback*, são pouco motivadas por vantagens salariais, particularmente responsivas aos ambientes de trabalho nos quais podem atingir o sucesso através de seus próprios esforços (McCLELLAND, 1967, 2000)

McClelland (2000) identificou que a Necessidade de Realização (*Need of Achievement* ou *n Ach*) é particularmente alta entre os empreendedores e executivos

de alta performance. Ao estudar o comportamento destes indivíduos, McClelland descobriu algumas características atribuídas à presença de uma alta nR, como: desejo de assumir a responsabilidade pessoal pelas decisões; preferir decisões envolvendo níveis moderados de risco; interesse em *feedback* imediato sobre o resultado das decisões tomadas; e desinteresse por trabalhos repetitivos, rotineiros.

A necessidade de realização também interage com outras necessidades para influenciar o desempenho. Barling, Kelloway e Cheung (1996) verificaram que a força para realização, juntamente com a efetividade na administração do tempo, pode ser usada como preditora do desempenho em vendas.

Waine e Rubin (1969, apud Morales, 2004) estudaram a motivação dos empreendedores da área de inovação tecnológica e a relação disto com o desempenho de suas empresas. Concluíram que as empresas com desempenho mais alto eram conduzidas por empreendedores com alta necessidade de realização (nR) e com uma moderada necessidade de poder (nP). Também, perceberam que empreendedores com alta nR e alta nP tinham um desempenho pior. Suas descobertas reforçaram o fato de que empreendedores com um estilo “democrático”, caracterizado por nP moderada, nR e nA altas, têm um desempenho melhor na área estudada.

- **Necessidade de poder**

A necessidade de poder é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as pessoas, exercendo influência sobre as decisões e comportamentos dos outros, fazendo com que as pessoas atuem de uma maneira diferente do convencional, utilizando-se da dominação (poder institucional) ou do carisma (poder pessoal). O objetivo da motivação do poder é sentir-se responsável pelos outros se comportarem da maneira que se deseja (McCLELLAND, 1967, 2000).

Os indivíduos que têm esta característica como dominante gostam de estar no comando, de competir e vencer e de estar no controle das situações. Buscam a influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz (McCLELLAND, 1967, 2000).

A motivação para o poder configura um outro aspecto da liderança, analisado por Souza (1985). Para esta autora, todos têm e exercem, em maior ou menor grau, o poder. O aspecto negativo do poder se caracteriza pelo modelo domínio-submissão, legitimado por mecanismos de manipulação ou força para obtenção de vantagens pessoais. O poder socializado, indicando o lado positivo desse construto, remete à preocupação com o estabelecimento de objetivos grupais e a procura de meios para atingi-los. Souza (1985) cita, em seu trabalho, as quatro formas de poder propostas por McClelland:

- O poder dependente, que consiste numa identificação com uma pessoa poderosa, estabelecendo um vínculo de dependência com essa pessoa e o que ela representa.
- O poder autônomo, que decorre da força do próprio sujeito. Contrariamente à categoria anterior, o poder está na independência e na não-submissão.
- O poder competitivo, que refere-se à tradicional concepção do construto, traduzindo-se na influência exercida sobre outras pessoas.
- Finalmente, o poder grupal que decorre da finalidade comum de uma entidade coletiva. Nesse patamar estão os líderes de sindicato, preocupados com os interesses da classe da qual fazem parte.

Na prática, McClelland encontrou indícios de que a combinação de uma alta necessidade de poder com uma baixa necessidade de associação está relacionada com o sucesso de executivos. McClelland e Burnham (1982, apud Rego *et al*, 2005) explicam que uma alta necessidade de poder produz o desejo de influenciar o comportamento dos outros e uma baixa necessidade de associação possibilita que o gerente tome decisões difíceis, sem ter receio da opinião dos outros ou de que não gostem dele.

- **Necessidade de afiliação**

A necessidade de afiliação ou associação é o desejo de ser amado e aceito pelos outros. Esta necessidade traduz o desejo de se estar próximo das outras pessoas, compartilhar das suas alegrias, construir sólidas amizades, obtendo um bom relacionamento interpessoal (McCLELLAND, 1967, 2000).

As pessoas que têm esta orientação como dominante buscam mais a amizade,

preferem situações de cooperação à competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua. São indivíduos que desejam estabelecer e desenvolver relacionamentos pessoais próximos e pertencer a grupos, cultivam a cordialidade e o afeto em suas relações, preferem o trabalho em equipe ao trabalho individual (McCLELLAND, 1967, 2000).

McClelland (1967, 2000) concluiu que essa necessidade, conjuntamente com a necessidade de realização, proporciona um poderoso impulso para alcançar os objetivos, através da interação e cooperação. Além disso, uma forte motivação para a afiliação inviabilizará o aparecimento de conflitos e confrontações.

É difícil para as pessoas manterem um equilíbrio entre a nR e a nA. Geralmente, a maioria dos indivíduos divide o seu tempo e as suas atividades entre as realizações pessoais (associadas à nR) e as relações sociais (associadas à nA) (BRAGHIROLI; PEREIRA; RIZZON, 1994).

O pragmatismo de McClelland ensejou interessantes aplicações do seu modelo. Ele treinou pessoas para agirem como realizadoras, através de exercícios que incluíam escrever histórias de realizações e participar de jogos de negócios que estimulavam a realização. Em uma experiência feita na Índia, as pessoas que participaram de treinamento da realização tomaram iniciativas em negócios que geraram duas vezes mais empregos novos do que as pessoas que não receberam esse treinamento (MIRON & MCCLELLAND, 1979). Várias pesquisas parecem confirmar a relação existente entre necessidade de realização e desempenho no trabalho, ou desempenho no exercício de um determinado papel. Também alguns estudos longitudinais demonstraram que a necessidade de realização pode prever o desempenho futuro (BLUE, BARLING e BARNES, 1990; LEE, 1995; STEIN, SMITH, GUY e BENTLER, 1990).

Visando avaliar os motivos, McClelland desenvolveu pesquisas utilizando uma técnica projetiva denominada de *Picture-Story Exercise*. Trata-se de um teste de apercepção temática (TAT), desenvolvido originariamente por Murray (1938), que consiste em uma série de figuras mostrando pessoas em situações ambíguas. Para cada imagem o respondente deverá inventar uma história. Com estes relatos, busca-se acessar os motivos implícitos, inconscientes, refletidos nas fantasias dos sujeitos. A análise do conteúdo de cada história e a pontuação nos três motivos são feitas com

sistemas de codificação específicos para o método proposto (REGO & CARVALHO, 2002).

Para McClelland e seus colaboradores (KOESTNER & McCLELLAND, 1992; McCLELLAND et al, 1989; McCLELLAND, 1987, WEINBERG & McCLELLAND, 1990, *apud* REGO & CARVALHO, 2002), os motivos medidos pelas técnicas não projetivas (a exemplos de questionários) e os testes projetivos (como por exemplo o TAT), são diferentes. Enquanto que os primeiros avaliam os motivos explícitos ou auto-atribuídos (conscientes), os segundos avaliam os motivos implícitos (inconscientes), refletidos nas fantasias descritas pelos indivíduos quando colocados perante as figuras do TAT.

Schmalt e Sokolowski et al (1999; 2000, *apud* Rego & Carvalho, 2002) dividem os motivos em dois tipos, cada um denotando validade de construto em áreas diferentes:

- Os motivos implícitos explicam bem o que as pessoas realmente fazem, como despendem o seu tempo, e o seu comportamento operante a longo prazo (como a progressão na carreira profissional).
- Os motivos explícitos são bons preditores das atitudes, valores e objetivos conscientes, especialmente quando é requerido esforço.

Schmalt (1976, *apud* Rego *et al*, 2005) procura minimizar esta dicotomia desenvolvendo uma técnica denominada de "terceira via": a *técnica da grelha*, a qual combina as características do TAT e dos questionários. Tal como no TAT, os indivíduos são colocados perante uma série de figuras ambíguas. Mas, em vez de serem convidados a criar histórias, são induzidos a responder a diversas questões para cada uma das figuras. Estas questões incorporam tendências motivacionais relacionadas com as emoções, cognições, antecipação de objetivos e ações instrumentais. Por exemplo, perante uma determinada figura, é solicitado aos respondentes que refiram em que grau o indivíduo nela representado se sente bem, está ou não satisfeito com o que está a fazer, sente ou não que é capaz de realizar a tarefa.

De acordo com Braghirolli; Pereira; Rizzon (1994), o método do TAT é mais demorado que os questionários utilizados em outros estudos de motivos sociais, mas tem a vantagem de evitar a orientação das respostas pelos sujeitos, face a expectativas percebidas no aplicador. Nas técnicas projetivas, como o conteúdo das

imagens é ambíguo, os sujeitos têm pouco ou nenhum indício do que vai ser avaliado pelo experimentador.

Outra vantagem do método projetivo é em relação à investigação transcultural. As imagens se traduzem mais rapidamente e com menos distorções do que os itens de um questionário.

Um exemplo da aplicação do TAT pode ser observado no quadro 2, que mostra o material imaginativo obtido a partir do discurso verbal de dois sujeitos, com necessidades de realização diferentes. Nesse exemplo é apresentada aos dois sujeitos a imagem de um menino sentado numa escrivaninha tendo um livro aberto à sua frente.

**Sujeito de baixa nR**

*“Um rapaz numa sala de aula, que divaga sobre alguma coisa. Recorda um incidente que lhe aconteceu há algum tempo e que ficou gravado em seu espírito, e isso lhe dá mais satisfação do que estar na sala de aula. Pensa nessa experiência e imagina-se agora na situação. Gostaria de estar lá. Provavelmente será chamado pelo professor para dar a lição e ficará embaraçado”*

**Sujeito de alta nR**

*“O rapaz está fazendo um exercício escrito. Ele e o outro são estudantes secundários. O exame já passou dos dois terços, e ele faz o possível para entendê-lo completamente. Deveria estudar a fundo para realizar essa prova e assim o fez. Mas, como se trata de um exercício baseado em fatos concretos, houve itens que ele lia mas não entendia. Sabe que estudou as respostas de que não é capaz de se lembrar e procura reavivar as imagens e idéias relacionadas para ajudar a memória. Consegue lembrar-se de uma ou duas, mas omitirá a maioria dos itens de que não pode se recordar. Tentará com afinco, até que falem apenas cinco minutos para acabar, entregar a prova e ficar aborrecido por ter lido mas não entendido as respostas”*

Quadro 2– Exemplo de aplicação do TAT, demonstrando material imaginativo obtido a partir de dois sujeitos, respectivamente com baixa nR e alta nR

Fonte: McClelland, 1972, p. 67, apud Braghirolli; Pereira; Rizzon, 1994.

## 2.7 Adelfer e a teoria ERG

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow serviu de base para muitas pesquisas desde que foi divulgada, tornando-se uma das teorias mais populares sobre motivação dentro do referencial da literatura sobre comportamento organizacional (BERGAMINI, 1997).

Os estudos de Maslow serviram de inspiração para que, em 1969, Clayton Alderfer, da universidade de Yale, concebesse o seu modelo motivacional. Neste ano, Alderfer publicou um artigo intitulado “*An Empirical Test of a New Theory of Human Need*”, cujo propósito era revisar a hierarquia das necessidades de Maslow, em uma tentativa de aproximar esta teoria com as pesquisas empíricas.

Alderfer concordava com a idéia defendida por Maslow de que a motivação era decorrente das necessidades. No entanto, alguns aspectos do modelo de Maslow deveriam ser revistos. Estes aspectos, que caracterizam a teoria de Alderfer, podem ser agrupados em três itens que descreveremos a seguir.

### 1) As categorias de necessidades

Alderfer sintetizou o modelo de Maslow, sugerindo que existem três categorias de necessidades que influem no comportamento do homem no trabalho, a saber: existência, relacionamento e crescimento. Estas necessidades dão nome à teoria do autor – ERG (derivado das palavras inglesas *Existence*, *Relatedness* e *Grow*). Alderfer sugere que estas necessidades existem também numa relação seqüencial, cada grupo de necessidades apresentando uma correlação com a hierarquia das necessidades de Maslow (BERGAMINI, 1997). Podemos observar o relacionamento entre as duas teorias na figura 8.

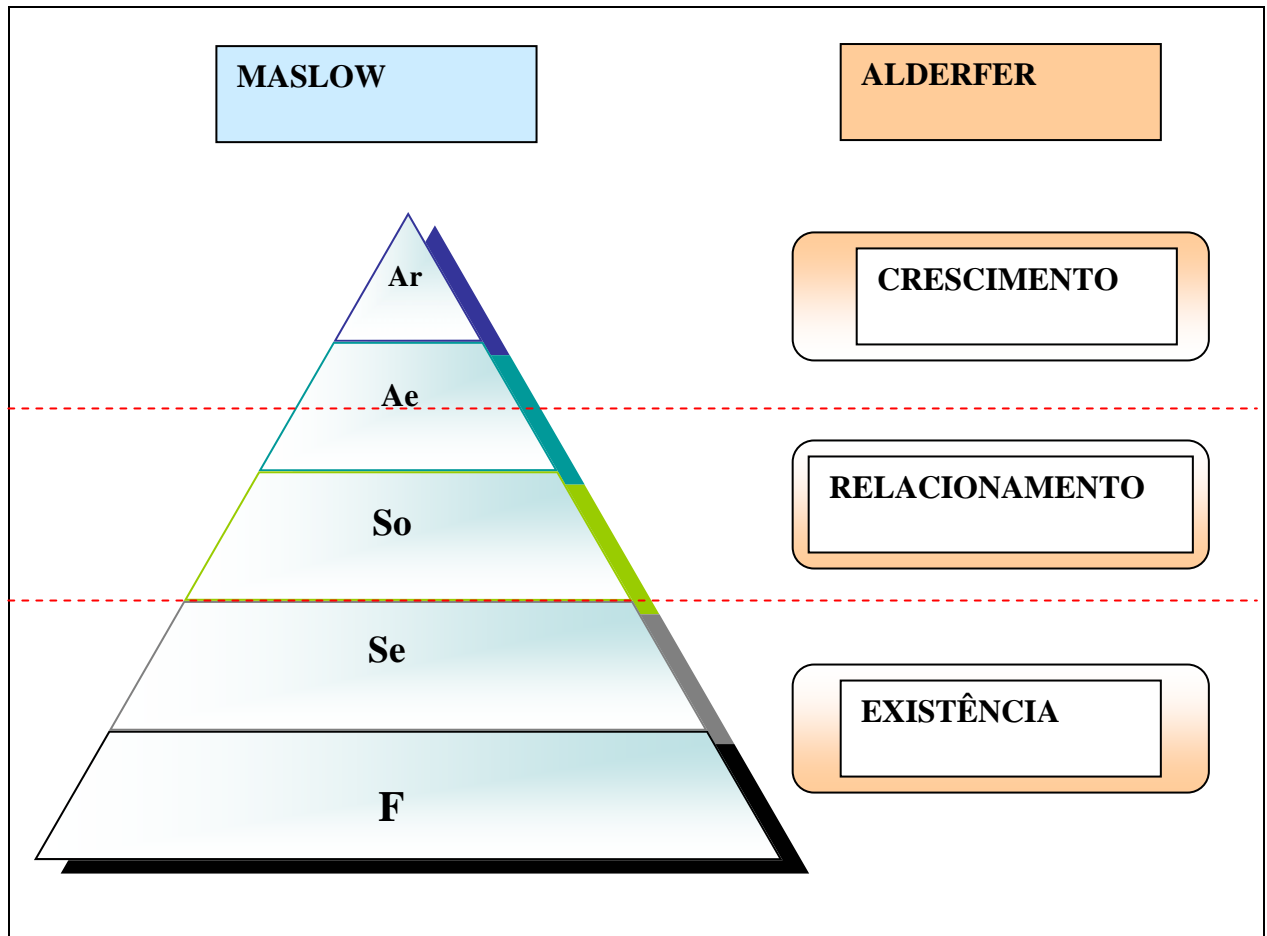


Figura 8 - Relação entre as necessidades de Maslow e as necessidades de Alderfer

O primeiro grupo de necessidades definido por Alderfer são as necessidades de existência, que correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Este grupo representa as condições mais concretas e materiais que podem satisfazer o indivíduo no ambiente de trabalho, como por exemplo o salário, as condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo e planos de benefícios (BERGAMINI, 1997; DAVIS & NEWSTROM, 2004).

O segundo grupo, as necessidades de relacionamento, corresponde às necessidades sociais e partes das de auto-estima de Maslow. Envolve ser compreendido e aceito pelas pessoas que se relacionam com o indivíduo dentro e fora do ambiente de trabalho. Neste grupo encontram-se o desejo de manter relações interpessoais (sociabilidade) e *status*. Estas necessidades exigem interações com os outros para serem satisfeitas (ROBBINS, 2002).

O terceiro grupo, as necessidades de crescimento, corresponde às necessidades de auto-realização e alguns aspectos das necessidade de auto-estima de Maslow



(BERGAMINI, 1997; ROBBINS, 2002). Essas necessidades enfocam o desejo de uma pessoa desenvolver o seu potencial, além das facetas internas da satisfação do ego (sucesso e autonomia) (BOWDITCH & BUONO, 1997).

## **2) Um modelo estrutural hierarquicamente modificado.**

Enquanto que no modelo de Maslow as necessidades do homem estão arrumadas em uma estrutura hierárquica, no modelo de Alderfer há uma conformação modificada da hierarquia, levando-se em conta a concretude das necessidades (as existenciais apresentam maior materialidade, enquanto que as de crescimento apresentam uma concretude menor).

O modelo ERG aceita a possibilidade de que os três níveis de necessidades estejam ativos a qualquer momento, ou seja, várias necessidades diferentes podem estar em ação ao mesmo tempo (CLARET, 1998). Para Alderfer, na nossa sociedade pós-industrial, os trabalhadores podem ser motivados a satisfazer tanto as necessidades de existência quanto as de crescimento, simultaneamente (BATEMAN; SNELL, 1998).

## **3) Processo de frustração- regressão**

O modelo motivacional de Alderfer tem similaridade com o modelo de Maslow na medida em que sugere que os indivíduos transitam na hierarquia no sentido ascendente, partindo de um nível inferior para um nível superior. Neste movimento ascendente, os indivíduos progredem partindo das necessidades de existência para as necessidades de relacionamento e necessidades de crescimento, respectivamente, à medida que as necessidades mais inferiores vão sendo satisfeitas (STEERS & PORTER, 1995).

No entanto, quando ocorre uma frustração em relação à satisfação das necessidades mais elevadas, há uma regressão para um nível inferior de necessidades, mesmo que estas já tenham sido satisfeitas, ou seja, há um aumento do desejo de satisfazer uma necessidade de ordem inferior (MAXIMINIANO, 2002).

De acordo com Steers & Porter (1995), na teoria ERG, quando um indivíduo se encontra continuamente frustrado em relação às necessidades de crescimento, por exemplo, as necessidades de relacionamento podem se tornar dominantes, fazendo com que o indivíduo redirecione o seu comportamento no intuito de satisfazê-las.

Na figura 9, podemos observar os dois movimentos que ocorrem entre as necessidades de Alderfer.

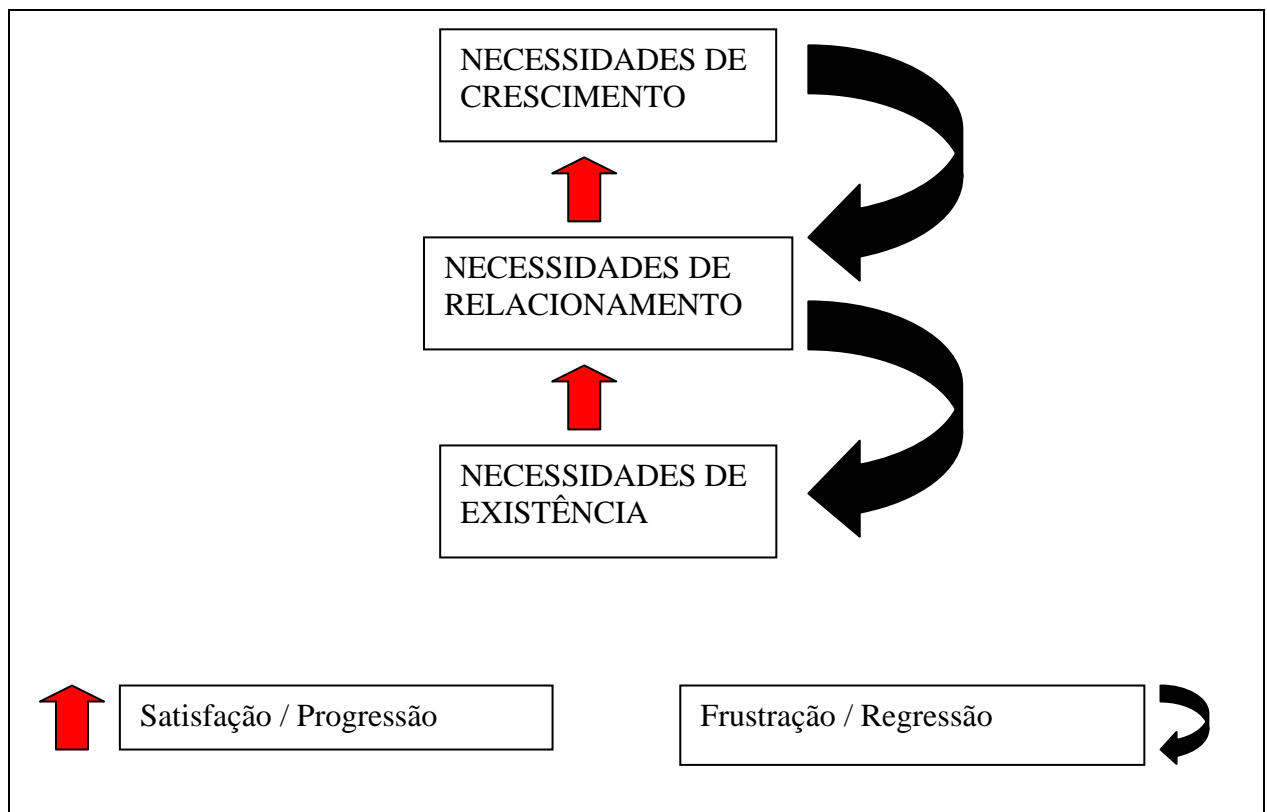


Figura 9– Os movimentos de satisfação e regressão no modelo das necessidades de Alderfer

A teoria das necessidades de Alderfer apresenta semelhanças e diferenças em relação ao modelo de Maslow e Herzberg (BERGAMINI, 1997; DAVIS & NEWSTROM, 2004), conforme podemos observar na figura 10.

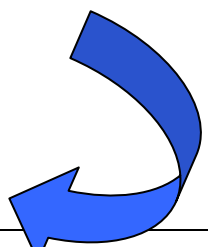
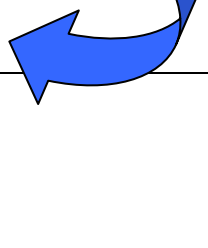
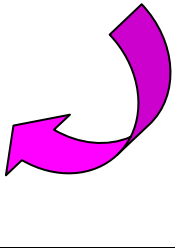
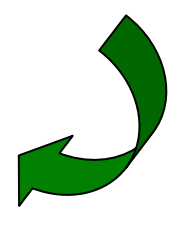
MASLOW	HERZBERG	ALDERFER
<b>Auto-realização e satisfação</b>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Fatores motivação</div>	<b>Trabalho em si, Realização Possibilidade de crescimento Responsabilidade</b>	<b>CRESCIMENTO</b>  
<b>Auto-estima e reconhecimento</b>	<b>Processo Reconhecimento</b>	
<b>Pertencer ao grupo e necessidades sociais</b>	<b>Status</b>  <b>Relacionamento com supervisores, colegas, subordinados. Qualidade do supervisor</b>	<b>RELACIONAMENTO</b>  
<b>Proteção e segurança</b>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Fatores manutenção</div>	<b>Políticas administrativas da companhia Segurança no trabalho Condições de trabalho</b>	<b>EXISTÊNCIA</b>  
<b>Necessidades físicas</b>	<b>Salário</b>	

Figura 10 – Comparação entre os modelos de Maslow, Herzberg e Alderfer

Fonte: Adaptado de Davis e Newstrom, 2004, p. 57.

A partir da figura 10, podemos observar que as semelhanças entre os três modelos são bem evidentes. No entanto, existem também algumas diferenças entre os autores. Enquanto que Maslow e Alderfer apresentam um foco nas necessidades internas dos trabalhadores, Herzberg diferencia as condições do cargo que podem ser utilizadas para promover a satisfação dessas necessidades. Para Maslow e

Herzberg, nas sociedades modernas os indivíduos geralmente apresentam uma satisfação relativa das necessidades de ordem mais inferior, estando mais motivados pelas necessidades de ordem mais superior. Já Alderfer sugere que a frustração da satisfação dessas necessidades de ordem mais superior (necessidades de crescimento e relacionamento) mobiliza o trabalhador, motivando a busca de necessidades de ordem mais inferior (existência).

Finalmente, as idéias apresentadas pelos três modelos tornam-se fundamentais para a melhor compreensão do comportamento dos indivíduos em seu contexto de trabalho, sendo de grande utilidade na tentativa de descobrirmos qual a necessidade particular de cada trabalhador em determinado momento da sua vida.

## **2.8 A Teoria de autodeterminação de Deci e Ryan**

Nos anos 70, principalmente nos Estados Unidos da América, ainda era evidente a influência das abordagens comportamentais na psicologia empírica, tendo Skinner e o comportamento condicionado como os seus principais representantes. Influenciados pelas proposições de White (1975, *apud* Guimarães & Boruchovitch, 2004) a respeito do envolvimento das pessoas em atividades apenas pela busca de eficácia ou de competência, como também pelas idéias de deCharms (1984, *apud* Guimarães & Boruchovitch, 2004) sobre a propensão natural humana para ser agente causal das próprias ações, alguns pesquisadores iniciaram a exploração do conceito de motivação intrínseca.

Em 1975, Deci apresenta a organização dessas concepções teóricas no livro intitulado "Intrinsic Motivation", afirmando que, para serem intrinsecamente motivadas, as pessoas necessitariam se sentir competentes e autodeterminadas. A sua argumentação teórica, que apresentava um contraponto em relação à noção de Skinner sobre comportamento condicionado, enfatizava que os comportamentos intrinsecamente motivados seriam independentes de conseqüências operacionalmente separadas porque, nesse caso, a realização da atividade seria a própria recompensa. Além disso, nesse trabalho, foi proposto o conceito de necessidades psicológicas básicas, apontadas como determinantes do comportamento intrinsecamente motivado (GUIMARÃES & BORUCHOVITCH, 2004).

A proposta de uma necessidade de competência como fator determinante da motivação intrínseca foi baseada nos trabalhos de White (1975, *apud* Guimarães & Boruchovitch, 2004), que utilizou o termo competência para definir a capacidade do organismo de interagir satisfatoriamente com o seu meio. No final da década de 1950, White publicou um artigo que se tornou clássico, destacando como força motivacional inata a necessidade do ser humano agir de modo eficaz em seu ambiente. Os estudos de White foram influenciados pelo descontentamento com as explicações provenientes da teoria do *drive*. De acordo com a concepção de White, em virtude das poucas aptidões inatas dos seres humanos para um nível eficiente de interações com o meio, faz-se necessário que aprendam e desenvolvam as capacidades exigidas. Vista desse modo, a competência teria um aspecto motivacional que orientaria o organismo a tentativas de domínio, não podendo ser atribuída a impulsos frente a necessidades específicas ou a instintos. Essa necessidade de relacionamento eficaz foi considerada intrínseca, isto é, a gratificação proporcionada seria inerente à própria interação. A experiência de dominar uma tarefa desafiadora e o aumento da competência dela resultante trazem emoções positivas, as quais White (1975) denominou *sentimento de eficácia* (GUIMARÃES & BORUCHOVITCH, 2004).

Dessa maneira surgiu a teoria da autodeterminação, concebida por Deci e Ryan. Para conceituar a sua teoria os autores partiram da noção de autonomia como uma faculdade de se governar por si mesmo, o adjetivo *autônomo* referindo-se a um agir sem controle externo (diferente do que ocorria no comportamento condicionado de Skinner). Para a Teoria da Autodeterminação, o conceito de autonomia é vinculado ao desejo ou à vontade do organismo de organizar a experiência e o próprio comportamento e para integrá-los ao sentido do *self*. A idéia de necessidade psicológica básica de autodeterminação ou autonomia foi inspirada no trabalho de deCharms (1984), que destacou a autodeterminação como sendo uma necessidade humana inata, relacionada à motivação intrínseca (GUIMARÃES & BORUCHOVITCH, 2004).

A Teoria da Autodeterminação, assim, propõe que os seres humanos, desde seu nascimento, têm propensões inatas para a estimulação e a aprendizagem. No entanto, o ambiente pode fortalecer ou enfraquecer esta tendência, na medida em que nutre ou frustra três necessidades psicológicas básicas: competência, autonomia ou autodeterminação e pertença ou formação de vínculos. A interação dessas necessidades psicológicas com o ambiente podem formar diferentes padrões

motivacionais: desmotivação (ausência de intenção, desvalorização da atividade e percepção de falta de controle pessoal), motivação extrínseca (realização da atividade como uma obrigação ou como um meio para obter algo externo) e a motivação intrínseca (interesse, satisfação, prazer, inerentes à atividade) (GUIMARÃES & BORUCHOVITCH, 2004).

As três necessidades psicológicas básicas, de competência, autonomia e vínculo, são integradas e interdependentes. A satisfação de cada uma delas reforça e fortalece as demais. Conseqüentemente, os contextos sociais facilitadores da motivação intrínseca têm em comum interações que consideram as necessidades de seus membros e são zelosos em supri-las (GUIMARÃES & BORUCHOVITCH, 2004).

A Teoria da Autodeterminação afirma que os eventos sócio-contextuais que fortalecem a percepção de competência no decorrer de uma ação, por exemplo, o *feedback* positivo em situações de desafio de nível ótimo, aumentam a ocorrência da motivação intrínseca. No entanto, somente o sentimento de competência não é suficiente para promover um aumento da motivação intrínseca. É necessário que seja acompanhado por uma percepção de autonomia, ou seja, a situação não deve sufocar o senso de liberdade individual, como também a pessoa precisa se sentir responsável pelo desempenho competente. Desse modo, parece que as circunstâncias que promovem a percepção de autonomia e de competência, denominadas informativas, são promotoras da motivação intrínseca (GUIMARÃES & BORUCHOVITCH, 2004).

Apesar das necessidades psicológicas básicas de competência e de autonomia terem sido consideradas essenciais para a motivação intrínseca, uma terceira necessidade: a de pertencer ou de estabelecer vínculos, deve ser agregada ao modelo de autodeterminação. No atual estágio de desenvolvimento da área, essa necessidade é considerada menos central na determinação da motivação intrínseca, comparada às necessidades de competência e de autonomia. Isto se deve ao fato de que grande parte das atividades intrinsecamente motivadas é realizada isoladamente, por isso ela é vista como um pano de fundo, uma sensação de segurança que possibilita o desenvolvimento dessa tendência inata para o crescimento saudável (GUIMARÃES & BORUCHOVITCH, 2004).

Na perspectiva da teoria da autodeterminação, os indivíduos são estimulados a agir por diferentes tipos de fatores que promovem comportamentos diversos. As

peças podem ser motivadas porque valorizam uma atividade ou porque estão submetidas a um ambiente de extrema coerção. Elas podem agir a partir de um senso pessoal de excelência ou por medo de sobrevivência. Estes contrastes, que fazem parte do comportamento básico dos indivíduos, causam diferenças experienciais e funcionais entre a automotivação e a regulação externa do comportamento. Sendo assim, o maior foco da teoria da autodeterminação consiste em demonstrar abordagens diferentes para o fenômeno motivacional, questionando sobre o tipo de motivação que está sendo exibido em qualquer espaço de tempo (GUIMARÃES & BORUCHOVITCH, 2004).

Dois tipos de motivação são definidos por Deci e Ryan: motivação intrínseca e motivação extrínseca.

- **Motivação intrínseca**

A motivação intrínseca configura-se como uma tendência natural para buscar novidades e desafios. O indivíduo realiza determinada atividade por sua própria causa, por esta ser interessante, envolvente ou, de alguma forma, geradora de satisfação, havendo assim uma valorização e gosto pela tarefa (DECI & RYAN, 2000; RYAN & DECI, 2000, *apud* GUIMARÃES & BORUCHOVITCH, 2004). Tal envolvimento é considerado ao mesmo tempo espontâneo, parte do interesse individual, e autotélico (CSIKSZENTMIHALYI, 1999), isto é, a atividade é um fim em si mesma.

A motivação intrínseca é essencialmente a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar duro simplesmente pelo prazer de cumprir a missão (BOWDITCH, 2004).

Como exemplos de fatores motivacionais intrínsecos temos a percepção de competência e de autonomia, busca de desafio, preferência por tarefas complexas, curiosidade, interesse por novidades, compreensão, ampliação de habilidades e a satisfação com o trabalho e as tarefas (AMABILE *et al*, 1994, *apud* GUIMARÃES & BORUCHOVITCH, 2004).

Os fatores motivacionais intrínsecos são considerados não só a partir da tarefa (como preconizado por Herzberg), nem só a partir do interior do indivíduo. Quando se utiliza o termo intrínseco, estamos fazendo referência ao relacionamento entre sujeito

e objeto, homem e tarefa. A característica da motivação, assim, é essencialmente relacional (GODOI, 2001).

- **Motivação extrínseca**

Em oposição à motivação intrínseca, existe uma outra forma de motivação, chamada de extrínseca, que é definida como uma motivação para o trabalho em resposta a algo externo à atividade ou tarefa, como por exemplo, obtenção de recompensas materiais ou sociais, reconhecimento, demonstração de competência de valor e atendimento de comandos ou pressões dos outros. Neste tipo de motivação, há uma vinculação da tarefa com resultados esperados, ou seja, ao ser retirada a conseqüência, a motivação para o trabalho desaparece (GUIMARÃES & BORUCHOVITCH, 2004).

A motivação extrínseca refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, adotamos certos comportamentos para receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições) externos a uma certa tarefa (BOWDITCH, 2004).

Como exemplos de fatores motivacionais extrínsecos temos as preocupações com recompensas externas, reconhecimento, demonstração de capacidade, opção por tarefas simples e preferência por direcionamentos externos (AMABILE et al, 1994 *apud* GUIMARÃES & BORUCHOVITCH, 2004).

### ***Continuum* motivacional**

Deci e Ryan consideram a dicotomia intrínseca-extrínseca muito simplista para explicar o fenômeno motivacional. Para estes autores, a motivação pode ser categorizada de uma forma global, constituindo-se em um *continuum* de autonomia com diferentes níveis de regulação, tendo a desmotivação e a motivação intrínseca como pólos opostos do *continuum*. Em síntese, o continuum seria: desmotivação – motivação extrínseca (regulação externa, introjetada, identificada e integrada) – motivação intrínseca (DECI & RYAN, 1985, *apud* GUIMARÃES, 2003).

Esta concepção proporciona novas considerações em relação à motivação extrínseca, demonstrando que o comportamento extrinsecamente motivado também pode ser autodeterminado (DECI & RYAN, 1985, *apud* GUIMARÃES, 2003).



A motivação extrínseca assume diferentes formas, que se distinguem pelo grau de internalização e integração de valores e regulação de condutas, refletindo diferentes graus de autonomia. Deci e Ryan distinguiram quatro níveis de motivação extrínseca que variam em torno da percepção individual de autodeterminação: regulação externa, regulação introjetada, regulação identificada e regulação integrada (GUIMARÃES, 2003).

A regulação externa representa o padrão clássico da motivação extrínseca, ou seja, a natureza instrumental do comportamento voltado para a obtenção ou evitação de eventos externos. No extremo oposto está a regulação integrada, compartilhando os mesmos determinantes e indicadores da motivação intrínseca: a flexibilidade cognitiva, o processamento profundo de informações e a criatividade. Entre os extremos situam-se as duas condições intermediárias e seqüenciais da regulação introjetada e da regulação identificada, indo da forma mais autodeterminada para a forma menos autodeterminada. Neste continuum, quanto mais internalizada ou integrada for a regulação externa maiores serão os níveis de autodeterminação percebida, compartilhando os mesmos determinantes e indicadores da motivação intrínseca (GUIMARÃES, 2003).

Podemos perceber, então, que o processo de internalização é a base para a autodeterminação da motivação extrínseca e está mais associado a uma reconceitualização dos motivos extrínsecos, que passam não mais a ser vistos como simplesmente “externos à tarefa”, mas substituídos pela idéia de um *continuum* de internalização. O conceito de internalização refere-se ao processo pelo qual um indivíduo inicialmente adquire crenças, atitudes ou comportamentos regulados de origem externa e, progressivamente, transforma essas regulações externas em atributos pessoais, valores ou estilos de regulação. Durante o processo de internalização, não se pode identificar o local exato de causalidade, a origem do motivo como interior ou exterior ao sujeito. Neste processo, as pessoas transformam a regulação por contingências externas em regulação por processos internos, ou seja, incorporam os mecanismos externos de controle. Note-se que na teoria da auto-regulação, a internalização é vista como um processo motivado, apesar de sua gênese não intrínseca (GUIMARÃES, 2003).

Quando o valor de uma atividade é internalizado, as pessoas não necessariamente se tornam mais interessadas na atividade ou mais intrinsecamente

motivadas para realizá-la, mas se tornam mais dispostas a realizá-la por causa de seus valores pessoais. A partir daí, torna-se possível a compreensão daquilo que distingue a valorização e gosto pela tarefa que se dá na motivação intrínseca, e a criação ou o reencontro com valores pessoais viabilizados pela tarefa que ocorre no processo extrínseco chamado internalização (GUIMARÃES, 2003).

### **Criticas à teoria da autodeterminação**

Ryan e Deci reconhecem que o conceito de autonomia não tem recebido ampla aceitação pelos teóricos da área, mesmo estando apoiado em resultados de diversos estudos empíricos. Enquanto a necessidade de competência e de pertencer ou estabelecer vínculos é objeto de investigação de diversos autores, em várias linhas teóricas da psicologia, a Teoria da Autodeterminação está praticamente sozinha na exploração do constructo de necessidade básica de autonomia. Alguns autores têm questionado, por exemplo, se a autonomia é realmente uma necessidade ou é apenas um produto da ideologia ocidental. Para rebater tais críticas, Ryan e Deci afirmam que elas são embasadas em definições de autonomia que não coincidem com aquelas teorizadas e operacionalizadas pela Teoria da Autodeterminação. Em sua maioria, os críticos falam de autonomia ligada a idéias de independência, individualismo ou desapego e, bem diferente dessas definições, a necessidade de autonomia proposta pela Teoria da Autodeterminação tem como elementos centrais a vontade e a auto-regulação integradora. Em suma, autonomia aqui significa auto-governo, autodireção, autodeterminação. Seria inconcebível imaginar, argumentam Deci e Ryan, que houvesse alguma situação em nossa vida cotidiana na qual pudéssemos agir de modo totalmente independente das influências externas. O cerne da questão está no fato da pessoa contribuir com as forças que influenciam suas ações, ou seja, se ela permanece de modo passivo diante das demandas externas, um marionete na concepção de deCharms ou, ao contrário, as aceita, compreende-as por seu valor e utilidade, percebendo-as como fonte de informações que servem de apoio para as suas iniciativas (GUIMARÃES, 2003).

## **2.9 Categorias de fatores de motivação**

O objetivo da categorização dos fatores de motivação é o de nomear e delimitar os fatores motivacionais em extrínsecos (de satisfação ou de movimentação) e intrínsecos (ou de motivação), a partir das teorias de motivação vistas no presente estudo. Buscamos desta forma uma maior compreensão do fenômeno motivacional no trabalho.

As categorias de fatores aparecem na literatura motivacional com diversos nomes: estilo de comportamento motivacional, padrão motivacional, orientação motivacional, dimensões da motivação, disposição motivacional, motivos e, eventualmente, como fatores (GODOI, 2001). No escopo do presente trabalho, iremos utilizar a expressão motivos ou fatores motivacionais. Em concordância com Godoi (2001), entendemos que definir categorias da motivação é o mesmo que definir categorias de motivos.

A dicotomia entre os fatores motivacionais intrínsecos/extrínsecos será utilizada a partir do referencial da Teoria de Autodeterminação, concebida por Deci e Ryan.

Inicialmente traçaremos uma análise comparativa entre os fatores motivacionais descritos pelos autores, buscando enquadrá-los dentro das categorias definidas (intrínsecas e extrínsecas), conforme podemos observar no quadro 3.

AUTORES	CATEGORIAS	
	<b>FATORES MOTIVACIONAIS INTRÍNSECOS</b>	<b>FATORES MOTIVACIONAIS EXTRÍNSECOS</b>
<b>MASLOW</b>	<p>Gostar do que faz</p> <p>Resolutividade e compromisso com a população</p> <p>Crescimento profissional</p> <p>*Reconhecimento, obtido por competência e realização (auto-realização)</p> <p>Necessidade de conhecimento</p> <p>Busca da beleza (estética)</p> <p>Desejo de ajudar outras pessoas a realizarem o seu potencial de desenvolvimento (autotranscendência)</p> <p>Autonomia; valorização (auto-estima)</p>	<p>Remuneração (salários)</p> <p>Sobrevivência e qualidade de vida</p> <p>Condições e ambiente de Trabalho</p> <p>Carga horária</p> <p>Material de trabalho</p> <p>Localização geográfica (fisiológicos)</p> <p>Segurança no emprego (segurança)</p> <p>Busca de <i>Status</i> (auto-estima)</p> <p>*Bom relacionamento multiprofissional (pertença)</p>
<b>HERZBERG</b>	<p>Realização</p> <p>Reconhecimento do desempenho</p> <p>Trabalho desafiante</p> <p>Possibilidade de crescimento e desenvolvimento, com oportunidades de promoção</p> <p>Responsabilidade</p>	<p>Salários</p> <p>Condições de trabalho</p> <p>Segurança no trabalho</p> <p>Políticas administrativas da companhia</p> <p>*Relacionamento com outras pessoas no ambiente de trabalho</p> <p>Supervisão</p> <p>Status</p>

Quadro 3 – Categorias de fatores de motivação para o trabalho

AUTORES	CATEGORIAS	
	FATORES MOTIVACIONAIS INTRÍNSECOS	FATORES MOTIVACIONAIS EXTRÍNSECOS
<b>McCLELLAND</b>	<p>Desejo de controlar os outros, de influenciar o seu comportamento ou de ser responsável por eles (poder)</p> <p>* Desejo de criar e manter relações amorosas com outras pessoas em bases sociais (afiliação)</p> <p>Desejo de fazer algo melhor ou mais eficiente, resolver problemas e tarefas complexas (realização)</p>	
<b>ALDERFER</b>	<p>Desejo de constante crescimento e desenvolvimento pessoal (crescimento)</p>	<p>Desejo de bem -estar fisiológico e material (existência)</p> <p>*Desejo de obter relacionamentos satisfatórios (relacionamento)</p>

Quadro 3 – Categorias de fatores de motivação para o trabalho. Continuação

AUTORES	CATEGORIAS	
	FATORES MOTIVACIONAIS INTRÍNSECOS	FATORES MOTIVACIONAIS EXTRÍNSECOS
<b>DECI E RYAN</b>	Percepção de competência e de autonomia Busca de desafio Preferência por tarefas complexas Curiosidade Interesse por novidades Compreensão Ampliação de habilidades Satisfação com o trabalho e as tarefas *Relacionamento interpessoal	Preocupações com recompensas externas *Reconhecimento Demonstração de capacidade Opção por tarefas simples Preferência por direcionamentos externos

Quadro 3 – Categorias de fatores de motivação para o trabalho. Continuação

Fonte: obras dos autores incluídos

\* As necessidades de relacionamento e reconhecimento apresentam uma divergência entre os autores

A partir do quadro 3, podemos perceber duas incongruências entre os autores:

- Enquanto que Maslow, Herzberg e Alderfer consideram as necessidades de relacionamento como higiênicas (extrínsecas ou de movimento), McClelland e Deci e Ryan as consideram motivacionais (intrínsecas).
- As necessidades de reconhecimento são consideradas por Maslow como motivacionais (intrínsecas), enquanto que para Deci e Ryan são extrínsecas (porque dependem de uma avaliação feita por outras pessoas).

A seguir, elaboraremos um quadro síntese, procurando englobar todos os fatores motivacionais referidos pelos autores, suprimindo apenas as repetições e condensando as expressões com mesmo significado ou significados semelhantes.

CATEGORIA – FATORES MOTIVACIONAIS INTRÍNSECOS	CATEGORIA – FATORES MOTIVACIONAIS EXTRÍNSECOS
<p>Gostar do que faz, satisfação com o trabalho e as tarefas (realização)</p> <p>Resolutividade e compromisso com a população</p> <p>Possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional</p> <p>Reconhecimento do desempenho</p> <p>Necessidade de conhecimento, compreender melhor o trabalho</p> <p>Busca da beleza</p> <p>Desejo de ajudar outras pessoas a realizarem o seu potencial de desenvolvimento</p> <p>Trabalho desafiante</p> <p>Responsabilidade</p> <p>Desejo de controlar os outros, de influenciar o seu comportamento ou de ser responsável por eles</p> <p>*Desejo de criar e manter relações amorosas com outras pessoas em bases sociais (relacionamento interpessoal)</p> <p>Desejo de fazer algo melhor ou mais eficiente, resolver problemas e tarefas complexas</p> <p>Percepção de competência e de autonomia</p> <p>Curiosidade</p> <p>Interesse por novidades</p> <p>Ampliação de habilidades</p>	<p>Remuneração (salários)</p> <p>Condições e ambiente de trabalho</p> <p>Sobrevivência e qualidade de vida</p> <p>Estabilidade e segurança no emprego</p> <p>Busca de <i>Status</i></p> <p>Políticas administrativas da companhia</p> <p>*Relacionamento com outras pessoas no ambiente de trabalho (colegas, supervisores, subordinados e clientes).</p> <p>Supervisão</p> <p>Desejo de bem estar fisiológico e material</p> <p>Preocupações com recompensas externas</p> <p>*Reconhecimento</p> <p>Demonstração de capacidade</p> <p>Opção por tarefas simples</p> <p>Preferência por direcionamentos externos</p>

Quadro 4 - Categorias de fatores de motivação para o trabalho – síntese dos fatores

Fonte: obras dos autores incluídos

\* As necessidades de relacionamento e reconhecimento apresentam uma divergência entre os autores. Assim, as mesmas foram incluídas nas duas categorias (intrínsecas e extrínsecas)

A teorização até aqui elaborada será retomada em uma fase posterior do trabalho, onde poderemos confrontar o desenvolvimento teórico com a análise da pesquisa de campo subjacente.

## **2.10 Considerações finais**

O enfoque das teorias motivacionais de conteúdo, descritas no presente capítulo nos permitiu observar melhor algumas variáveis individuais e situacionais que, provavelmente, são responsáveis pelas condutas comportamentais dos indivíduos no seu ambiente laboral. Estas variáveis correspondem às necessidades que energizam o comportamento dos homens, frente ao ambiente de trabalho.

Cada estudioso do tema “motivação no trabalho”, referido no presente capítulo, deu uma contribuição importante para a construção do conhecimento relativo à dinâmica motivacional, iniciando com Maslow e Herzberg. Maslow identificou algumas necessidades fundamentais, dispostas em hierarquia; Herzberg, utilizando o modelo motivacional concebido por Maslow desenvolveu a teoria dos dois fatores: higiênicos e motivacionais, demonstrando que os fatores capazes de produzir satisfação no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho.

Archer esclareceu alguns pontos importantes da teoria de Herzberg, enfatizando a motivação como intrínseca, e diferenciando a mesma da satisfação, esta extrínseca, para este autor. Para Archer, não parece ser possível motivar outra pessoa. Tudo que se pode fazer é colocá-la em movimento, condicionando-a a responder de uma determinada maneira.

McClelland aprimorou mais a teoria de Maslow, concebendo um modelo motivacional com três necessidades (realização, poder e afiliação), que são adquiridas socialmente, através das experiências de vida das pessoas, e variam de pessoa para pessoa, se apresentando com diversas intensidades, ou seja, cada indivíduo exibindo níveis diferentes destas necessidades, apesar de uma delas sempre predominar, denotando um determinado padrão de comportamento (a disposição das necessidades não é hierárquica).



Alderfer, também utilizando Maslow como referência, concebeu um modelo com três necessidades (existência, relacionamento e crescimento), dispostas em uma hierarquia flexível. No entanto, agregou o conceito de frustração-regressão ao modelo motivacional. Para este autor, quando ocorre uma frustração em relação à satisfação das necessidades mais elevadas, há uma regressão para um nível inferior de necessidades, mesmo que estas já tenham sido satisfeitas.

Finalmente, os estudos de Deci e Ryan propiciaram um agrupamento das necessidades humanas. Para estes autores, três necessidades psicológicas são básicas, integradas e interdependentes: competência, autonomia e vínculo. No entanto, os indivíduos são estimulados a agir por diferentes tipos de fatores que promovem comportamentos diversos. Os fatores motivacionais foram caracterizados pelos autores como intrínsecos ou extrínsecos. As pessoas podem ser motivadas porque valorizam uma atividade ou porque estão submetidas a um ambiente de extrema coerção. Sendo assim, o maior foco da teoria de Deci e Ryan consiste em demonstrar abordagens diferentes para o fenômeno motivacional, questionando sobre o tipo de motivação que está sendo exibido em qualquer espaço de tempo. Os autores vão além da dicotomia simplista intrínseca-extrínseca utilizada para explicar o comportamento motivacional. Para eles, a motivação pode ser categorizada de uma forma global, constituindo-se em um *continuum* de autonomia com diferentes níveis de regulação, tendo a desmotivação e a motivação intrínseca como pólos opostos do *continuum*.

Ao final do presente capítulo, traçamos uma análise comparativa entre os fatores motivacionais descritos pelos autores citados acima, buscando enquadrá-los dentro das categorias definidas (fatores intrínsecos e extrínsecos), no intuito de facilitar uma aplicação empírica da teorização. Enfatizamos que estas categorias não são rígidas, ou seja, elas fazem parte de um *continuum*, conforme já descrito por Deci e Ryan.

Não basta conhecer as categorias motivacionais e sim perceber a individualidade de cada ser humano na sua relação com os fatores motivacionais para o trabalho. Devemos priorizar a nossa atenção direcionando-a para as sutilezas que compõem a sensibilidade interpessoal, redescobrimo o papel central que os sentimentos têm no comportamento humano. Concordamos com Herzberg, quando ele diz “Sem sentimentos não existe vida nas soluções e no uso da técnica. Sem considerar os

sentimentos de felicidade ou de infelicidade humanos, as organizações enrijecem e morrem” (HERZBERG, 1987, p. 41 apud BERGAMINI, 1997).

Outra conclusão que emergiu da revisão teórica sobre o fenômeno motivacional foi a relação entre a motivação e a insatisfação. Esta relação torna ainda mais complexo o fenômeno motivacional, uma vez que o indivíduo retira da insatisfação, da falta, da ausência de satisfação, o suporte para o engendramento da sua motivação. A relação entre a motivação e a insatisfação, encontra sustentação também na teoria psicanalítica, na qual o investimento libidinal em relação a um objeto está associada à ausência (Freud) e à falta (Lacan).

## 3 TIPOLOGIA JUNGUIANA

### 3.1 Introdução

Desde a antiguidade, a diversidade comportamental tem preocupado o homem que dedicou grande parte do seu tempo especulando e pesquisando sobre essa temática. Na tentativa de entender melhor o seu comportamento, assim como o de seus semelhantes, o homem começou a classificar as pessoas, de acordo com as suas semelhanças e diferenças, dando origem, assim, aos sistemas tipológicos, sendo os mais antigos observados nas culturas chinesa e mesopotâmica.

Os sistemas tipológicos constituem-se em modelos característicos de uma atitude geral que se manifestam em muitas formas individuais (JUNG, 1991). Quando esses sistemas tipológicos estudam os temperamentos das pessoas, temos os tipos psicológicos que representam maneiras pelas quais as pessoas selecionam e organizam as informações que recebem do ambiente externo, formam as suas idéias e tomam decisões. Os tipos, assim, caracterizam as pessoas quanto a interesses, preferências e habilidades.

Partindo de revisões históricas e observações empíricas, no início do século XX, o psiquiatra suíço Carl Gustav Jung (1875-1961) desenvolveu um sistema de tipologia psicológica fundamentado em 20 anos da sua experiência como médico psiquiatra, que culminou na publicação da obra “Tipos Psicológicos”. Nesse sistema tipológico, Jung agrupava as pessoas em 08 tipos, cada um com a sua maneira própria de temperamento.

Em paralelo ao trabalho de Jung, na Suíça, duas pesquisadoras americanas, na década de 40, Katherine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers, resolveram estudar profundamente o modelo criado por Jung e concluíram que o mesmo podia ser aplicado a um grande número de pessoas, o que resultou na ampliação do modelo junguiano para 16 tipos e na criação de um instrumento psicométrico chamado de MBTI, utilizado para determinar os tipos psicológicos das pessoas.

A partir de então, o inventário começou a ser utilizado sistematicamente em vários estudos realizados nos Estados Unidos e em outros países, o que contribuiu para uma maior fundamentação do modelo tipológico junguiano.

O objetivo deste capítulo é construir uma estrutura de referência para ampliar o nosso entendimento sobre o modelo tipológico Junguiano. Esta estrutura foi formada a partir da revisão histórica do pensamento tipológico, associada às idéias de Carl Gustav Jung e de Myers e Briggs sobre os tipos. Procuraremos demonstrar o modelo teórico tipológico junguiano, dando informações sobre cada tipo psicológico em um primeiro momento, para depois exemplificarmos de que maneira podemos utilizá-lo na prática.

### **3.2 Histórico do pensamento tipológico**

Na antiguidade, o homem já classificava as pessoas de acordo com as diferenças e semelhanças nos seus temperamentos. Dessa forma, foram criados os sistemas tipológicos, sendo que os mais antigos podem ser observados na China e na civilização mesopotâmica (ZACHARIAS, 1995).

Por volta do ano de 2637 a.C., na China antiga, o imperador Huang Ti sistematizou um sistema de calendário lunar. Nesse calendário, cada ano lunar estava associado a um animal. As pessoas nascidas no período regido por determinado animal eram influenciadas pelas características dele. Esta influência iria formar ou adaptar traços de temperamento da pessoa, relacionando-a ao seu animal de nascimento. O animal associado ao ano de nascimento de uma pessoa seria o animal escondido em seu coração (LAU, 1986, *apud* ZACHARIAS, 1995).

O outro sistema tipológico da antiguidade é encontrado na Astrologia dos povos do Antigo Oriente (JUNG, 1991). De acordo com essa antiqüíssima concepção, a natureza era constituída de quatro elementos (água, ar, fogo e terra), sendo que cada elemento estava associado a um grupo de três signos do zodíaco. Dessa forma, os signos de Gêmeos, Libra e Aquário estavam associados ao elemento Ar; os signos de Áries, Leão e Sagitário estavam associados ao elemento Fogo e os signos de Câncer, Escorpião e Peixes estavam associados ao elemento Água. Nesse sistema astrológico, a constelação imperante na hora do nascimento da pessoa influenciaria o temperamento e destino correspondentes desta. A influência seria determinada pelo signo astrológico, assim como pelo elemento correspondente ao signo (JUNG, 1991; ZACHARIAS, 1995).

Posteriormente, a tipologia astrológica foi incorporada pelos médicos e filósofos gregos, que criaram a teoria fisiológica dos quatro humores (ZACHARIAS, 1995).

Empédocles de Aragás (490 a 430 a.C.) foi o precursor da teoria. Para este filósofo pré-socrático, todas as substâncias da natureza eram formadas pela combinação de quatro elementos básicos irreduzíveis, a saber: água, terra, fogo e ar.

Hipócrates de Cós (460 a 380 a.C.), médico grego, em sua obra *corpus hippocraticum*, mais precisamente no tratado *De natura hominis*, escrito por volta de 400 a.C., ampliou a teoria de Empédocles, associando os quatro elementos à composição do corpo humano e à causa das doenças, criando assim a “teoria dos humores”. De acordo com essa teoria, o corpo humano era constituído de quatro elementos: sangue, fleuma, bÍlis amarela e bÍlis negra. Se estes elementos estivessem misturados de uma forma equilibrada haveria saúde. No entanto, se houvesse falta ou excesso de algum deles, ocorreria doença (PASQUALI, 2003).

Por fim, Galeno de Pérgamo (129 a 199 d.C.), baseado em Hipócrates, acreditando que a depender do predomÍnio de um dos quatro humores físicos encontrarÍamos quatro tipos diferentes de temperamento no indivíduo, criou um sistema tipológico baseado no comportamento emocional da pessoa. Os tipos eram definidos de acordo com a proporcionalidade desigual dos quatro elementos presentes no corpo humano. Se predominasse o sangue, terÍamos o temperamento *sanguÍneo*, de reações rápidas e débeis; se predominasse a fleuma, terÍamos o temperamento *fleumático*, de reações fracas e lentas; se predominasse a bÍlis amarela, terÍamos o temperamento *colérico*, de reações rápidas e intensas e se predominasse a bÍlis negra, terÍamos o temperamento *melancólico*, de reações lentas e intensas (PAQUALI, 2003; JUNG, 1991).

A tipologia galênica teve o mérito de persistir por 1800 anos (JUNG, 1991), assim como a medicina preconizada por este cientista persistiu durante muito tempo. No século XVI, ainda era ensinada na maioria das faculdades de medicina (CORRÊA et al., 1997).

No século XVII, um outro modelo de tipologia surgiu, descrito pelo autor francês La Bruyère (1645-1696), com base em estereótipos sociais (ZACHARIAS, 1995). A partir da obra do grego Teophastrus (374-287 a.C.), Jean de La Bruyère fez uma reflexão sobre o comportamento humano na sociedade da corte francesa do século XVII. Diferente da tipologia psicológica do século XX, que observa a variabilidade comportamental dos indivíduos a partir das suas características essenciais, a

tipologia de La Bruyère considerava o indivíduo no seu contexto social, nas suas relações com os outros (ESCOLA, 2002; ELIAS, 2001).

A obra desse autor nasceu da necessidade vital que a sociedade da corte do rei Luiz XIV tinha de observar as pessoas. Essa arte de observar a atitude das pessoas contribuiu para a elaboração do seu modelo tipológico, baseado nas normas de comportamento social (ELIAS, 2001). A partir de personagens de diversos estilos como: o homem rico, o camponês, o homem soberbo, o comilão e outros, La Bruyère descrevia indivíduos com diferentes tipos de temperamentos (ESCOLA, 2002).

No final do século XVIII, os sistemas tipológicos apresentaram um novo foco, centrado no corpo humano, o que repercutiu em duas tipologias que vigoraram na época: a fisionomia e a frenologia.

A fisionomia, anteriormente popular na Europa do século XVI, consistia em uma tipologia que determinava o temperamento individual a partir da aparência externa do rosto. Um dos grandes representantes dessa arte foi o padre suíço Johann Casper Lavater (1741-1801). A obra de Lavater, considerada mais artística do que científica, influenciou uma grande parte dos artistas retratistas do seu século e do século seguinte (VAN WYHE, 2002).

A frenologia, criada pelo médico Franz Joseph Gall (1758-1828) atribuía uma localização cerebral para as atitudes e tendências do homem. Cada atitude e tendência tinha a sua origem em partes independentes do cérebro, estas chamadas por Gall de “órgãos”. A composição e desenvolvimento dos “órgãos” eram responsáveis pelo formato particular da caixa craniana de cada indivíduo (VAN WYHE, 2002). O estudo do formato do crânio propiciava, então, o conhecimento de determinados traços de personalidade dos indivíduos, dando origem à frenologia (ZACHARIAS, 1995).

O sistema de Gall foi formulado em 1790 e obteve muito sucesso na Europa até que, na metade do século XIX, começou a ficar desacreditado como ciência, sendo associado a charlatanismo (VAN WYHE, 2002).

No século XIX, Cesare Lombroso (1835-1909) criou a Antropologia Criminal, um sistema de classificação tipológica aplicado à área criminal. Esse sistema postulava que o criminoso nato apresentava determinadas características físicas e mentais, que o distinguiam da população normal (ZACHARIAS, 1995).

Já as teorias modernas sobre tipologias de temperamento, pertinentes ao século XX, de acordo com Lorenzini (1961, *apud* Zacharias, 1995), podem ser agrupadas em 03 classificações:

- Levando-se em consideração as diferenças na estrutura somática dos indivíduos. Como exemplo dessa classificação podemos citar a tipologia da Escola Constitucionalista Italiana, representada pelos autores De Giovanni e Viola.
- Levando-se em consideração a relação entre a psique e a morfologia corporal (estrutura somática) dos indivíduos. Como exemplos dessa classificação podemos citar a Escola Constitucionalista Alemã, representada pelo autor Kretschmer, e a Escola Constitucionalista Americana, representada pelo autor Sheldon.
- Levando-se em consideração a diferença entre estruturas especificamente psíquicas. Como exemplos dessa classificação podemos citar a Teoria dos Tipos Psicológicos de Carl Gustav Jung (ZACHARIAS, 1995).

A tipologia de De Giovanni e Viola baseia-se no método antropométrico, mais especificamente na relação entre tronco e membros. Essa tipologia classifica os indivíduos em megaloplâncnicos (brevilíneos), massa de corpo superior ao normal (gordo e baixo); normoplâncnico (atlético), equivalência da massa horizontal e vertical; microsplâncnico (longilíneo), massa de corpo inferior ao normal (alto e magro) (ZACHARIAS, 1995; FEDELI, 1997).

Kretschmer (1888-1964), professor de psiquiatria e neurologia na Universidade de Tubinga, desenvolveu a sua tipologia com base na divisão clássica de Kraepelin, entre a esquizofrenia e a psicose maníaco-depressiva. A tipologia de Kretschmer correlaciona determinados traços de personalidade com a compleição física das pessoas (ZACHARIAS, 1995; FEDELI, 1997).

A sua classificação divide os indivíduos em quatro grupos, conforme descrito no quadro abaixo:

- **Pícnico** – de estatura baixa e forte (gordo), pernas, peito e ombros arredondados. É sociável, amigo, vivaz, prático e realista, e, em casos patológicos, ficará oscilando no ciclo mania-depressão. Este tipo corresponde ao ciclotímico ou cicloide.
- **Leptossômico** – de estatura alta, esbelto, peito relativamente pequeno, pernas e face alongadas. Geralmente tende à introspecção e reflexão. Em casos patológicos, apresenta extrema introversão e falta de contato com o mundo que o rodeia. Este tipo corresponde ao esquizotímico ou esquizóide.
- O tipo **atlético** é mais proporcional entre o pícnico e o leptossômico, sendo classificado mais como esquizotímico.
- Já os **displásicos** são pessoas que apresentam misturas incompatíveis no seu desenvolvimento.

Quadro 5: Características dos tipos propostos por Kretschmer.

Fonte: Zacharias, 1995, p. 70.

Outra obra importante é o trabalho de Sheldon, médico e psicólogo, professor da Universidade de Harvard, que elaborou uma tipologia semelhante à de Kretschmer.

A teoria tipológica de Sheldon utiliza o referencial da embriologia. Para este autor, a prevalência de determinada membrana embrionária (ectoderma, mesoderma ou endoderma) no curso do desenvolvimento é capaz de imprimir determinadas características ao indivíduo no plano morfológico, funcional e psicológico. Os indivíduos, assim, são agrupados nos somatotipos endomórfico, mesomórfico e ectomórfico, que correspondem respectivamente aos temperamentos viscerotônico, somatotônico e cerebrotônico (ZACHARIAS, 1995; FEDELI, 1997).

Sumarizamos a tipologia de Sheldon no seguinte quadro:

### 1º. Tipo

**Físico:** Endomorfia: predomínio de formas arredondadas e macias, além de um maior desenvolvimento das vísceras digestivas.

**Psíquico:** Viscerotonia: gosto pelo conforto físico, prazer em comer, sociabilidade, tendência ao romantismo e ao melodrama.

Quadro 6: Características dos tipos propostos por Sheldon.



**2º. Tipo**

**Físico:** Mesomorfia: predomínio do tecido ósseo, muscular e conectivo. Apresenta corpo pesado, firme e retangular.

**Psíquico:** Somatotonia: tende à imposição e coersão, gosta de atividades enérgicas, do poder e de correr riscos. Apresenta muita coragem física.

**3º. Tipo**

**Físico:** Ectomorfia: predominam formas lineares e frágeis, possui maior exposição sensorial, maior sistema nervoso e maior cérebro em proporção ao corpo.

**Psíquico:** Cerebrotonia: tende ao retraimento e ao isolamento, inibido e tímido, prefere atividades intelectuais.

Quadro 6: Características dos tipos propostos por Sheldon. Continuação.

Fonte: Anastasi, 1974, *apud* Zacharias, 1995, p. 71.

Em relação à classificação dos tipos psíquicos, temos uma diversidade de tipologias. Dentre as mais difundidas destaca-se a desenvolvida pelo psiquiatra suíço Carl Gustav Jung (1875-1961), que elaborou um modelo tipológico baseado em quase vinte anos da sua prática clínica. A tipologia junguiana, através da observação do comportamento das pessoas, identificou a existência e a predominância de diferentes disposições psíquicas para agir ou reagir em determinadas direções (MAROCHI, 2003).

De acordo com Zacharias (1995), a grande contribuição da Tipologia Junguiana encontra-se no foco centrado na maneira como cada pessoa se orienta preferencialmente no mundo. Essa contribuição é inovadora em relação às tipologias anteriores, nas quais as classificações eram baseadas na observação de padrões de comportamento temperamental ou emocional.

Nas próximas sessões será apresentada com maior detalhamento a teoria dos tipos psicológicos de Carl Gustav Jung.

### 3.3 O modelo Junguiano da psique

O psiquiatra suíço Carl Gustav Jung (1875-1961) foi um dos autores que mais estudou a personalidade humana, interessado e preocupado com as relações do homem com o mundo externo e com a comunicação entre as pessoas, sendo conhecido como um dos maiores psicólogos do século XX (HALL & LINDZEY, 1973).

No modelo psíquico concebido por Jung, que descreveremos sucintamente, consideram-se três dimensões, a saber: consciência, inconsciente pessoal e inconsciente coletivo, sendo que o inconsciente corresponde à totalidade de fenômenos psíquicos que não são conscientes.

O consciente é a dimensão psíquica responsável pela adaptação e orientação do homem no mundo, sendo, sobretudo, produto da percepção e tendo como centro coordenador o ego, sujeito da identidade pessoal e centro dos nossos desejos e de nossas atenções (JUNG, 1998).

O ego é o ponto focal da consciência que propicia o senso de identidade contínua e a consciência do existir, funcionando como um organizador consciente das impressões, internas e externas, das lembranças não reprimidas, da sequência temporal, espacial e causal (ZACHARIAS, 1995).

O ego medeia a relação dos conteúdos psíquicos com a consciência. Para que um conteúdo psíquico torne-se consciente ele tem de ser reconhecido pelo ego. Assim, ego e consciência funcionam conjuntamente (JUNG, 1999). Os conteúdos psíquicos não reconhecidos pelo ego são inconscientes (TONIETTO, 2005).

A função da consciência é não só a de reconhecer e assumir o mundo exterior através da porta dos sentidos, mas traduzir criativamente o mundo exterior para a realidade visível (JUNG, 1998).

A consciência permite a individualização do homem frente aos objetos, o homem reconhecendo-se como uma imagem separada. A consciência se desenvolve separando sujeito de objeto, sustentando a relação do ego com conteúdos psíquicos pertencentes tanto do mundo externo quanto do mundo interno (TONIETTO, 2005).

A parte do sistema psíquico que relaciona os conteúdos da consciência com os fatos e dados externos, originários do meio ambiente, foi denominada por Jung de ectopsique. Já a parte do sistema psíquico que relaciona os conteúdos da consciência com processos que ocorrem no inconsciente foi chamada de endopsique (ZACHARIAS, 1995).

O sistema ectopsíquico é formado por quatro funções, a saber: sensação, intuição, pensamento e sentimento. Enquanto que as duas primeiras são funções de percepção, as duas últimas correspondem a funções de julgamento (JUNG, 1991).

As funções são concebidas como operações do ego e revelam como a consciência opera em relação a si mesma e a outras pessoas. As quatro funções descritas por Jung correspondem a quatro maneiras arquetípicas de organizar e sofrer a vida (VON FRANZ; HILLMAN, 1990).

Jung chamou as funções perceptivas de irracionais, visto que através delas uma situação é apreendida diretamente, sem a mediação de um julgamento ou avaliação. Já as funções de julgamento são consideradas racionais porque são influenciadas pela reflexão, determinando o modo de tomada de decisões (LESSA, 2003).

A função sensação é a função dos sentidos. Corresponde à soma total das percepções dos fatos externos que ocorrem através dos órgãos dos sentidos. É através dessa função que detectamos a existência dos objetos (ZACHARIAS, 1995).

Apesar de depender do objeto, também ela tem um fator subjetivo, pois além do objeto percebido e sensualizado, há o sujeito que sensualiza e contribui com sua disposição subjetiva para o estímulo objetivo (JUNG, 1991).

Essa percepção sensorial pode ser concreta ou abstrata. A primeira relaciona-se à percepção sensorial imediata, reativa, sempre misturada com representações, sentimentos e pensamentos. Já a segunda apresenta uma condição de percepção mais diferenciada, “estética”, elaborada, sempre levando-se em consideração a vontade dirigida, esta correspondendo ao ato de exprimir e aplicar uma atitude estética à percepção. A sensação abstrata é própria sobretudo dos artistas (JUNG, 1991).

A função intuição está associada a um tipo de percepção que antevê possibilidades de acontecimentos. Corresponde aos pressentimentos, palpites e impressões. Essa função atua no nível de percepção subliminar, como percepções sensoriais tão sutis que escapam à nossa consciência, registrando-se ao nível do inconsciente. Face a essa característica, é uma função de difícil conceituação (JUNG, 1999).

De acordo com Lessa (2003), a função intuição busca os significados, as relações e as possibilidades futuras da informação recebida.

A função intuição pode se manifestar de forma subjetiva, objetiva, concreta ou abstrata. Na forma subjetiva, a percepção de fatos inconscientes é proveniente basicamente do próprio sujeito, enquanto que na objetiva provém dos objetos. Já a concreta se baseia na percepção referente à realidade das coisas, enquanto que na abstrata há a percepção relacionada a idéias (JUNG, 1991).

A função pensamento nomeia e conceitua os objetos. De uma forma sintética, essa função exprime o que um objeto é (JUNG, 1998). A função pensamento estabelece a relação lógica e conceitual entre os fatos percebidos. Quando essa função é utilizada, julga-se o objeto percebido baseado em leis gerais aplicáveis às situações, sem levar em conta a interferência de valores pessoais, ou seja, analisamos racionalmente um fato sem maior interesse pelo seu valor afetivo (LESSA, 2003).

Para Jung, a função pensamento pode ser ativa ou passiva. No pensamento ativo há uma subordinação dos conteúdos de representação a um ato voluntário de julgamento, enquanto que no pensamento passivo há uma disposição de conexões conceituais que podem se contrapor às intenções do sujeito. O primeiro é um agir da vontade, podendo ser chamado de pensamento dirigido, enquanto que o segundo é um acontecer, este podendo ser chamado de pensamento intuitivo (JUNG, 1991).

A função sentimento nos informa através de percepções próprias acerca do valor dos objetos (JUNG, 1998). No relacionamento do ego com os objetos, a função sentimento consiste no processo de atribuir ao conteúdo psíquico um valor definido no sentido de aceitação ou rejeição, prazer ou desprazer, podendo se manifestar também como estados de humor, estes podendo ser provenientes de conteúdos inconscientes (JUNG, 1991).

A função sentimento julga os fatos e acontecimentos, não visando ao estabelecimento de relações conceituais (o que ocorre através da função pensamento), mas a uma aceitação ou rejeição subjetiva, o que confere valor a cada conteúdo da consciência. Dessa forma, a função sentimento ordena os conteúdos da consciência de acordo com o seu valor (JUNG, 1991).

Também essa função pode ser concreta ou abstrata. Quanto mais concreto o sentimento, mais pessoal e subjetiva é a valoração objetal e quanto mais abstrato, mais geral e objetivo será o valor (JUNG, 1991).

As funções ectopsíquicas da consciência se dispõem de acordo com o diagrama abaixo (figura 11):

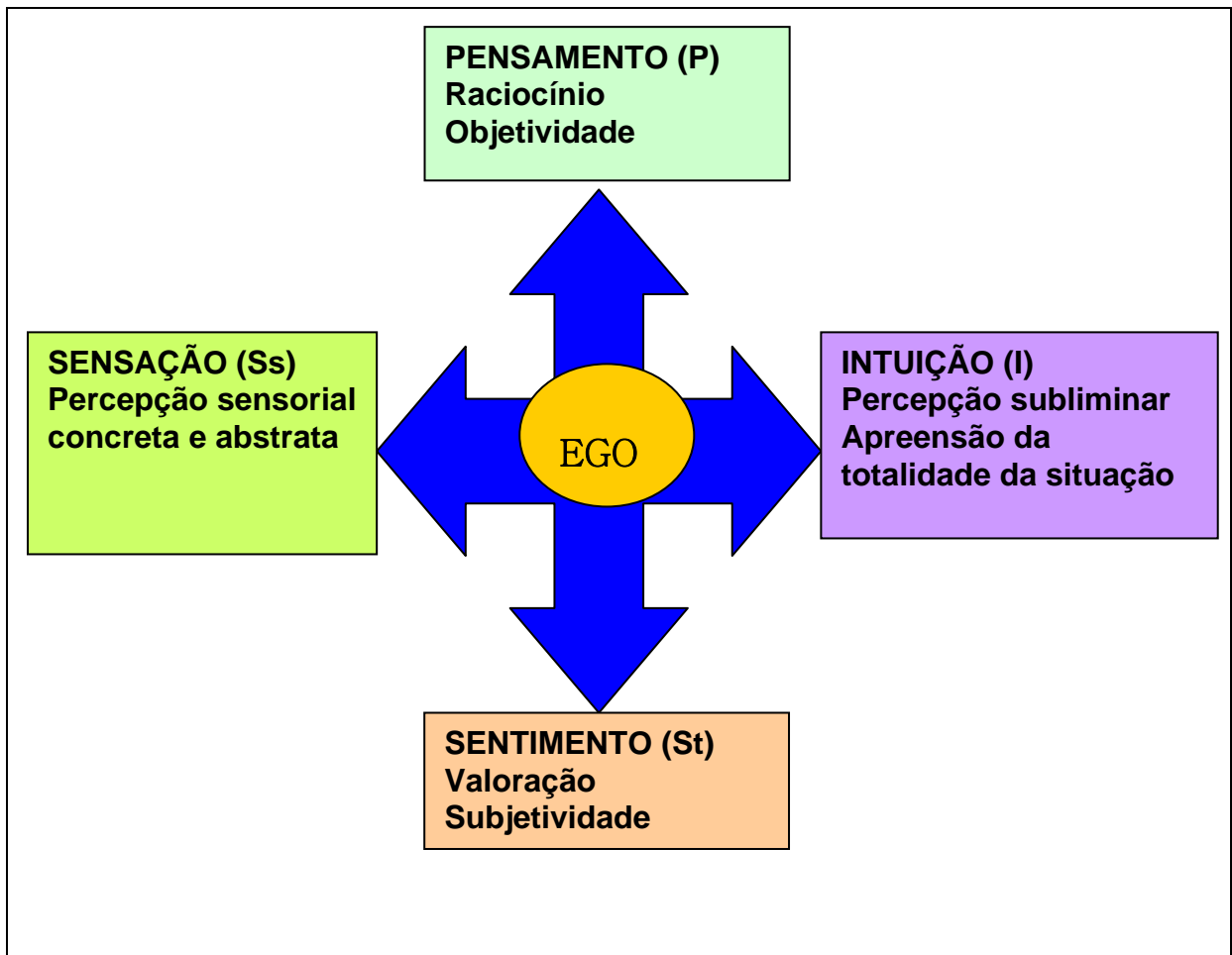


Figura 11: As funções ectopsíquicas da consciência

Fonte: adaptado de Jung, 1999, p. 13.

A figura 11 foi adaptada do diagrama concebido por Jung, chamado pelo autor de *cruz das funções*, em cujo centro está o ego, dotado de energia própria. Comunicando-se com o ego estão as quatro funções (perceptivas e julgadoras), formando uma cruz com um eixo racional incidindo perpendicularmente sobre o eixo irracional (JUNG, 1999).

A construção desse modelo quádruplo das funções foi baseada em longos anos de experiência do autor, fruto de quase vinte anos de trabalho no campo da psicologia prática através da descrição dedutiva de observações empíricas (JUNG, 1991).

Uma das características das funções é a irreducibilidade, ou seja, cada função é independente, não podendo ser reduzidas umas às outras. A função pensamento, por exemplo, é absolutamente distinta da função sentimento, o mesmo sendo aplicado às funções sensação e intuição (JUNG, 1991).

Outra característica das funções é que as funções perceptivas (sensação e intuição) formam um par de opostos, que se compensam mutuamente, o mesmo se aplicando às funções julgadoras (sentimento e pensamento). De acordo com Jung, existem, portanto, duas maneiras opostas pelas quais percebemos o mundo – funções sensação e intuição - assim como outras duas que usamos para julgar os fatos – funções sentimento e pensamento (LESSA, 2003). Ao canalizarmos a energia psíquica para uma das funções, por exemplo a função sentimento, excluimos a utilização da função pensamento. Como ressalta Jung (1999, p. 13) “(...) nenhum indivíduo possui os dois opostos agindo simultaneamente no mesmo grau de desenvolvimento”.

De acordo com Lessa (2003), as pessoas geralmente utilizam as quatro funções diariamente. No entanto, existe sempre uma função preferida para a utilização pelo sujeito. Em virtude do seu maior uso, essa função torna-se mais desenvolvida, dando origem aos tipos psicológicos que veremos um pouco mais adiante. Por hora, nos limitaremos a dar uma descrição sucinta do modelo psíquico concebido por Jung.

Um outro conceito que permeia a obra de Jung e é parte essencial do seu modelo psíquico é o conceito de libido ou energia psíquica. A teoria junguiana da libido conceitua, em termos abstratos, as relações entre as várias partes da psique (STEIN, 2000).

O termo libido é originário da palavra latina *libere*, que significa “ter vontade de” (GRINBERG, 1997).

Freud utilizou o termo libido para referir-se à energia psíquica vital, caracterizando a sexualidade como fonte primária dessa energia, que é a base do movimento psíquico (STEIN, 2000). Dessa forma, Freud equiparou a libido com o instinto sexual (GRINBERG, 1997).

Para libertar a energia vital de uma definição muito estreita, Jung retirou a conotação eminentemente sexual da libido, atribuindo-lhe um sentido mais amplo. A partir da concepção de Schopenhauer sobre vontade, Jung utilizou o termo libido para referir-se a vários impulsos psíquicos, sendo a sexualidade apenas um dentre outros

ramos da vontade ou força vital mais genérica. A palavra libido foi substituída posteriormente por Jung pelo termo “energia psíquica” (STEIN, 2000).

A energia psíquica, assim, corresponde ao motivador primordial da atividade e do pensamento humanos, presente em toda a vida vigíl e onírica do ser humano, fonte primária do movimento psíquico. Metaforicamente corresponde à corrente elétrica que faz girar, vibrar e roncar a máquina humana (STEIN, 2000).

O sistema psíquico, do ponto de vista junguiano, funciona através de um fluxo constante e dialético de energia entre o consciente e o inconsciente, havendo trocas relativas a valores. O inconsciente pode atuar espontaneamente, ativando certas quantidades de energia psíquica, forçando a sua entrada na consciência. Por outro lado, certas quantidades de energia psíquica podem desaparecer da consciência, surgindo no inconsciente. É o que acontece na repressão (GRINBERG, 1997).

A segunda camada psíquica a ser descrita, a partir do modelo concebido por Carl Gustav Jung, situa-se em uma esfera intermediária, correspondendo ao inconsciente pessoal, constituído essencialmente de conteúdos individuais que já foram conscientes e desapareceram da consciência, por terem sido esquecidos ou reprimidos (JUNG, 2000).

Já o inconsciente coletivo corresponde ao substrato psíquico mais profundo, ontogênica e filogênicamente mais antigo, arcaico, pré-verbal, conectado com o corpo e os instintos, também chamado de psique objetiva (STEIN, 1998). Face ao aspecto arcaico, a psique objetiva não conceitualiza (a linguagem e os conceitos surgiram mais tardiamente na evolução), comunicando-se através de imagens, analogicamente (WHITMONT, 1990). Essa camada psíquica profunda parece ser constituída por temas ou imagens de natureza mitológica. Toda a mitologia seria uma espécie de projeção do inconsciente coletivo. A partir dessa dimensão parece brotar tudo o que é criativo (JUNG, 1998).

O inconsciente coletivo é constituído essencialmente de arquétipos, que correspondem a padrões inatos de comportamento, herdados, comuns à humanidade. Os arquétipos são formas sem conteúdo, correspondendo a possibilidades latentes de manifestação. Essa configuração do arquétipo poderia ser comparada ao sistema axial de um cristal, que determina apenas a sua estrutura estereométrica (JUNG, 2000).

Os arquétipos também têm um componente dinâmico, face à grande carga energética que possuem. Esse componente dinâmico exerce no indivíduo, que é guiado por ele, uma pressão irresistível e sempre vem acompanhado por um forte componente emocional. Portanto, aliado à ativação de um arquétipo sempre existe um estado de comoção biopsíquica (NEUMANN, 1996).

Quando atuam positivamente, os arquétipos estão associados à criatividade, sendo fonte de inspiração nas artes e ciências. Muitas vezes, inspirado por um arquétipo, o indivíduo pode ter uma experiência de iluminação espiritual ou criativa profunda (GRINBERG, 1997).

No entanto, quando atua negativamente, o arquétipo manifesta-se como rigidez, fanatismo e possessão. Como exemplo, pode-se citar o caso do Nazismo alemão, quando a imagem arquetípica de Wotan, deus da mitologia germânica, foi reativada através de Hitler, desencadeando um estado de possessão guerreira, culminando em uma espécie de psicose coletiva (JUNG, 1993).

### **3.4 Origens da tipologia junguiana**

Em 1921, Jung trouxe uma importante contribuição para o entendimento da tipologia psicológica humana, ao escrever o livro *“Tipos Psicológicos”*, fruto de mais de 20 anos de observação e do exercício da Medicina Psiquiátrica e da Psicologia Prática (LESSA, 2003).

No entanto, já em 1913, em uma conferência feita no Congresso Psicanalítico de Munique, Jung esboçava as primeiras idéias sobre o seu modelo tipológico. A partir de observações clínicas referentes a pacientes com histeria e esquizofrenia, Jung começou a notar diferenças nas manifestações clínicas destas doenças, apesar de ambas cursarem com dissociação da personalidade. Enquanto que os histéricos investiam significado emocional no mundo externo e seus objetos, os esquizofrênicos encontravam um significado no mundo interior, subjetivo. O movimento psíquico do histérico foi chamado de extroversão regressiva e o modo psíquico de reação do esquizofrênico foi chamado de introversão regressiva. De acordo com Jung, esses dois movimentos psíquicos também deveriam ocorrer nos indivíduos normais, podendo ser encontrados no mesmo indivíduo (JUNG, 1991).



Através da ampliação dos conceitos de extroversão e introversão para a psicanálise, mais precisamente a teoria Freudiana e a teoria de Adler, Jung caracterizou os dois movimentos psicanalíticos como extrovertido e introvertido, respectivamente. As divergências entre Freud e Adler pareciam ocorrer face a diferenças de temperamento entre os dois psicanalistas. Apesar de ambos os investigadores perceberem o sujeito em relação com o objeto, havia diferenças na maneira de perceberem essa relação. Na qualidade de extrovertido, Freud priorizava o objeto, enquanto que na qualidade de introvertido, Adler valorizava sobretudo o sujeito (JUNG, 1991).

Surgiu, assim, a idéia de que existiam duas formas de atitude psíquica do sujeito em relação ao objeto, que Jung chamou de extroversão e introversão. Enquanto que na extroversão ocorria um direcionamento da energia psíquica em direção ao objeto, na introversão acontecia o inverso, a energia psíquica direcionava-se para o sujeito (JUNG, 1991).

O movimento da energia psíquica na extroversão, ao voltar-se em direção ao objeto, possibilita que o ambiente externo se torne, ao mesmo tempo, orientador e campo de ação das experiências pessoais, sendo as características desse ambiente determinantes sobre os aspectos subjetivos da experiência (ZACHARIAS, 1995).

Já o movimento da energia psíquica na introversão, ao voltar-se em direção ao sujeito, possibilita que o foco das experiências pessoais ocorra na impressão causada pelos fatos externos, frente ao sujeito. Assim, o sujeito direciona a sua atenção para o seu próprio mundo interno de emoções e pensamentos, ou seja, os seus processos internos acionados pelos objetos. Há uma tentativa de compreender o mundo antes de experimentá-lo (ZACHARIAS, 1995).

A partir do questionamento sobre a existência dessas duas formas de atitude psíquica (introversão e extroversão), Jung resolveu aprofundar os seus estudos através da filosofia, literatura e teologia, onde encontrou o mesmo conflito que ele já havia observado na psicanálise (ZACHARIAS, 1995).

Associando às suas observações empíricas os trabalhos de William James, Wilhelm Ostwald, Worringer, Schiller, Nietzsche e Gross, Jung começou a delinear o seu sistema tipológico.

As observações empíricas de Jung, decorrentes da práxis psicológica, ampliadas através de uma vasta pesquisa histórica, deram origem, assim, à sua obra *Tipos Psicológicos*, publicada em 1921. A primeira metade da obra é dedicada à exploração

de alguns conceitos tipológicos encontrados na teologia e história do pensamento antigo e medieval, poesia, psicopatologia, filosofia e biografia de alguns autores. Na segunda metade da obra, Jung detalha conceitualmente o seu modelo tipológico, o qual procuraremos sintetizar no capítulo seguinte.

### **3.5 O modelo de tipologia concebido por Jung.**

Além de conceituar as duas formas de atitude psíquica, introversão e extroversão, Jung também constatou que uma das funções ectopsíquicas se diferenciava durante a vida de um indivíduo. Essa diferenciação ocorria em decorrência do “acento numinal” dado pela pessoa frente às ocorrências da vida. O termo “acento numinal”, cunhado por Jung, referia-se a qualidades positivas de importância e valor, inatas, que o indivíduo concebia em relação ao sujeito e objeto, assim como em relação às quatro funções psíquicas (sentimento, pensamento, sensação e intuição). A depender do “acento numinal”, havia o direcionamento de determinadas atitudes e funções da consciência em relação ao mundo. Durante o desenvolvimento psíquico, face ao “acento numinal”, uma das atitudes se diferenciava, assim como uma das funções, que se tornava a função dominante ou função principal (JUNG, 1991).

A função dominante, portanto, corresponde àquela função psíquica mais utilizada pelo indivíduo, sendo a de sua preferência, surgida de forma inata. Em virtude de seu maior uso, a função dominante torna-se mais desenvolvida e diferenciada, vindo a ser a função mais confiável e eficiente que o indivíduo dispõe para funcionar cognitivamente no mundo (LESSA, 2003).

Essa função já começa a se destacar desde a infância, através das preferências demonstradas pelas crianças, nas suas ocupações e nos seus relacionamentos com os colegas. A função psíquica da preferência do indivíduo vai se desenvolvendo, sendo cada vez mais reforçada pelo meio ambiente (VON FRANZ & HILLMAN, 1990).

A identificação do indivíduo com a sua função dominante dá origem aos vários tipos psicológicos (SHARP, 2002).

Segundo a concepção de Jung, tipo psicológico corresponde a uma disposição geral que se observa nos indivíduos, caracterizando-os quanto a interesses, preferências e habilidades (ZACHARIAS, 1995).

No modelo tipológico concebido por Jung, o tipo psicológico de um indivíduo é formado por uma das atitudes da consciência (introversão ou extroversão) associada a uma das quatro funções ectopsíquicas (sentimento, pensamento, intuição ou sensação) (JUNG, 1991).

Jung agrupou as pessoas em oito tipos psicológicos, que descreveremos a seguir:

- **Tipo Pensamento Extrovertido**

Nos indivíduos com esse tipo psicológico, o primado recai sobre a função psíquica pensamento e a atitude geral da consciência de extroversão, ou seja, o pensamento é orientado pelo objeto e pelos dados objetivos, sendo o critério de julgamento determinado pelas condições objetivas, provenientes de fatos ou idéias concretas (JUNG, 1991).

A constatação das pessoas que apresentam esse tipo psicológico sempre acontece no sentido de uma importância objetiva da experiência. A sua racionalidade concorda com o que é considerado racional pela coletividade, pelo senso comum. A importância do coletivo ocorre face à extroversão que se afasta do sujeito (JUNG, 1991).

A racionalidade na condução consciente da vida significa a exclusão consciente da causalidade e da irracionalidade. O julgamento tenta obrigar o desordenado e causal a ajustar-se a certas formas (JUNG, 1991).

O indivíduo deste tipo psicológico conduz a sua vida principalmente sob o comando da reflexão, esforçando-se por colocar toda a sua atividade psíquica na dependência de conclusões intelectuais, que se orientam pela realidade objetiva dos fatos ou das idéias válidas em geral e que determinam o seu ideal (JUNG, 1991).

O ideal dos pensadores extrovertidos está submetido a uma fórmula intelectual com orientação objetiva. Essa fórmula pessoal guia a vida dessas pessoas, determinando os seus julgamentos entre o certo e o errado, o bem e o mal, o belo e o feio. A moral desses indivíduos proíbe tolerar exceções, sendo a realização do seu ideal de extrema importância para eles. Quando a fórmula intelectual que guia a vida dos pensadores extrovertidos é ampla o suficiente, eles podem ter um papel relevante na vida social da comunidade, como reformadores, promotores públicos, etc. Por

outro lado, se os ideais forem rígidos, o indivíduo pode se tornar um resmungão, sofista e crítico, procurando comprimir a si e aos outros num esquema rígido, “procustiano” (JUNG, 1991).

Como a plenitude da vida não pode ser expressa apenas por um ideal intelectual, esses indivíduos podem inibir outras formas e atividades importantes da vida, cujas formas de expressão dependem do sentimento, como, por exemplo, atividades estéticas, o senso artístico, o cultivo de amizades, etc. Se a inibição dessas outras formas de expressão for muito acentuada pode dar origem a distúrbios psíquicos (JUNG, 1991).

- **Tipo Sentimento Extrovertido**

Nesse tipo psicológico, a função sentimento e a atitude extrovertida têm o primado.

O julgamento do tipo sentimental difere do julgamento do tipo pensador. Enquanto que o pensador julga de forma lógica, o sentimental julga de forma valorativa. No caso do tipo sentimental extrovertido, essas valorizações que decorrem do ato de sentir correspondem diretamente a valores objetivos, geralmente englobando parâmetros de valor tradicionais e aceitos em geral (JUNG, 1991).

Os sentimentais extrovertidos são geralmente pessoas afáveis, que fazem amigos com facilidade, se preocupam com a harmonia do ambiente que os cerca e facilmente se sacrificam pelos outros. Face à função sentimento estar voltada para os objetos externos, há uma genuína afinidade com as outras pessoas. O bom relacionamento com os outros torna os sentimentais extrovertidos bem adaptados às condições externas e aos valores sociais (SHARP, 2002).

- **Tipo Sensação Extrovertido**

As pessoas que apresentam esse tipo psicológico geralmente reprimem o componente subjetivo da sensação. Ficam focados nos dados sensoriais concretos que emanam dos objetos. Disso nasce uma “vinculação sensível” com os objetos,

sendo o indivíduo orientado somente pela realidade que cai sob os seus sentidos (JUNG, 1991).

Os indivíduos com esse tipo psicológico são pessoas realistas, com um senso objetivo dos fatos extraordinariamente desenvolvido, dando primazia às situações concretas e reais; sensualistas, que buscam o prazer obtido através da percepção dos sentidos. Normalmente, são pessoas agradáveis, elegantes, com gosto refinado e bem ajustadas à realidade existente (JUNG, 1991).

No entanto, se a função sensação extrovertida for muito desenvolvida, há um desaparecimento do aspecto subjetivo da sensação, podendo transformar o indivíduo em uma pessoa grosseira, vivendo somente em função da busca pelo prazer, ou num esteta refinado e sem escrúpulos. Nesse caso, o vínculo ao objeto é levado a extremos (JUNG, 1991).

- **Tipo Intuição Extrovertido**

Nesse tipo psicológico, a percepção inconsciente é focada nos objetos exteriores. Como a função intuição fornece imagens ou impressões de relações e conclusões que não podem ser obtidas através das outras funções psicológicas, essas imagens adquirem o valor de conhecimentos específicos, com grande influência sobre o agir. Por causa do primado da intuição, há uma tentativa de descoberta de possibilidades nos dados objetivos (JUNG, 1991).

As possibilidades emergentes tornam-se o principal foco de atenção para os indivíduos com esse tipo psicológico. Essas pessoas sempre procuram saídas e novas possibilidades na vida externa. O intuitivo extrovertido nunca está no lugar onde se encontram valores reais, aceitos em geral, mas sempre no lugar onde há novas possibilidades. Têm faro aguçado para idéias novas e que prometem futuro. Encontra-se esse tipo psicológico entre muitos homens de negócios, empresários, políticos (JUNG, 1991).

Nos intuitivos extrovertidos, pode haver uma supervalorização dos objetos, sobretudo quando estes devem servir a uma solução ou a uma descoberta de novas possibilidades. Nesse caso, após cumprirem as suas funções os objetos são descartados rapidamente (JUNG, 1991).

- **Tipo Pensamento Introverso**

Nos indivíduos com esse tipo psicológico, o primado recai sobre a função psíquica pensamento e a atitude geral da consciência de introversão, ou seja, o pensamento conduz a experiência concreta, objetiva, para o conteúdo subjetivo. Esse pensar , diferente do pensar extroverso, prioriza o sujeito (JUNG, 1991).

Na atitude introversa, as tendências e concepções subjetivas preponderam sobre as situações objetivas. Os indivíduos introversos observam a realidade objetiva mas escolhem os determinantes subjetivos como decisivos. Entre a percepção do objeto e o agir eles interpõem uma opinião subjetiva (JUNG, 1991).

Sendo assim, os indivíduos com esse tipo psicológico propõem questionamentos e teorias, mas mantêm um relacionamento mais reservado em relação aos objetos. Os fatos, portanto, adquirem uma importância secundária, muitas vezes sendo utilizados como exemplos ilustrativos das idéias. Diferente do tipo pensamento extroverso, essas pessoas não se esforçam por uma reconstrução intelectual da realidade concreta. O seu foco ocorre na idéia subjetiva, expressão abstrata da realidade concreta (JUNG, 1991).

A preocupação dos pensadores introversos está no processo mental, no esclarecimento de idéias , sendo a aplicação prática dessas idéias de caráter secundário. Eles tendem a ser pessoas mais teóricas do que práticas (SHARP, 2002).

Os pensadores introversos são influenciados pelas idéias que brotam do inconsciente. Eles procuram mais um aprofundamento das idéias do que uma ampliação de horizontes (JUNG, 1991).

Face à introversão, esses indivíduos podem se perder em um mundo de fantasia. A orientação subjetiva faz com que eles criem uma teoria aparentemente fixada na realidade, cuja origem, porém, encontra-se em uma imagem interior. Em casos extremos, esta imagem interior pode dominar o indivíduo tornando-o alienado, alheio à realidade concreta (SHARP, 2002).

Como a relação dos pensadores introversos com os objetos é reservada, às vezes dão uma impressão de indiferença, frieza ou inflexibilidade. São pessoas que

não influenciam e não são influenciadas por terceiros. Tendem a ser indiferentes às opiniões de outras pessoas (SHARP, 2002).

- **Tipo Sentimento Introverso**

Nesse tipo psicológico, a função sentimento e a atitude introversa tem o primado.

A relação com os objetos nos indivíduos desse tipo psicológico é diferente daquela encontrada nos sentimentais extroversos. Enquanto que a relação com os objetos torna os sentimentais extroversos pessoas sociáveis, afáveis, que fazem amigos com facilidade e são bem adaptadas ao ambiente que as circunda, os sentimentais introversos distanciam-se em relação ao objeto, o que os torna pessoas quietas, pouco sociáveis, tendendo a evitar festas e grandes reuniões. Como esses indivíduos são guiados por sentimentos subjetivamente orientados, seus verdadeiros motivos permanecem encobertos. Os sentimentos das pessoas desse tipo não são extensivos e sim intensivos (JUNG, 1991).

Como a função sentimento desses indivíduos está orientada para o fator subjetivo, a sua indiferença em relação aos objetos se traduz em uma dificuldade de entendimento da sua personalidade. Esses indivíduos pouco aparecem na superfície, sendo muitas vezes mal interpretados e rotulados como pessoas frias e indiferentes (SHARP, 2002).

Apesar da aparente indiferença dessas pessoas, a função sentimento introversa propicia uma intensidade dos sentimentos, que se desenvolvem nas profundezas. Muitas vezes esses sentimentos intensos não conseguem ser expressos adequadamente (JUNG, 1991).

- **Tipo Sensação Introversa**

O primado desse tipo psicológico se dá na função sensação orientada para o sujeito. Sendo assim, o foco dessas pessoas se dá, principalmente, no aspecto

subjetivo da percepção. A influência do objeto fica reduzida ao nível de mero estímulo (JUNG, 1991).

Essas pessoas geralmente ocupam-se mais com a percepção subjetiva dos fatos e da realidade do que com a percepção consciente objetiva. Há assim uma relação desproporcional entre objeto e sensação. O objeto é privado de sua atração porque é substituído por uma reação subjetiva, que muitas vezes não corresponde à realidade do objeto. Há, assim, uma visão ilusória da realidade (JUNG, 1991).

Os indivíduos do tipo sensação introvertido apreendem melhor o plano de fundo do que a superfície do mundo concreto dos objetos. Essas pessoas ficam focadas nas impressões subjetivas que os objetos do mundo concreto produzem nas suas personalidades. Existe nesses indivíduos uma grande sensibilidade para percepção de detalhes (SHARP, 2002).

Essa profundidade subjetiva de percepção facilita muito o trabalho criativo dos artistas, que muitas vezes podem dar vida a um cenário, pintando ou escrevendo. Como exemplo, poderíamos encontrar esse tipo psicológico em muitos pintores impressionistas franceses (SHARP, 2002).

- **Tipo Intuição Introvertido**

O primado desse tipo se dá na intuição voltada para o sujeito, para o mundo interior do inconsciente.

A intuição introvertida capta as imagens arquetípicas que nascem do inconsciente. Sendo arquetípicas, essa percepção dos processos interiores fornece dados de extrema importância para o entendimento dos acontecimentos em geral (JUNG, 1991).

Para os intuitivos introvertidos, as imagens inconscientes adquirem a mesma importância do que as coisas e os objetos. Essas pessoas tendem a transitar entre as imagens internas, correndo atrás de todas as possibilidades inconscientes, sem estabelecer a conexão desses fenômenos consigo mesmo. O enredamento nas imagens pode afastar esses indivíduos da realidade. O maior problema deles é dar forma à sua percepção. Eles podem tornar as suas vidas simbólicas adaptadas ao sentido intuitivo e eterno do devir, porém inadaptadas à realidade presente e fatural.



De um lado, esses indivíduos podem ser incompreendidos. Analogicamente, poderíamos compará-los com o profeta cuja voz clama no deserto. Por outro lado, a rica vida interior dessas pessoas pode torná-las promotoras de cultura e educadoras. Suas vidas ensinam mais do que suas palavras (JUNG, 1991).

A orientação introvertida da atitude da consciência dos intuitivos introvertidos os afasta dos objetos externos. Esses indivíduos geralmente são distantes em relação a detalhes do mundo concreto. Perdem-se em cidades desconhecidas, extraviam seus pertences, podem atrasar-se nos compromissos cotidianos e tendem a ser desorganizados, sendo muitas vezes ajudados por amigos do tipo sensação (SHARP, 2002).

### **Conceito de Função Auxiliar e Função Inferior**

Apesar de construir o seu modelo tipológico baseado nas funções dominantes, o que caracterizava os tipos psicológicos como puros, Jung constatou na sua práxis que esses tipos geralmente não eram encontrados em forma tão pura nos indivíduos. As pessoas apresentavam, ao lado da função dominante, uma segunda função, de importância secundária porém relativamente determinante na consciência. Essa função secundária recebeu o nome de função auxiliar, pois a mesma auxiliava a função principal, ambas operando conjuntamente na consciência (JUNG, 1991).

A função secundária é sempre de natureza diversa, mas não oposta à função dominante. Por exemplo, se um indivíduo é sentimental introvertido, a função secundária pode ser uma função perceptiva, sensação ou intuição, e nunca a função pensamento, pois esta é antagônica à principal. O mesmo ocorre com os tipos pensadores, sensoriais e intuitivos. Nos tipos julgadores (pensadores e sentimentais) as funções secundárias podem ser perceptivas. Já nos tipos perceptivos (sensoriais e intuitivos), as funções auxiliares podem ser julgadoras (JUNG, 1991).

A presença da função auxiliar cria subtipos dentro dos tipos principais. Como exemplo, Jung cita o intelectual prático (função principal Pensamento e função auxiliar Sensação), o intelectual especulativo (função principal Pensamento com função auxiliar Intuição), o intuitivo artístico (função principal Intuição com função auxiliar

Sentimento), o intuitivo filosófico (função principal Intuição com função auxiliar Pensamento), etc (JUNG, 1991).

Como as quatro funções existem em todos os indivíduos, as funções menos utilizadas na consciência se tornam indiferenciadas e inconscientes. Correlatamente às funções da consciência (dominante e auxiliar) há um agrupamento de funções inconscientes, uma principal e outra secundária. A função principal inconsciente que se contrapõe à função dominante é chamada de função inferior. Por exemplo, um tipo intelectual prático apresenta as funções de sentimento e intuição inconscientes, sendo que a função sentimento é a inferior, esta sofreu uma polarização mais forte do que a intuição. Essas funções inconscientes apresentam maior relevância para o tratamento psicológico-prático dos indivíduos (JUNG, 1991).

Face ao escopo do presente trabalho, não iremos abordar as funções inconscientes referentes aos tipos psicológicos. Iremos abordar os tipos a partir do referencial da consciência.

Posteriormente, na década de 40, Katherine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers, utilizando os conceitos junguianos de função dominante e função auxiliar, ampliaram o modelo de tipologia psicológica concebido por Jung, originando 16 tipos psicológicos. É o que veremos no próximo subcapítulo.

### **3.6 Contribuições de Myers e Briggs ao modelo tipológico junguiano.**

Na década de 40, as americanas Katherine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers iniciaram um estudo que visava aprofundar e detalhar, buscando sustentar cientificamente a teoria dos tipos psicológicos desenvolvida por Carl Gustav Jung. Nesse estudo, elas passaram a observar, empiricamente, em grande número de pessoas, os tipos psicológicos definidos por Jung na década de 20 (MYERS e MYERS, 1997).

Partindo do pressuposto que os tipos puros, definidos por Jung, geralmente não ocorriam com frequência na realidade prática, Myers e Briggs começaram a se aprofundar no estudo da função auxiliar. Apesar de Jung ter definido e abordado as diretrizes básicas sobre a função auxiliar em sua obra “Tipos Psicológicos”, o

aprofundamento da mesma foi realizado através dos estudos de Myers e Briggs. Para as autoras, essa função era capaz de proporcionar equilíbrio ao sistema psíquico, não só apoiando a função dominante, como também fornecendo a necessária extroversão para os introvertidos e introversão para os extrovertidos. A função auxiliar, assim, tinha dois papéis importantes: o primeiro referia-se à suplementação do processo dominante em sua principal área de atuação, e o segundo referia-se à realização do equilíbrio necessário entre as atitudes psíquicas de extroversão e introversão (MYERS e MYERS, 1997).

O papel colaborador da função auxiliar em relação à função dominante possibilita a ocorrência de combinações entre funções perceptivas e julgadoras no mesmo tipo psicológico. Face a essas combinações, cada tipo psicológico definido por Jung (08 tipos) se divide em dois. Por exemplo, o tipo pensador introvertido pode ser um pensador introvertido com sensação auxiliar ou um pensador introvertido com intuição auxiliar. O mesmo mecanismo é aplicado aos outros tipos. Ocorrem, assim, 04 combinações tipológicas: ST (sensação mais pensamento), SF (sensação mais sentimento), NF (intuição mais sentimento) e NT (intuição mais pensamento). Levando-se em conta a função auxiliar, amplia-se o modelo originalmente concebido por Jung para um modelo tipológico composto por 16 tipos psicológicos (MYERS e MYERS, 1997).

A segunda importância da função auxiliar em relação aos tipos psicológicos decorre do equilíbrio propiciado por essa função às atitudes de introversão e extroversão. O equilíbrio ocorre da seguinte maneira: a função dominante fica focada na atitude também dominante, se extroversão, no mundo exterior das pessoas e das coisas, se introversão, no mundo interno e subjetivo. A função auxiliar, visando equilibrar o sistema psíquico, direciona o seu foco para a atitude menos favorecida pela função dominante. Nos introvertidos, a função auxiliar é extrovertida, enquanto que nos extrovertidos a função auxiliar é introvertida. Dessa forma, o sucesso dos introvertidos na sua relação com o mundo exterior depende da eficiência do processo determinado pela função auxiliar. Já os extrovertidos, através da função auxiliar, fazem contato com a sua vida íntima (MYERS e MYERS, 1997).

Outra grande contribuição de Myers e Briggs à teoria tipológica junguiana foi o acréscimo de uma quarta dimensão na elaboração dos tipos psicológicos. Essa

dimensão é representada pelas atitudes de Julgamento e Percepção (LESSA, 2003; ZACHARIAS, 1995).

As atitudes de Julgamento e Percepção correspondem a preferências que as pessoas apresentam nas suas formas de lidar com o mundo exterior. Quando se emprega uma atitude de julgamento para conduzir a vida, há uma tendência para querer que as coisas sejam elaboradas e realizadas de acordo com um planejamento inicial. Quando se emprega um processo de percepção para lidar com a vida diária, ocorre uma tendência de abertura para novas possibilidades, numa atitude de flexibilidade na adaptação a novas circunstâncias, experimentando a vida do modo mais amplo possível (LESSA, 2003).

Embora as funções perceptivas e julgadoras (sensação, intuição, sentimento e pensamento) estejam combinadas em todos os tipos, de acordo com Myers e Briggs, as duas funções não podem ser utilizadas ao mesmo tempo. A função de preferência para lidar com o mundo externo define se o indivíduo tem uma atitude perceptiva ou julgadora. No caso dos tipos extrovertidos, a função dominante define a preferência, se perceptiva ou julgadora. Se a função dominante for Sentimento ou Pensamento, o indivíduo tem uma atitude julgadora. Se a função dominante for perceptiva (Sensação ou Intuição), o indivíduo é perceptivo. Já no caso dos tipos introvertidos, a função auxiliar define a atitude, se perceptiva ou julgadora. Assim, nos introvertidos, quando a função auxiliar é julgadora, o indivíduo interage com o mundo externo através da atitude julgadora. Já no caso da função auxiliar ser perceptiva, o introvertido interage com o meio ambiente através da atitude perceptiva (MYERS e MYERS, 1997).

O quadro 7 mostra as principais características da quarta dimensão acrescida por Myers Briggs ao modelo tipológico junguiano (dimensão J-P).

<b>Julgamento (J)</b>	<b>Percepção (P)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- São mais resolutos do que curiosos.</li> <li>- Vivem de acordo com planos, padrões e costumes (não os colocando de lado com facilidade), aos quais as situações devem adaptar-se.</li> <li>- Fazem escolha definida entre possibilidades, mas podem não apreciar nem usar acontecimentos inesperados e não planejados.</li> <li>- Sendo racionais, dependem do julgamento racional, o seu próprio ou emprestado, para proteger-se de experiências desnecessárias.</li> <li>- Gostam de ter os assuntos resolvidos e decididos, o mais prontamente possível, para saber o que vai acontecer e poder planejar-se e preparar-se.</li> <li>- Pensam e sentem que sabem o que as outras pessoas deveriam fazer a respeito de quase tudo e não são avessos a dizer-lhes.</li> <li>- Têm prazer real em terminar alguma coisa, tirando-a do caminho e de suas mentes.</li> <li>- São inclinados a olhar os tipos perceptivos como estranhos, sem ambição.</li> <li>- Buscam estar certos.</li> <li>- São auto-regulados, objetivos e precisos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São mais curiosos do que resolutos.</li> <li>- Vivem de acordo com a situação do momento e se ajustam facilmente ao acidental e inesperado.</li> <li>- São freqüentemente peritos no manuseio do não planejado, inesperado e acidental, mas podem não fazer a escolha certa entre possibilidades.</li> <li>- Sendo empíricos, dependem do imediato para qualquer coisa que lhes traga um fluxo constante de novas experiências - muito mais do que podem digerir ou usar.</li> <li>- Gostam de manter as decisões abertas pelo maior tempo possível, antes de fazer algo irrevogável, porque não sabem o suficiente para decidir.</li> <li>- Sabem o que as outras pessoas estão fazendo e se interessam em ver como elas se saem.</li> <li>- Têm grande prazer em começar algo novo até que a novidade se desgaste.</li> <li>- São inclinados a olhar os tipos julgadores como seres apenas parcialmente vivos.</li> <li>- Procuram não perder nada.</li> <li>- São flexíveis, adaptáveis e tolerantes.</li> </ul>

**Quadro 7: Efeitos da preferência JP.**

Fonte: Myers e Myers, 1997, p. 103.

O Modelo tipológico junguiano ampliado por Myers e Briggs inclui 16 tipos diferentes de personalidade. Cada tipo é composto por uma função dominante, uma função auxiliar, uma atitude definida por Jung (Introversão ou Extroversão) e uma atitude definida por Myers Briggs (Julgamento ou Percepção). As atitudes e funções

são representadas por letras: E – atitude extrovertida; I – atitude introvertida; S – função Sensação; N – função intuição; T – função pensamento (a origem vem da palavra inglesa *thinking*); F – função Sentimento (a origem vem da palavra inglesa *feeling*); J – atitude de Julgamento; P – atitude de Percepção. Como cada função e atitude é representada por uma letra (E/I, S/N, T/F, J/P), um código de quatro letras é utilizado para definir o tipo psicológico. Por exemplo, ESTJ indica um indivíduo de atitude extrovertida, que utiliza a função Pensamento para tomar decisões, sendo esta a função dominante, utiliza a função Sensação como auxiliar e adota o Julgamento como estilo de vida (LESSA, 2003).

No quadro 8 é apresentado o modelo tipológico junguiano ampliado por Myers e Briggs. As letras sublinhadas indicam o processo dominante de cada um dos dezesseis tipos.

<b><u>I</u>STJ</b>	<b><u>I</u>SFJ</b>	<b><u>I</u>NFJ</b>	<b><u>I</u>NTJ</b>
<b>IS<u>T</u>P</b>	<b>IS<u>F</u>P</b>	<b>IN<u>F</u>P</b>	<b>IN<u>T</u>P</b>
<b><u>E</u>STP</b>	<b><u>E</u>SFP</b>	<b><u>E</u>NFP</b>	<b><u>E</u>ntp</b>
<b><u>E</u>STJ</b>	<b><u>E</u>SFJ</b>	<b><u>E</u>NFJ</b>	<b><u>E</u>NTJ</b>

Quadro 8: Tipos Psicológicos Junguianos

Fonte: Elaborado a partir de Myers e Myers, 1997, p. 38.

Katherine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers, construíram em 1940, um instrumento psicométrico visando identificar os tipos psicológicos junguianos, chamado de MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*) (LESSA, 2003).

No próximo subcapítulo, iremos conhecer melhor os dezesseis tipos psicológicos que compõem o modelo tipológico junguiano.

### 3.7 O modelo tipológico junguiano atual – 16 tipos

Os dezesseis tipos psicológicos que compõem o modelo tipológico junguiano representam variedades particulares dos tipos psicológicos originalmente definidos

por Jung e ampliados por Myers e Briggs. Cada tipo é caracterizado pela função dominante, modificada pela natureza da função auxiliar.

- **Pensadores Extrovertidos - Tipos ESTJ e ENTJ**

O primeiro grupo de tipos, ESTJ e ENTJ, representa variações do tipo pensamento extrovertido (MYERS e MYERS, 1997), correspondendo aos tipos intelectual prático e intelectual especulativo, descritos por Jung na sua obra “Tipos Psicológicos”, com atitude extrovertida.

As principais características dos pensadores extrovertidos já foram descritas por Jung na sua obra “Tipos Psicológicos”. Essas pessoas são racionais, analíticas e críticas, utilizando a lógica para controlar o mundo que as rodeia (ZACHARIAS, 1995). Gostam de organizar, criticar ou regular situações externas (MYERS e MYERS, 1997).

A dominância da função pensamento e a atitude extrovertida propiciam a esses indivíduos uma atitude julgadora em relação à vida. Graças a essa atitude, os pensadores extrovertidos preferem decidir as questões dando continuidade aos seus propósitos e concluindo os seus projetos utilizando a reflexão. Eles procuram tornar as suas vidas orientadas, organizadas e planejadas. Os julgamentos dessas pessoas geralmente são mais rígidos, imparciais e críticos do que aqueles formados a partir da função sentimento. Face à atitude de extroversão, elas tendem a julgar os objetos, muitas vezes impondo as próprias opções aos outros (MYERS e MYERS, 1997).

A tomada de decisões e a fixação de metas fazem parte das preferências dos indivíduos pensadores extrovertidos. Além de fixarem metas, eles se preocupam com a sistematização dessas metas, com o objetivo final de cumpri-las à risca. Muitas vezes, podem chegar rapidamente a decisões definitivas e precipitadas, baseadas em evidências insuficientes. Nesse caso, cabe à função perceptiva auxiliar o indivíduo, mostrando-lhe como contornar as decisões tomadas. A percepção auxiliar provoca uma mudança de foco da função pensamento dominante, possibilitando que a função sentimento inferior se manifeste de uma forma construtiva, evitando assim que a imparcialidade do julgamento racional interfira com tamanha intensidade nos relacionamentos pessoais (MYERS e MYERS, 1997).

A função sentimento inferior, presente nesses tipos, dificulta a apreciação das coisas e das pessoas. Muitas vezes, os tipos pensadores extrovertidos correm o risco de não valorizar aquilo que é importante para eles e para os outros. Como esses indivíduos priorizam a lógica e a imparcialidade, muitas vezes reprimem emoções importantes. Essas emoções reprimidas começam a criar pressão interna na psique, facilitando as suas manifestações de uma maneira pouco adequada. Uma das formas que os pensadores extrovertidos têm de evitar um confronto direto com a função sentimento inferior consiste em aprender a valorizar e dizer aos outros os pontos positivos que apreciam neles, e não apenas aquilo que deve ser corrigido (esta última forma é a preferida pelos pensadores extrovertidos, visto que decorre de uma visão imparcial e objetiva das pessoas) (MYERS e MYERS, 1997).

- **Tipo ESTJ**

Quando um pensador extrovertido exibe a função sensação como auxiliar, temos o tipo ESTJ, que apresenta as características gerais dos pensadores extrovertidos, associadas ao comportamento decorrente da combinação da função dominante com a auxiliar.

Os indivíduos desse tipo psicológico dão prioridade à razão na condução das suas vidas. Gostam de analisar projetos e partir logo para a ação. Como eles percebem o mundo através da função auxiliar sensação, tornam-se mais interessados na realidade que percebem através dos cinco sentidos, o que os torna pessoas práticas, realistas e observadoras de detalhes factuais, bem adaptadas às rotinas. A sua curiosidade é mais atraída por coisas e fatos tangíveis, como por exemplo, cenários novos, comidas diferentes, casas novas, pessoas desconhecidas, atividades físicas. As idéias e teorias abstratas não os atraem muito face à intangibilidade das mesmas (ZACHARIAS, 1995). O raciocínio dessas pessoas está focado nas situações objetivas e concretas. Sua atenção se torna geralmente voltada para o trabalho ou a tarefa a ser executada e não, para a pessoa que irá executá-la (MYERS e MYERS, 1997).

Essas pessoas gostam de trabalhar onde possam conseguir resultados concretos, visíveis e tangíveis. São, assim, naturalmente atraídas para os negócios, a indústria, a construção. Também são ótimos executivos, face ao seu gosto por administrar e



organizar os fatos. Como o foco desses indivíduos é o mundo concreto, podem precisar conviver em equipe com os intuitivos, para perceber a importância de novas idéias (MYERS e MYERS, 1997).

- **Tipo ENTJ**

Quando um pensador extrovertido manifesta a função intuição como auxiliar, temos o tipo ENTJ, que apresenta as características gerais dos pensadores extrovertidos, associadas ao comportamento decorrente da combinação da função dominante com a auxiliar.

Graças à sua função auxiliar intuição, os indivíduos ENTJ estão mais interessados nas possibilidades futuras, além do óbvio e conhecido, diferente do tipo ESTJ, que se interessa mais pela realidade concreta. Essas pessoas são atraídas por novas idéias, teorias e problemas complexos, preocupando-se com possibilidades e resultados de longo alcance. A curiosidade dessas pessoas é atraída mais pelo quadro geral do que pelos detalhes dos fatos, lidando com as possibilidades através da análise impessoal e lógica (MYERS e MYERS, 1997).

Esses indivíduos gostam de trabalhar onde tenham problemas para resolver, utilizando, assim, a sua intuição. A área executiva que implementa projetos inovadores, assim como as ocupações que envolvem o desenvolvimento teórico ou tecnológico, como por exemplo, a pesquisa científica, motivam esses indivíduos para o trabalho (MYERS e MYERS, 1997).

- **Pensadores Introversos - Tipos ISTP e INTP**

Esse grupo de tipos, ISTP e INTP, representa variações do tipo pensamento introverso (MYERS e MYERS, 1997), correspondendo aos tipos intelectual prático e intelectual especulativo, descritos por Jung na sua obra “Tipos Psicológicos”, com atitude introversa.

As principais características dos pensadores introversos já foram descritas por Jung na sua obra “Tipos Psicológicos”. Essas pessoas são racionais, analíticas e

críticas, interessando-se mais pelos princípios subjacentes às idéias. Gostam de organizar conhecimentos e idéias. Exteriormente, são indivíduos calmos e reservados. No entanto, apresentam uma intensa atividade psíquica interna, analisando problemas presentes (MYERS e MYERS, 1997).

Como essas pessoas são introvertidas, vivem a relação com o mundo externo através da função auxiliar, caracterizando a atitude perceptiva. A atitude perceptiva auxilia os pensadores introvertidos de duas maneiras: primeiro fornece a percepção adequada para apoiar o raciocínio, o que facilita a eficácia dessas pessoas no mundo. A função auxiliar perceptiva (sensação ou intuição) determina em grande parte que elementos do mundo exterior irão despertar a atenção do pensamento. Se as funções sensoriais desses indivíduos não estiverem desenvolvidas de uma maneira adequada, eles não terão muito sobre o que pensar. A segunda maneira pela qual a função auxiliar ajuda os pensadores introvertidos é fornecendo a extroversão necessária para a sua adaptação ao mundo. É essa função que dá colorido à personalidade externa dessas pessoas (MYERS e MYERS, 1997).

Como a função inferior dos pensadores introvertidos é também o sentimento (só que nesse caso extrovertido), eles têm uma dificuldade de saber o que é emocionalmente importante para outra pessoa. Semelhante ao que ocorre nos pensadores extrovertidos, uma das formas que esses indivíduos dispõem para evitar um confronto direto com a função sentimento inferior consiste em aprender a valorizar e dizer aos outros os pontos positivos que apreciam neles e não apenas aquilo que deve ser corrigido (MYERS e MYERS, 1997).

- **Tipo ISTP**

Quando um pensador introvertido apresenta a função sensação como auxiliar, temos o tipo ISTP, que apresenta as características gerais dos pensadores introvertidos, associadas ao comportamento decorrente da combinação da função dominante com a auxiliar.

Os indivíduos desse tipo psicológico dão prioridade à razão na condução das suas vidas. Essas pessoas geralmente gostam de organizar fatos e dados, preferindo não ter de organizar situações e pessoas. Elas utilizam o pensamento para

tentar encontrar os princípios em que estão baseados nas informações que lhes chegam à consciência (ZACHARIAS, 1995). Essas informações provêm dos dados sensoriais concretos que emanam dos objetos. Como a percepção do mundo externo ocorre através da função auxiliar sensação, esses indivíduos terão uma melhor compreensão das propriedades tangíveis e visíveis da matéria (MYERS e MYERS, 1997).

Os ISTP são pessoas curiosas, mostrando um grande interesse em conhecer o modo de funcionamento das coisas (ZACHARIAS, 1995). A sua curiosidade é mais atraída por profissões que exijam habilidade manual, ciências práticas e aplicadas, principalmente no campo da mecânica, engenharia e qualquer área de atuação que tenha de lidar com estatísticas. Como a função sensação é responsável pela percepção objetiva da realidade, a capacidade de absorver fatos e detalhes pode ser muito útil para o trabalho nas áreas de direito, economia, análise de seguros, análise de mercados ou de vendas no comércio e na indústria (MYERS e MYERS, 1997).

- **Tipo INTP**

Quando um pensador introvertido exhibe a função intuição como auxiliar, temos o tipo INTP, que apresenta as características gerais dos pensadores introvertidos, associadas ao comportamento decorrente da combinação da função dominante com a auxiliar.

Os indivíduos desse tipo psicológico também dão prioridade à razão na condução das suas vidas. Eles utilizam o pensamento para tentar encontrar os princípios subjacentes às idéias que lhes chegam à consciência, assim como a consequência lógica desses princípios, e antecipar possibilidades futuras referentes a essas consequências. Essas pessoas geralmente gostam de organizar conhecimentos e idéias, preferindo não ter de organizar situações e pessoas (ZACHARIAS, 1995).

Como a percepção do mundo externo ocorre através da função auxiliar intuição, os INTP terão uma melhor compreensão das possibilidades além do senso comum, do conhecido. Dessa forma, adquirem uma maior capacidade de encontrar soluções novas para os problemas (MYERS e MYERS, 1997).

Os INTP são pessoas com grande curiosidade intelectual. Myers e Myers (1997) consideram esse tipo como o de provável maior profundidade intelectual. A sua curiosidade é mais atraída pelo aspecto teórico do conhecimento. Assim, podem apresentar um bom desempenho nas áreas de ciência pura, pesquisa acadêmica e matemática, podendo tornar-se professores em Psicologia, Economia e Filosofia (ZACHARIAS, 1995).

Como esses indivíduos são introvertidos, estão mais interessados na resolução teórica de algum problema, sendo que a colocação em prática da solução encontrada pode ficar em segundo plano. Se a percepção não atuar suficientemente, eles podem ter dificuldades na exposição das suas idéias. É importante para os INTP desenvolverem a capacidade de simplificação das suas idéias, visando melhorar a capacidade de compreensão em relação aos outros (ZACHARIAS, 1995).

- **Sentimentais Extrovertidos - Tipos ESFJ e ENFJ**

As principais características dos sentimentais extrovertidos já foram descritas por Jung na sua obra “Tipos Psicológicos”. Essas pessoas são amigáveis, delicadas, simpáticas, idealistas e leais, que valorizam, acima de tudo, a harmonia com o ambiente que as cerca. A preocupação com a harmonia do ambiente faz com que os sentimentais extrovertidos se interessem pelos outros, em uma genuína afinidade, o que os torna indivíduos cheios de calor humano e amizade. No entanto, esse interesse pode gerar uma certa dependência em relação às opiniões de outras pessoas, sendo a necessidade de aprovação e correspondência de sentimentos de extrema importância para esses indivíduos (MYERS e MYERS, 1997).

Todos os processos mentais dos sentimentais extrovertidos parecem funcionar melhor através do contato humano. Esses indivíduos pensam melhor quando conversam com outras pessoas. Os seus pensamentos vão sendo formados à medida que se expressam verbalmente (VAN DER HOOP, 1939, *apud* MYERS e MYERS, 1997). A associação do pensamento com a fala torna essas pessoas boas oradoras e conferencistas, mas pode dificultar as suas brevidade e eficiência, principalmente no trabalho, onde a prolixidade da linguagem faz com que elas tendam a gostar de “bater papo” (ZACHARIAS, 1995).

A dominância da função sentimento e a atitude extrovertida propiciam a esses indivíduos uma atitude julgadora em relação ao mundo externo. No entanto, diferente dos pensadores extrovertidos, também julgadores, os sentimentais extrovertidos não têm tanta preferência na organização das coisas e sim, no sentimento de que as coisas estejam organizadas. As decisões tomadas por esses indivíduos geralmente são guiadas por valores pessoais (MYERS e MYERS, 1997).

Como os sentimentais extrovertidos são idealistas, os seus julgamentos de valor muitas vezes distorcem a visão da realidade objetiva e concreta. É mais difícil para os sentimentais do que para as pessoas dos outros tipos visualizarem os fatos desagradáveis com imparcialidade. É extremamente difícil para essas pessoas admitirem a verdade sobre os problemas e as pessoas com as quais estão envolvidas emocionalmente. Quando não conseguem vivenciar esses fatos desagradáveis, tendem a ignorar os seus problemas em vez de encontrar soluções satisfatórias (MYERS e MYERS, 1997).

Para ser eficiente, os sentimentais extrovertidos necessitam de uma função auxiliar perceptiva (sensação ou intuição) desenvolvida que lhes forneça a percepção adequada para apoiar e fundamentar os seus julgamentos de valor. Se a função auxiliar não estiver bem desenvolvida, essas pessoas adotam as formas de julgamentos sentimentais aprovadas pela comunidade, ocorrendo uma facilitação na adaptação à comunidade e dificuldade na adaptação em relação a outras pessoas. A falta de percepção, também, faz com que esses indivíduos tirem conclusões precipitadas (MYERS e MYERS, 1997).

- **Tipo ESFJ**

Quando um sentimental extrovertido exibe a função sensação como auxiliar, temos o tipo ESFJ, que apresenta as características gerais dos sentimentais extrovertidos, associadas ao comportamento decorrente da combinação da função dominante com a auxiliar.

Os indivíduos desse tipo psicológico importam-se primeiramente com os detalhes da experiência direta, aplicando esse princípio a si mesmo e em relação aos outros, amigos ou desconhecidos, que cruzam o seu caminho. São pessoas geralmente

práticas, convencionais, sociáveis e bem adaptadas às rotinas (MYERS e MYERS, 1997).

Essas pessoas gostam de trabalhar onde possam servir aos outros. Naturalmente são atraídas para a área de saúde, particularmente a enfermagem. Em uma pesquisa realizada com estudantes de enfermagem, as pessoas com esse tipo, ao lado do tipo ISFJ, apresentaram menores taxas de desistência do curso (MCCAULLEY, 1978). Encontramos também muitas pessoas ESFJ no ensino, no trabalho pastoral e na área de vendas. Por outro lado, é pouco provável que essas pessoas se sintam felizes em trabalhos que exigem o domínio de idéias abstratas e análise impessoal (ZACHARIAS, 1995).

- **Tipo ENFJ**

Quando um sentimental extrovertido exibe a função intuição como auxiliar, temos o tipo ENFJ, que apresenta as características gerais dos sentimentais extrovertidos, associadas ao comportamento decorrente da combinação da função dominante com a auxiliar.

Graças ao auxílio da função intuição, esses indivíduos têm uma capacidade de vislumbrar além do que está evidente. São curiosos por novas idéias e têm boa capacidade para ver as coisas a longo prazo (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995).

A associação da intuição com o sentimento proporciona aos ENFJ calor humano e *insight*, sendo que nas pessoas com esse tipo psicológico essas características encontram-se em seu grau mais acentuado. Esses indivíduos se tornam bons profissionais como professores, conselheiros, psicólogos, terapeutas, psiquiatras e clérigos (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995).

Essas pessoas geralmente têm um talento de expressão, principalmente verbal através da palavra falada, o que os torna bons oradores e palestrantes (MYERS e MYERS, 1997).

- **Sentimentais Introversos – Tipos ISFP e INFP**

As principais características dos sentimentais introvertidos já foram descritas por Jung na sua obra “Tipos Psicológicos”. Essas pessoas são cheias de calor humano, ternura e entusiasmo. No entanto, face à atitude introvertida, esses sentimentos profundos podem ficar mascarados por um comportamento de calma e reserva. Os sentimentais introvertidos são capazes de uma grande devoção a pessoas e causas nas quais acreditem. Se essa característica pessoal é relacionada ao trabalho, os sentimentos proporcionam mais energia aos seus esforços. Esses indivíduos precisam ter um propósito pessoal subjacente às suas atividades laborativas, o que os torna comprometidos e motivados (MYERS e MYERS, 1997).

As suas decisões estão baseadas em valores pessoais. A confiança nos seus sentimentos faz com que os sentimentais introvertidos acreditem no que é mais importante para eles, protegendo esses valores a todo custo. Os valores importantes para essas pessoas são hierarquizados (os menos importantes subordinados aos mais importantes) (MYERS e MYERS, 1997).

A dominância da função sentimento e a atitude introvertida fazem com que esses indivíduos conduzam a sua vida em relação ao mundo externo a partir da função auxiliar perceptiva. A atitude perceptiva torna essas pessoas abertas, flexíveis e adaptáveis às situações da vida diária (MYERS e MYERS, 1997).

A eficiência dos sentimentais introvertidos no mundo depende dessas pessoas encontrarem um canal expressivo adequado que lhes permita exprimir os seus ideais internos. Quando esse canal de expressão não é encontrado, os sentimentais introvertidos podem tornar-se muito vulneráveis aos relacionamentos interpessoais, inclusive, às vezes, com o comprometimento da sua auto-estima (MYERS e MYERS, 1997).

- **Tipo ISFP**

Quando um sentimental introvertido exhibe a função sensação como auxiliar, temos o tipo ISFP, que apresenta as características gerais dos sentimentais introvertidos, associadas ao comportamento decorrente da combinação da função dominante com a auxiliar.

Graças ao auxílio da função sensação, esses indivíduos têm uma consciência mais precisa em relação aos objetos. A sua atenção flui em direção à realidade que pode ser apreendida através dos órgãos dos sentidos, no tempo presente (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995).

No campo profissional, os ISFP são atraídos pelas áreas que valorizam as suas características pessoais: dedicação, adaptação, acurada percepção sensorial e habilidade manual. Assim, essas pessoas podem ter a sua atenção voltada para a área de saúde, particularmente a enfermagem e a medicina (MYERS e MYERS, 1997). Esses indivíduos também são motivados pelas áreas que valorizam o bom gosto, o senso estético, a relação com a natureza e com os animais (ZACHARIAS, 1995).

É necessário que essas pessoas encontrem uma maneira prática de expressar os seus valores e ideais, de preferência através da ação (ZACHARIAS, 1995). O canal expressivo encontrado pelas pessoas do tipo ISFP, que lhes permite exprimir os seus ideais internos, pode estar relacionado à sua habilidade manual e senso estético. Para Myers e Myers (1997), o trabalho que surge a partir da habilidade manual dessas pessoas é mais eloquente do que qualquer expressão que decorra da linguagem verbal.

- **Tipo INFP**

Quando um sentimental introvertido exhibe a função intuição como auxiliar, temos o tipo INFP, que apresenta as características gerais dos sentimentais introvertidos, associadas ao comportamento decorrente da combinação da função dominante com a auxiliar.

Graças ao auxílio da função intuição, esses indivíduos têm uma capacidade de vislumbrar além do que está evidente. São curiosos por novas idéias e têm boa capacidade para ver as coisas a longo prazo (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995).

No campo profissional, os INFP são atraídos pelas áreas que oferecem oportunidades às pessoas, como aconselhamento, ensino, literatura, arte, ciência, pesquisa e psicologia (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995).



Para que esses indivíduos evoluam faz-se necessário que eles encontrem uma maneira de expressar os seus valores e ideais, levando-se em conta a intuição e os impedindo de sonhar sem concretizar os seus sonhos (ZACHARIAS, 1995). O canal expressivo encontrado pelas pessoas do tipo INFP que lhes permite exprimir os seus ideais internos geralmente está relacionado à linguagem. O domínio da linguagem decorre da facilidade que esses indivíduos têm com os símbolos (decorrente da função intuição), aliado ao gosto artístico (decorrente da função sentimento). A combinação da intuição com o sentimento gera *insight*, imaginação e desejo de comunicar e compartilhar. A introversão pode dificultar uma preferência pela palavra oral e facilitar uma preferência de expressão através de outros canais, como a literatura. Através da expressão escrita, os INFP comunicam o que sentem sem precisar do contato pessoal (MYERS e MYERS, 1997).

- **Sensoriais Extrovertidos – Tipos ESTP e ESFP**

As principais características dos sensoriais extrovertidos já foram descritas por Jung na sua obra “Tipos Psicológicos”. Essas pessoas são realistas, práticas, objetivas e detalhistas, tão sensíveis ao ambiente concreto que são capazes de memorizar uma grande quantidade de fatos. Essa capacidade de absorção dos fatos decorre de uma forte curiosidade. No entanto, a curiosidade dos sensoriais extrovertidos decorre dos objetos concretos do mundo. As idéias abstratas, “impalpáveis”, não atraem essas pessoas porque abalam a segurança do seu mundo concreto (MYERS e MYERS, 1997).

Como os sensoriais extrovertidos são perceptivos, geralmente não utilizam o planejamento em suas vidas. Eles esperam que as situações surjam e confiam em uma solução a partir da apreensão dos fatos. Distantes dos “poderiam” ou “deveriam” dos tipos julgadores, esses indivíduos vão atrás dos fatos e procuram resolver as situações de uma maneira prática. A atitude perceptiva torna essas pessoas abertas, flexíveis e adaptáveis às situações da vida diária (MYERS e MYERS, 1997).

A eficiência dos sensoriais extrovertidos no mundo depende do cultivo da sua função auxiliar judicativa. A função auxiliar dá a esses indivíduos continuidade, propósito e caráter, desenvolvendo a perseverança do esforço, a metodologia e a capacidade de decisão (MYERS e MYERS, 1997).

- **Tipo ESTP**

Quando um sensorial extrovertido apresenta a função pensamento como auxiliar, temos o tipo ESTP, que exhibe as características gerais dos sensoriais extrovertidos, associadas ao comportamento decorrente da combinação da função dominante com a auxiliar.

Como o julgamento dessas pessoas se dá através da função pensamento, que é eminentemente lógica e objetiva, ocorre uma maior apreensão dos princípios subjacentes aos fatos. Quando os ESTP lidam com problemas concretos, são firmes e práticos, decidindo de forma precisa e confiável (MYERS e MYERS, 1997).

Aprendem mais pela experiência prática do que pela teoria e geralmente preferem a ação à conversação, logo as profissões que os atraem são aquelas que exigem uma boa dose de realismo, gosto pela ação e boa capacidade de adaptação. Como exemplos poderíamos citar alguns campos da engenharia, carreiras policiais, tecnologias no campo da saúde, lazer e construção (ZACHARIAS, 1995).

- **Tipo ESFP**

Quando um sensorial extrovertido apresenta a função sentimento como auxiliar, temos o tipo ESFP, que exhibe as características gerais dos sensoriais extrovertidos, associadas ao comportamento decorrente da combinação da função dominante com a auxiliar.

Como o julgamento dessas pessoas se dá através da função sentimento, que é eminentemente valorativa e focada nas pessoas, ocorre uma tentativa de encontrar sempre uma solução satisfatória para os problemas. Graças a essa característica, esses indivíduos tornam-se extremamente populares, com muita habilidade para resolver situações conflitantes, em que partes em conflito desejam chegar a um acordo. Essas pessoas podem revelar-se bons “resolvedores de problemas” (ZACHARIAS, 1995).

Aprendem mais pela experiência prática do que pela teoria e geralmente mostram um bom desempenho em profissões que necessitem de uma boa dose de realismo, ação e capacidade de adaptação. Como exemplos poderíamos citar a área de vendas, algumas áreas artísticas como arquitetura, área de turismo, relações públicas, gerência de restaurantes e similares (ZACHARIAS, 1995).

- **Sensoriais Introversos – Tipos ISTJ e ISFJ**

As principais características dos sensoriais introversos já foram descritas por Jung na sua obra “Tipos Psicológicos”. Essas pessoas são sistemáticas, meticolosas, cuidadosas, práticas, bem adaptadas às rotinas e extremamente influenciadas pelas suas reações individuais frente às informações sensoriais concretas (MYERS e MYERS, 1997). Costumam ter um grande respeito, realista e prático, aos fatos concretos, o que as torna extremamente confiáveis (ZACHARIAS, 1995).

Esses indivíduos utilizam a função dominante sensação para o seu mundo interior, fundamentando as suas idéias a partir do seu vasto banco de informações percebidas. Essas idéias são bem fundamentadas para posteriormente serem julgadas pela função auxiliar (sentimento ou pensamento), essas responsáveis pelas orientações na vida exterior dos sensoriais introversos (MYERS e MYERS, 1997).

A dominância da função sensação e a atitude introversa fazem com que esses indivíduos extrovertam a partir da função auxiliar, no caso julgadora. A atitude julgadora em relação à vida os torna extremamente estáveis, inclusive utilizando a sua função sensorial para ordenar grande número de fatos, visando apoiar as suas conclusões. Graças à atitude julgadora em relação ao mundo externo, essas pessoas gostam de decidir as questões, dando continuidade aos seus propósitos e concluindo os seus projetos. Eles procuram tornar as suas vidas orientadas, organizadas e planejadas (MYERS e MYERS, 1997).

Como a percepção desses indivíduos é introversa, provocam uma vívida reação particular, subjetiva em relação à realidade concreta. Essa percepção interior, extremamente original, só aparece quando se conhece bem esses indivíduos, intimamente ou quando os mesmos estão descansando da extroversão, da responsabilidade e da atitude julgadora (MYERS e MYERS, 1997).

A eficiência dos sensoriais introvertidos no mundo depende do cultivo da sua função auxiliar judicativa. A função auxiliar impede que esses indivíduos adotem uma atitude muito autocentrada, focando a sua atenção apenas em suas próprias reações e impressões sensoriais (ZACHARIAS, 1995).

- **Tipo ISTJ**

Quando um sensorial introvertido apresenta a função pensamento como auxiliar, temos o tipo ISTJ, que exhibe as características gerais dos sensoriais introvertidos, associadas ao comportamento decorrente da combinação da função dominante com a auxiliar.

Graças ao auxílio da função pensamento, esses indivíduos enfatizam a lógica, a análise e o poder de decisão. Geralmente, não fazem pressuposições, porque primam pela objetividade. Essa característica, na análise de dados, é fundamental pois torna o estudo fático extremamente metuculoso, não se perdendo nenhum detalhe que porventura poderia escapar à percepção sensorial (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995).

No campo profissional, os ISTJ podem realizar um bom trabalho como contadores, advogados e executivos (estes dois últimos se a extroversão for suficiente) (MYERS e MYERS, 1997). Esses indivíduos também tendem a escolher profissões que levem em conta as suas principais características: organização e metuculosidade. Entre as áreas de atividade laboral atraídas por essas pessoas, podemos citar também a engenharia civil, carreiras na área de saúde e trabalho em escritório (ZACHARIAS, 1995).

- **Tipo ISFJ**

Quando um sensorial introvertido apresenta a função sentimento como auxiliar, temos o tipo ISFJ, que exhibe as características gerais dos sensoriais introvertidos, associadas ao comportamento decorrente da combinação da função dominante com a auxiliar.

Graças ao auxílio da função sentimento, esses indivíduos enfatizam a lealdade, a consideração e o bem-estar comum (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995).

No campo profissional, os ISFJ tendem a escolher profissões que levem em conta as suas principais características: talento para a observação cuidadosa dos fatos e interesse genuíno pelas pessoas. Podem realizar um bom trabalho na área de saúde como médicos e enfermeiros (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995). Em uma pesquisa realizada com estudantes de enfermagem, as pessoas com esse tipo se encontravam em maior concentração no curso, apresentando também menores taxas de desistência (MYERS e MYERS, 1997). Esses indivíduos também podem ter atração por outras áreas. Como exemplos podemos citar as áreas de ensino, trabalho de escritório e prestações de serviços em geral (ZACHARIAS, 1995).

- **Intuitivos Extrovertidos – Tipos ENTP e ENFP**

As principais características dos intuitivos extrovertidos já foram descritas por Jung na sua obra “Tipos Psicológicos”. Essas pessoas são originais, criativas, impulsivas, sempre atentas a novas possibilidades, sendo muito engenhosas em resolvê-las. Odeiam a rotina e muitas vezes não concluem as tarefas iniciadas (MYERS e MYERS, 1997).

O estímulo para esses indivíduos decorre de uma visão interna de alguma possibilidade no mundo externo. Essa possibilidade exerce um efeito irresistível para eles, que se sentem compelidos a realizar as possibilidades intuídas. Quando as possibilidades são concluídas e se tornam meros fatos, deixam de interessar aos intuitivos extrovertidos, que vão à procura de novas possibilidades. Essas pessoas são leais às possibilidades inspiradoras que norteiam as suas vidas, assim como os sentimentais são fiéis à sua escala de valores, os sensoriais, aos fatos e os pensadores, às conclusões (MYERS e MYERS, 1997).

Num mundo cheio de projetos possíveis, os intuitivos extrovertidos devem escolher aqueles que tenham algum valor em potencial, seja a partir de uma análise objetiva ou subjetiva. A eficiência desses indivíduos no mundo depende do cultivo da sua função auxiliar judicativa. A função auxiliar dá a essas pessoas continuidade, propósito e caráter, desenvolvendo a perseverança do esforço, a metodologia e a

capacidade de decisão. Os intuitivos sem julgamento não conseguem terminar aquilo que começam (MYERS e MYERS, 1997).

Os intuitivos extrovertidos são inventivos, charmosos e compreendem bem os seus semelhantes. A compreensão do próximo dá a essas pessoas um talento nato para conseguirem o que desejam. A sua extraordinária capacidade de avaliação dos outros aliada a um forte entusiasmo em alcançar os seus objetivos podem tornar esses indivíduos líderes muito eficientes (ZACHARIAS, 1995).

A dificuldade dos intuitivos extrovertidos decorre da sua função inferior, a sensação. Essas pessoas têm dificuldades de adaptação às rotinas, havendo também uma tendência a não finalizar os projetos intuídos (que são muitos), após o término do entusiasmo inicial (ZACHARIAS, 1995).

- **Tipo ENTP**

Quando um intuitivo extrovertido apresenta a função pensamento como auxiliar, temos o tipo ENTP, que apresenta as características gerais dos intuitivos extrovertidos, associadas ao comportamento decorrente da combinação da função dominante com a auxiliar.

A combinação das funções intuição e pensamento torna os ENTP independentes, analíticos e impessoais no relacionamento com os outros. Gostam de demonstrar competências em diversas áreas e têm atração pela área executiva (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995). Como esses indivíduos são perceptivos, estão mais interessados em compreender do que julgar os outros (ZACHARIAS, 1995).

Os ENTP têm a capacidade de vislumbrar muitas possibilidades novas, o que os torna inventivos e imaginativos. No entanto, esses indivíduos podem ter dificuldade em escolher a opção mais viável, ou aquela que tem maior potencial de desenvolvimento. Através do contato com a função auxiliar pensamento, essas pessoas podem escolher os novos projetos através da análise construtiva de cada possibilidade viável, o que provoca um aprofundamento das suas idéias (ZACHARIAS, 1995).

No campo profissional, essas pessoas são atraídas para as áreas de pesquisa, ciências, docência, jornalismo, marketing, diplomacia, promoção de novos eventos e

qualquer outra área na qual elas possam vivenciar as suas idéias (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995).

- **Tipo ENFP**

Quando um intuitivo extrovertido apresenta a função sentimento como auxiliar, temos o tipo ENFP, que exibe as características gerais dos intuitivos extrovertidos, associadas ao comportamento decorrente da combinação da função dominante com a auxiliar.

A combinação das funções intuição e sentimento torna os ENFP entusiasmados e com uma grande habilidade para lidar com as pessoas (MYERS e MYERS, 1997). Como esses indivíduos são perceptivos, estão mais interessados em compreender do que julgar os outros (ZACHARIAS, 1995).

Os ENFP têm a capacidade de vislumbrar muitas possibilidades novas, o que os torna inventivos e imaginativos. No entanto, esses indivíduos podem ter dificuldades em escolher a opção mais viável, ou aquela que tem maior potencial de desenvolvimento. Através do contato com a função auxiliar (sentimento), essas pessoas podem escolher os novos projetos pesando os valores de cada possibilidade viável (ZACHARIAS, 1995).

No campo profissional essas pessoas são atraídas para as áreas de aconselhamento, arte, pesquisa, ciências, docência, jornalismo, publicidade, marketing e qualquer outra área na qual elas possam vivenciar as suas idéias (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995).

- **Intuitivos Introversos – Tipos INTJ e INFJ**

As principais características dos intuitivos introversos já foram descritas por Jung na sua obra “Tipos Psicológicos”. Essas pessoas são muito determinadas, às vezes obstinadas, motivadas pelas suas inspirações, individualistas, criativas, sempre atentas à novas possibilidades, sendo muito engenhosas em resolvê-las. Esses indivíduos, face à intuição, não gostam da rotina, sentindo-se muito infelizes quando o

trabalho rotineiro os impede de exercitar as suas inspirações (MYERS e MYERS, 1997).

O estímulo para esses indivíduos decorre de uma inspiração, de uma visão interna. Essa inspiração exerce um efeito irresistível para eles, que se sentem compelidos a realizar as possibilidades intuídas. Essas pessoas são leais às possibilidades inspiradoras que norteiam as suas vidas, e essa lealdade interna, associada à atitude introvertida as torna extremamente independentes, muitas vezes não conseguindo entender porque outras pessoas podem não aceitar com tanta facilidade as suas percepções intuídas (MYERS e MYERS, 1997).

O maior talento dessas pessoas nasce da intuição introvertida, que se traduz em uma intensa atividade psíquica interior espontânea, com a percepção da relação entre idéias e do significado dos símbolos, imaginação, originalidade e acesso aos recursos do inconsciente (MYERS e MYERS, 1997).

A dominância da função intuição e a atitude introvertida fazem com que esses indivíduos conduzam a sua vida em relação ao mundo externo, a partir da função auxiliar julgadora. Para os intuitivos introvertidos, o cultivo da função auxiliar é vital. É através da função julgadora que eles desenvolverão a sua personalidade externa e poderão fazer uso dos seus dons (MYERS e MYERS, 1997).

A eficiência dos sentimentais introvertidos no mundo depende dessas pessoas encontrarem um canal expressivo adequado que lhes permita exprimir os seus *insights* (MYERS e MYERS, 1997).

- **Tipo INTJ**

Quando um intuitivo introvertido apresenta a função pensamento como auxiliar, temos o tipo INTJ, que mostra as características gerais dos intuitivos introvertidos, associadas ao comportamento decorrente da combinação da função dominante com a auxiliar.

A combinação das funções intuição e pensamento torna os INTJ independentes (sendo esse tipo o mais independente de todos), inovadores e persistentes, trabalhando com uma concentração acentuada nos fins a que se propõem. Gostam de reorganizar negócios. No entanto, precisam ter sempre novos empreendimentos



para testar as suas qualidades e evitar a rotina (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995). O seu pensamento auxiliar (e extrovertido) anseia pela aplicação prática de novas idéias (MYERS e MYERS, 1997).

No campo profissional, essas pessoas são atraídas para as áreas de pesquisa, ciência pura, engenharias de projeto, política, filosofia, matemática, enfim qualquer atividade que proponha problemas complexos que necessitem de resolução (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995).

Para o crescimento pessoal dos INTJ, faz-se necessário que esses indivíduos aprendam a ouvir e apreciar sinceramente os méritos e as opiniões de outras pessoas, assim como estimem os valores sentimentais deles próprios e dos outros, ou seja, eles necessitam trabalhar com a função sentimento, esta para eles inferior (ZACHARIAS, 1995).

- **Tipo INFJ**

Quando um intuitivo introvertido apresenta a função sentimento como auxiliar, temos o tipo INFJ, que exhibe as características gerais dos intuitivos introvertidos, associadas ao comportamento decorrente da combinação da função dominante com a auxiliar.

A combinação das funções intuição e sentimento torna os INFJ entusiasmados e com uma maior habilidade para lidar com as pessoas (MYERS e MYERS, 1997). São também individualistas e independentes, esforçando-se para harmonizar o seu individualismo com o ambiente (ZACHARIAS, 1995).

Os INFJ têm a capacidade de vislumbrar muitas possibilidades novas, o que os torna inventivos e imaginativos. No entanto, é a função auxiliar sentimento que dará forma às suas intuições através de ações eficientes no mundo. A função sentimento irá prover padrões de julgamento para os lampejos intuitivos dessas pessoas (ZACHARIAS, 1995).

No campo profissional, os INFJ são atraídos para as áreas de aconselhamento, arte, ensino, artes, pesquisa, ciências, jornalismo, publicidade, marketing e qualquer outra área na qual eles possam vivenciar as suas idéias (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995).

O quadro 9 demonstra resumidamente as características dos dezesseis tipos psicológicos junguianos.

<p><u>ISTJ</u></p> <p>Factuais - meticulosos Sistemáticos - confiáveis Constantes – práticos Organizados – realistas Fiéis ao dever - sensatos Cuidadosos</p>	<p><u>ISFJ</u></p> <p>Detalhistas – meticulosos Tradicionalistas – leais Pacientes – práticos Organizados – voltados para o serviço Devotados – protetores Responsáveis – cuidadosos</p>	<p><u>INFJ</u></p> <p>Compromissados – leais Têm grande compaixão Criativos – intensos Profundos – determinados Conceituais – sensíveis Reservados – globais Idealistas</p>	<p><u>INTJ</u></p> <p>Independentes – lógicos Críticos – originais Voltados para os sistemas Firmes – visionários Teóricos – exigentes Reservados – globais Autônomos</p>
<p><u>ISTP</u></p> <p>Lógicos – apropriados Práticos– realistas - factuais Analíticos - Aplicados Independentes -Aventurosos Espontâneos- Adaptáveis Determinados</p>	<p><u>ISFP</u></p> <p>Atenciosos – gentis Modestos- adaptáveis Sensíveis – observadores Cooperativos – leais – De confiança – espontâneos Compreensivos Harmoniosos</p>	<p><u>INFP</u></p> <p>Têm grande compaixão Gentis – virtuosos Adaptáveis - enfáticos Compromissados Curiosos- criativos Leais – devotados Profundos - reservados</p>	<p><u>INTP</u></p> <p>Lógicos – céticos Cognitivos – teóricos Reservados – críticos Precisos – independentes Especulativos – originais Autônomos - determinados</p>
<p><u>ESTP</u></p> <p>Orientados para atividades adaptáveis - versáteis Gostam de se divertir Energéticos- alertas Espontâneos- pragmáticos Despreocupados Persuasivos Amigáveis- rápidos</p>	<p><u>ESFP</u></p> <p>Entusiasmados – adaptáveis Divertidos- amigáveis Alegres – sociáveis Comunicativos Cooperativos Despreocupados– tolerantes Agradáveis</p>	<p><u>ENFP</u></p> <p>Criativos – curiosos Entusiasmados – versáteis Espontâneos – expressivos Independentes – amigáveis Perceptivos – energéticos Imaginativos - incansáveis</p>	<p><u>ENTP</u></p> <p>Empreendedores Independentes – sinceros Estratégicos – teóricos Adaptáveis – desafiadores Analíticos – inteligentes Engenhosos - criativos Questionadores</p>
<p><u>ESTJ</u></p> <p>Lógicos - decididos Sistemáticos - objetivos Eficientes - diretos Práticos - organizados Impessoais – responsáveis Estruturados – cuidadosos</p>	<p><u>ESFJ</u></p> <p>Cuidadosos – leais Sociáveis- agradáveis Responsáveis– harmoniosos Cooperativos- diplomáticos Meticulosos – prestativos Complacentes – tradicionais</p>	<p><u>ENFJ</u></p> <p>Leais – idealistas Agradáveis – verbais Responsáveis – expressivos Entusiasmados Energéticos – amigáveis Diplomáticos – preocupados prestativos</p>	<p><u>ENTJ</u></p> <p>Lógicos – decisivos Planejadores – duros Estrategistas – críticos Controlados – desafiadores Diretos – objetivos Justos - teóricos</p>

Quadro 9: Descrição resumida dos dezesseis tipos psicológicos junguianos.

### 3.8 Aplicações da tipologia junguiana

Estudos descritos na literatura têm demonstrado que se pode utilizar o modelo teórico da tipologia junguiana na prática, em um campo bastante amplo de aplicação, enfatizando as áreas de educação - aprendizagem, escolha de profissão, empreendedorismo e na esfera organizacional (MORALES, 2004).

Na tabela 1 podemos observar as conclusões de um estudo sobre a escolha de profissão ou atividade universitária, realizado por Myers e Myers (1997), com quinze grupos profissionais ou acadêmicos.

<b>Funções</b>	<b>Frequência</b>	<b>Área profissional ou acadêmica</b>
ST (sensação e pensamento)	64% 51% 47%	<i>Contadores</i> <i>Alunos de finanças e comércio</i> <i>Bancários</i>
SF (sensação e sentimento)	81% 44%	<i>Profissionais de vendas/</i> <i>Relações públicas</i>  <i>Enfermagem</i>
NF (intuição e sentimento)	76% 65%	<i>Alunos de aconselhamento</i> <i>Escritores</i>
NT (intuição e pensamento)	77% 57%	<i>Pesquisadores científicos</i> <i>Alunos de Ciências</i>

Tabela 1: Variação das frequências de tipos em grupos profissionais ou acadêmicos

Fonte: Elaborado a partir de Myers e Myers, 1997, p. 195

De acordo com esse estudo, podemos perceber uma maior frequência de tipos ST entre contadores, SF entre profissionais de vendas e relações públicas, NF entre alunos de aconselhamento e NT entre pesquisadores científicos (MYERS e MYERS, 1997).

No Canadá, na *University of West Ontário*, um estudo longitudinal de 7 anos, realizado entre os anos de 1987 até 1993, com uma população de 1.865 estudantes de engenharia, demonstrou estatisticamente que o programa de engenharia atraía mais estudantes com a tipologia ISTJ, em comparação com outros alunos do primeiro ano cursando programas de graduação diferentes. Após o primeiro ano de curso, o tipo predominante encontrado nos alunos que optaram pela engenharia elétrica foi o INTJ; os alunos que optaram pela engenharia civil geralmente tinham preferência pela função S (sensação); as estudantes de engenharia do sexo feminino eram mais ENFJ do que os homens; e os alunos que saíram do programa de engenharia, com posterior graduação em outras áreas da universidade, eram significativamente ENFP (ROSATI, 1998).

Na escola de Medicina da *Pontificia Universidad Católica de Chile*, foi iniciado em 2000 um estudo longitudinal denominado *Psimed 21*, visando conhecer melhor os estilos cognitivos dos alunos e suas relações com o desempenho acadêmico e aprendizagem. Os resultados preliminares da pesquisa demonstraram em uma amostra de 270 estudantes ingressantes na Escola de Medicina, no período de 2000 a 2002, uma predominância estatística das preferências TJ - função pensamento e atitude julgadora (55%), sendo os tipos ISTJ e ESTJ os mais freqüentes (19% e 14% dos alunos), dados esses semelhantes aos encontrados em estudantes britânicos e norte-americanos (BITRAN *et al*, 2003).

Uma avaliação posterior, comparando os estudantes de medicina com alunos de outros cursos de graduação, demonstrou que os alunos ingressantes nas áreas de medicina e engenharia, no período de 2000 a 2001, apresentavam um perfil tipológico semelhante e diferente do perfil tipológico encontrado nos alunos de arquitetura, psicologia e jornalismo. Enquanto que as áreas de medicina e engenharia atraíam mais os alunos ST, as áreas de arquitetura, psicologia e jornalismo atraíam mais os indivíduos NF (BITRAN *et al*, 2004).

Ainda fazendo parte da mesma pesquisa, um estudo feito com médicos, dois anos após o término da graduação, demonstrou que a especialidade de cirurgia atraía mais os tipos extrovertidos, sensoriais e julgadores; a pediatria atraía mais os sentimentais e a medicina interna atraía mais os sentimentais e intuitivos. Cem por cento dos cirurgiões foram dos tipos ST, enquanto que a maioria dos médicos generalistas foi

dos tipos NT. Na área de medicina interna predominavam os tipos NF, enquanto que na pediatria predominavam mais os tipos SF (BITRAN *et al*, 2005).

No Brasil, Zacharias, em seu estudo realizado com a polícia militar de São Paulo, encontrou o tipo ISTJ, que ele chamou de “tipo modal”, como o mais freqüente entre os policiais que tendem a permanecer mais de 5 anos na profissão (43,63%) (ZACHARIAS, 1995).

Outra área de aplicação da teoria tipológica junguiana tem sido no desenvolvimento de equipes. O estudo de Lessa (2003) trouxe contribuições importantes sobre a relação entre tipos psicológicos, complementaridade e desempenho de equipes. De acordo com essa autora, nem sempre os tipos parecidos se atraem. Os tipos diferentes têm afinidade entre si, complementam-se e podem apresentar um bom relacionamento, apesar das divergências comportamentais. Nas equipes, muitas vezes as pessoas preferem trabalhar com colegas que tenham personalidades diferentes, ou seja, que possam complementá-las no trabalho em equipe. Sob o ponto de vista qualitativo e estatístico, a pesquisa de Lessa demonstrou uma forte correlação entre a afinidade e complementaridade entre pessoas com tipos psicológicos distintos, porém, não totalmente opostos. Assim, por exemplo, um introvertido apontou que gostou de trabalhar com uma pessoa extrovertida pela comunicação, pela forma dela apresentar suas idéias para a equipe (LESSA, 2003).

Ainda no âmbito da psicologia organizacional, destacam-se alguns estudos correlacionando a tipologia junguiana com competências e empreendedorismo. Para Morales (2004), a relação mais clara entre a teoria junguiana e o modelo de competências foi encontrada ao relacionarem-se as funções S/N e T/F com o processo de resolução de problemas. Em relação ao empreendedorismo, Roberts (1991, *apud* Morales, 2004), que estudou a tipologia de um grupo de empreendedores de base tecnológica e de engenheiros, fez uma associação entre empreendedores tecnológicos e o tipo ENTP. Já Ginn e Sexton (1989, *apud* Morales, 2004), estudando um grupo de 159 fundadores de empresas do ranking das 500 empresas privadas com mais rápido crescimento da revista “Inc” (Estados Unidos) e um grupo de 150 fundadores da indústria manufatureira e comércio varejista do Estado do Texas (Estados Unidos) notaram uma freqüência alta da combinação NT nesses indivíduos.

Como exemplo de aplicação da tipologia psicológica junguiana, descreveremos um estudo que realizamos com os alunos do terceiro semestre do curso de Relações Internacionais (RI) da FIB - Centro Universitário e alunos do curso de pos-graduação em Ergodesign da FIB / UFSC. Este estudo foi desenhado com o objetivo de conhecer os estilos cognitivos desses alunos, observando a variação das frequências de tipos e funções psicológicas na amostra selecionada, bem como o tipo modal (predominante) em cada turma. Através de um estudo comparativo com a população em geral, buscou-se definir também se havia auto-seleção de determinados tipos para os referidos cursos.

Para a coleta de dados, utilizou-se o inventário de temperamentos de Keirsey-Bates. Este inventário apresenta uma boa correlação com o MBTI, ambos medindo o mesmo constructo (QUINN *et al*, 1992; TUCKER & GILLESPIE, 1993, *apud* SCHMITT, 1998). Em condições de pesquisa que exigem facilidade de aplicação e baixo custo, o inventário de Keirsey-Bates parece adequado, pois é de livre acesso e uso, estando disponível na homepage do autor (<http://Keirsey.com>), sendo que a versão do inventário traduzida para o português está disponível na homepage (<http://keirsey.com/ptest.html>)

As tabelas 2 e 3 mostram a distribuição das preferências tipológicas na amostra.

Funções	n=43 total de Alunos		n=21 Alunos RI		n=22 Alunos Ergodesign	
	N	%	N	%	N	%
<b>E</b>	36	84%	19	90%	17	77%
<b>I</b>	7	16%	2	10%	5	23%
<b>S</b>	23	53%	12	57%	11	50%
<b>N</b>	20	47%	9	43%	11	50%
<b>T</b>	22	51%	9	43%	13	59%
<b>F</b>	21	49%	12	57%	9	41%
<b>J</b>	31	72%	14	67%	17	77%
<b>P</b>	12	28%	7	33%	5	23%

Tabela 2: Preferências tipológicas em uma amostra de alunos dos cursos de Relações Internacionais e Ergodesign – FIB

Tipos	Total de alunos (n=43)		Alunos RI (n=21)		Alunos Ergodesign (n=22)	
	N	%	N	%	N	%
ISTJ	4	9%	-		4	18%
ISFJ	1	2%	1	5%	-	
INFJ	0		-		-	
INTJ	0		-		-	
ISTP	0		-		-	
ISFP	0		-		-	
INFP	2	5%	1	5%	1	5%
INTP	0		-		-	
ESTP	2	5%	2	10%	-	
ESFP	2	5%	2	10%	-	
ENFP	5	12%	2	10%	3	14%
ENTP	1	2%	-		1	5%
ESTJ	9	21%	4	19%	5	23%
ESFJ	5	12%	3	14%	2	9%
ENFJ	6	14%	3	14%	3	14%
ENTJ	6	14%	3	14%	3	14%

Tabela 3: Distribuições dos tipos junguianos em uma amostra de Alunos dos cursos de Relações Internacionais e Ergodesign – FIB

A partir da análise dos resultados, obtivemos o perfil da amostra:

- Na amostra estudada foram encontrados 11 dos 16 tipos psicológicos junguianos. O tipo mais freqüente encontrado em ambas as turmas de alunos foi o tipo ESTJ (21% na turma de RI e 19% na turma de Ergodesign), característico de pessoas extrovertidas, práticas, lógicas e estruturadas. Em seguida vêm os tipos ENFJ e ENTJ na turma de RI (14%), que corresponde ao perfil de pessoas extrovertidas, intuitivas e estruturadas e o tipo ISTJ na turma de Ergodesign (18%), este característico de pessoas introvertidas e também práticas, lógicas e estruturadas.

- Na escala pensar/sentir, enquanto que 57% dos alunos da turma de RI utilizam mais a função sentimento, preferindo usar uma análise valorativa no processo de tomada de decisão, 59% dos alunos da turma de ergodesign utilizam mais a função pensamento, preferindo utilizar uma análise lógica e objetiva no processo de tomada de decisão.
- Na escala julgar/perceber, ambas as turmas são parecidas, 67% dos alunos de RI e 77% dos alunos de Ergodesign vivem as suas vidas de forma organizada e previsível.
- Na escala perceptiva, enquanto que no curso de ergodesign ingressaram alunos com uma proporção semelhante de sensoriais e intuitivos (50%) , no curso de RI observa-se uma discreta predominância de sensoriais em relação aos intuitivos (57% das pessoas utilizam preferencialmente a função sensação para contactar o mundo externo).
- Em relação ao direcionamento da energia psíquica, ambas as turmas são parecidas, extrovertidas, focadas para o mundo externo, preocupando-se com a interação e gostando de trabalhar em grupos. Esta atitude foi encontrada em 90% dos alunos de RI e 77% dos alunos de ergodesign.

A segunda parte do estudo objetivou definir se havia auto-seleção de determinados tipos para os referidos cursos, a partir de um estudo comparativo com a população em geral. Foi utilizada a tabela de tipos encontrados na população geral brasileira, cujos dados foram obtidos junto à empresa Right Saad Fellipeli, detentora dos direitos de utilização do inventário MBTI no Brasil, e representando a maior amostra disponível, segundo pesquisas realizadas por Morales (2004).

Pode-se observar o estudo comparativo entre a nossa amostra e a amostra da população brasileira na tabela 4. Nesta tabela podemos perceber que o tipo modal do nosso estudo (ESTJ) é também predominante na população.



Tipo	Turma RI (n=21)		População Brasil n=43.270		Turma Ergodesign (n=22)	
	N	%	N	%	N	%
ISTJ	0	0%	6.199	14,3%	4	18%
ISFJ	1	5%	1.091	2,5%	0	0%
INFJ	0	0%	586	1,4%	0	0%
INTJ	0	0%	2.803	6,5%	0	0%
ISTP	0	0%	1.576	3,6%	0	0%
ISFP	0	0%	538	1,2%	0	0%
INFP	1	5%	764	1,8%	1	5%
INTP	0	0%	1.593	3,7%	0	0%
ESTP	2	10%	2.898	6,7%	0	0%
ESFP	2	10%	987	2,3%	0	0%
ENFP	2	10%	1.886	4,4%	3	14%
ENTP	0	0%	3.503	8,1%	1	5%
ESTJ	4	19%	9.892	22,9%	5	23%
ESFJ	3	14%	1.457	3,4%	2	9%
ENFJ	3	14%	1.276	2,9%	3	14%
ENTJ	3	14%	6.221	14,4%	3	14%

Tabela 4: Quadro comparativo entre a distribuição dos tipos junguianos na amostra de alunos dos cursos de Relações Internacionais, Ergodesign – FIB e na amostra da população Brasileira

Fonte: Elaborado a partir de Right, Saad, Fellipelli Consultoria Organizacional

Para avaliarmos se há auto-seleção de determinados tipos para os referidos cursos, vamos utilizar o índice chamado de *SSR=Self Selection Rate* (índice de auto-seleção), que corresponde à frequência percentual de determinado tipo da amostra em estudo dividida pela frequência percentual do mesmo tipo na população – base (MYERS e MYERS, 1997). Este índice possibilita a comparação da distribuição dos tipos entre estes dois grupos, indicando a relação baseada na porcentagem da frequência observada em relação à frequência prevista. O índice mede com isso a preferência que os tipos têm por determinadas profissões ou atividades (MORALES, 2004). Se igual a 1,00 indica que as preferências no grupo de estudo são iguais às esperadas na população geral. Quando a relação for maior do que 1,00, revela auto-

seleção positiva, e indica que há mais pessoas na amostra pesquisada do que se espera encontrar na população geral. Se a relação for menor do que 1,00, indica o inverso (CAPRETZ, 2002).

A tabela 5, mostra as distribuições das taxas de auto-seleção nos alunos da nossa amostra.

	Alunos RI	Alunos Ergodesign		alunos RI	Alunos Ergodesign
TIPO	<b>SSR</b>	<b>SSR</b>	FUNÇÃO	<b>SSR</b>	<b>SSR</b>
ISTJ	0,00	1,27	E	1,39	1,19
ISFJ	1,90	0,00	I	0,27	0,65
INFJ	0,00	0,00	S	1,00	0,88
INTJ	0,00	0,00	N	0,99	1,16
ISTP	0,00	0,00	T	0,53	0,74
ISFP	0,00	0,00	F	2,89	2,07
INFP	2,65	2,53	J	0,98	1,13
INTP	0,00	0,00	P	1,05	0,71
ESTP	1,42	0,00			
ESFP	4,14	0,00	Percepção/ Julgamento		
ENFP	2,16	3,10			
ENTP	0,00	0,56			
ESTJ	0,83	0,99	ST	0,60	0,85
ESFJ	4,20	2,67	SF	3,17	1,01
ENFJ	4,93	4,70	NT	0,43	0,55
ENTJ	0,99	0,95	NF	2,86	3,18

Tabela 5: Distribuições das taxas de auto-seleção em uma amostra de alunos dos cursos de Relações Internacionais e Ergodesign – FIB

A partir da análise dos resultados, verificamos que houve auto-seleção positiva para os tipos ISFJ, INFP, ESTP, ESFP, ENFP, ESFJ E ENFJ na turma de RI, destacando-se os valores maiores de SSR nos tipos ENFJ e ESFJ. Apesar do tipo ESTJ ser o mais freqüente nos alunos desta turma, o SSR indica que as pessoas dos tipos E\_FJ têm uma tendência maior para escolher o curso de Relações Internacionais. A presença do EF indica que para esses indivíduos é importante a realização de ações abertas, visando beneficiar outras pessoas. No tipo ESFJ, a

percepção é prática, de modo que ajudar os outros é ao mesmo tempo um dever e um prazer. Na combinação NF, os indivíduos se interessam geralmente por literatura e humanidades. A combinação da intuição com o sentimento faz com que as possibilidades intuídas sejam buscadas visando uma ação direcionada para as pessoas. A combinação SF (também com altos índices de auto-seleção neste grupo) indica uma tendência à procura de profissões que ofereçam ajuda prática ou serviços pessoais (MYERS e MYERS, 1997).

Como a área de Relações Internacionais estuda basicamente interações sociais, envolvendo numerosos e variados atores atuando em todo o mundo (BRAILLARD, 1990), parece haver uma convergência entre as premissas básicas referentes ao curso e a análise tipológica efetuada.

Já na turma de Ergodesign, verificamos que houve auto-seleção positiva para os tipos ISTJ, INFP, ENFP, ESFJ E ENFJ, destacando-se os valores maiores de SSR nos tipos ENFJ e ENFP. Apesar do tipo ESTJ ser o mais freqüente nos alunos dessa turma, o SSR indica que as pessoas dos tipos ENF\_ têm uma tendência maior para escolher o curso de Ergodesign. As pessoas dos tipos NF se interessam geralmente por literatura e humanidades. A combinação da intuição com o sentimento faz com que as possibilidades intuídas sejam buscadas visando uma ação direcionada para as pessoas. A presença do EF indica que para essas pessoas é importante a realização de ações abertas, visando beneficiar outras pessoas (MYERS e MYERS, 1997).

O curso de Ergodesign estuda a adaptação do trabalho ao homem, sendo o foco humanista claramente evidente nas premissas básicas do curso. Parece haver também uma concordância entre a proposta do curso e a análise tipológica efetuada.

Os dados obtidos com esse estudo, no entanto, se referem apenas a uma pequena amostra. Faz-se necessária a realização de estudos subseqüentes envolvendo amostras maiores para confirmar de forma estatisticamente significativa esse índice.

### **3.9 Considerações finais**

Procuramos demonstrar neste capítulo as diretrizes básicas que norteiam a teoria dos tipos psicológicos de Carl Gustav Jung. O modelo teórico concebido por Jung e posteriormente ampliado por Myers e Briggs nos permite detectar diferenças nas condutas individuais de acordo com quatro processos:

- a forma de atitude psíquica em relação aos objetos (atitudes de introversão e extroversão)
- o modo de perceber as informações do ambiente (funções sensação e intuição)
- a maneira de utilizar essas informações para tomar decisões (funções pensamento e sentimento)
- a atitude frente ao mundo externo (atitudes perceptiva e julgadora).

As combinações entre os quatro processos formam um modelo com 16 tipos psicológicos, cada tipo com traços de personalidade característicos. Os 16 tipos podem ser identificados nos indivíduos através de alguns instrumentos psicométricos, sendo que os mais utilizados são o MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*), criado por Katherine Cook Briggs e sua filha Isabel Briggs Myers, e o inventário de temperamentos de Keirsey-Bates.

O modelo tipológico junguiano encontra-se em plena fase de expansão, através das inúmeras pesquisas efetuadas em todo o mundo, não só no ambiente clínico, como também na área de educação e na esfera organizacional.

Esse modelo tipológico contribui para o campo das relações humanas, ao facilitar um maior entendimento em relação às diferentes maneiras que cada indivíduo interage com o seu ambiente, não só de trabalho, como também de família, de lazer, de comunidade, de estudo, entre outras.

Estudos que propiciem novas descobertas acerca de aspectos psíquicos da personalidade relacionados aos tipos psicológicos junguianos podem contribuir para tornar o trabalho nas organizações mais prazeroso, significativo, cooperativo e harmonioso, fazendo com que o ambiente profissional se transforme em um espaço onde se possa honrar as diferenças individuais.

## **4. CAMPO DE APLICAÇÃO**

### **4.1 Introdução**

O campo de aplicação onde vamos observar empiricamente as teorias de motivação e os tipos psicológicos junguianos corresponde ao objeto do nosso estudo, local de realização do trabalho de campo: uma organização prestadora de serviços de saúde, mais precisamente uma clínica médica.

Antes de poder conhecer o objeto de pesquisa, achamos necessário traçar um panorama geral sobre as organizações prestadoras de serviços de saúde. A compreensão de certas especificidades do trabalho em saúde constitui elemento indispensável para a análise do tema das relações de trabalho nesse setor.

Com base nos objetivos específicos do presente trabalho, apresentaremos neste capítulo, inicialmente, as características principais referentes às organizações prestadoras de serviços de saúde; a seguir, a identificação do campo interacional que permeia os relacionamentos entre os atores sociais dessas organizações e, por fim, abordaremos o objeto de estudo do presente trabalho, descrevendo a unidade de saúde selecionada, a descrição das atividades nela desenvolvidas, dando-se, assim, embasamento à proposição que se seguirá a estudo de caso.

### **4.2 Organizações de saúde**

De acordo com Bernardes (1993, *apud* Diamante, 2003), uma organização é conceituada como uma associação de pessoas que têm a função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender necessidades de seus próprios participantes. Deve a organização possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam, colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços.

Uma organização bem estruturada possibilita aos indivíduos a realização de suas necessidades (KWASNICKA, 1991, *apud* DIAMANTE, 2003).

De acordo com Dussault (1992), as organizações prestadoras de serviços de saúde ou organizações de saúde são organizações profissionais onde o saber e as habilidades são formalizados através do processo de formação e as normas definidas pelas associações profissionais. Nessas organizações, o verdadeiro controle do processo produtivo em geral depende dos diversos profissionais que operam os serviços. Logo, o seu sucesso depende, em maior ou menor grau, do empenho de cada um dos seus integrantes.

Essas organizações têm algumas características peculiares, de acordo com France e Grover (1992):

- O paciente, aquele que está sendo submetido a cuidados da organização num dado período de tempo, é considerado o cliente do serviço prestado pela organização.
- Essas organizações são complexas porque lidam com um tipo especial de serviço: saúde, este provavelmente o mais intangível de todos os serviços.
- O custo do serviço de saúde pode ser pago diretamente pelo cliente ou por uma fonte pagadora (prestadores de serviços de saúde), essa geralmente cobrindo o custo deste tipo de serviço.

As organizações de saúde são construídas para alcançar determinados fins, como a soma de pessoas, recursos e tecnologia que, juntos, atingem os objetivos e as metas. São consideradas complexas por causa do tipo de serviços produzidos (JUNQUEIRA, 1992, *apud* DIAMANTE, 2003).

Os serviços produzidos na área de saúde apresentam duas vertentes. A primeira refere-se à assistência dirigida ao indivíduo, e a segunda centra-se na gerência dos serviços ofertados. Para Malik (1996, *apud* Diamante, 2003), os serviços de saúde são, por definição, dependentes da mão-de-obra especializada e de equipamentos com alto grau de complexidade.

O processo de produção dos serviços na área de saúde tem uma configuração própria. Para Nogueira (1997, *apud* Diamante, 2003, p. 182), “toda a assistência à saúde é um serviço. *Serviço* funde-se em uma inter-relação pessoal intensa. Na saúde, ele é forte e decisivo para a eficácia do ato”. O trabalho no setor saúde tem um processo específico, pois envolve o cliente nos aspectos biopsicossocial, onde a qualidade dos serviços prestados está em primeiro lugar.

O foco no cliente, que se constitui em um aspecto de maior relevância para a organização de saúde, deve focar tanto os clientes internos, quanto os externos à organização. Esse conceito ampliado de cliente, referido por Conway (1996, *apud* Diamante, 2003), considera como clientes internos os colaboradores de trabalho, e como externos, os indivíduos de fora da organização que têm necessidades a serem atendidas e para os quais se vai trabalhar.

Nas organizações de saúde, os clientes internos correspondem aos funcionários (equipe de apoio) e médicos colaboradores. Já os externos correspondem a médicos externos à organização, que geralmente solicitam serviços, e os pacientes, clientes que usufruem do serviço prestado. Devemos perceber que os clientes de uma organização são, antes de tudo, seres humanos. Eles não são, necessariamente, o público consumidor, mas sim qualquer pessoa que dependa dos serviços prestados pela organização, mesmo que seja um dos seus colaboradores.

Outra característica que torna as organizações de saúde complexas decorre do fato de que os serviços produzidos atendem a necessidades multidimensionais e são difíceis de avaliar (DUSSAULT, 1992). Com a elevação da consciência individual e coletiva em relação a estas necessidades e o avanço dos direitos sociais quanto ao seu atendimento, os próprios usuários de tais serviços, os pacientes, vão progressivamente assumindo e advogando os seus interesses, diminuindo, assim, a intermediação historicamente feita pelos profissionais de saúde (SANTANA, 1993).

A conseqüência dessa “multidimensionalidade” das necessidades e das formas de atendê-las é uma falta de sintonia entre as necessidades de saúde e as ofertas de serviços, que se expressa muitas vezes como um conflito usuário-prestador (SANTANA, 1993).

Mezomo (2001) descreve que existe um consenso nas organizações prestadoras de serviços de saúde em relação à organização do trabalho. O consenso se refere à mudança na estrutura organizacional e na criação de um ambiente de solidariedade e cooperação que possibilite o crescimento de todos, superando as desigualdades entre os prestadores de serviços e o cliente. Para tanto, a “organização deve apostar na excelência dos serviços e não na mediocridade”, segundo Mezomo (2001, p. 93). Nessa direção, a organização deve aproximar-se do cliente, conhecê-lo e resolver seus problemas. Entretanto, nas organizações prestadoras de serviços de saúde, nem sempre se consegue a resolutividade para o cliente. Isto pode ser caracterizado

pela negligência do atendimento, pela falta de equipamentos, de funcionários qualificados e, principalmente, por deficiências gerenciais.

Para minimizar os efeitos da falta de gerenciamento, planejamento, relacionamento com a equipe e clientes, as organizações prestadoras de saúde devem redescobrir o seu papel na sociedade. Este depende basicamente da qualidade dos serviços que prestam à sociedade. Neste sentido, a organização de saúde terá oportunidade de reencontrar sua própria identidade quanto a conhecer seus clientes e suas necessidades, e quanto à qualidade dos serviços ofertados com redução de custos. Para isso, deve buscar a inovação constantemente e realizar mudanças na forma de gerenciar.

### 4.3 Organizações de saúde públicas e privadas

As organizações de saúde podem ser classificadas em públicas ou privadas, cada uma com características definidas. Algumas diferenças entre os dois tipos de organizações são citadas por Brasil (1997, *apud* Diamante, 2003), conforme descrevemos a seguir:

- Enquanto que a finalidade principal da atividade de caráter privado é o lucro e a sobrevivência em um ambiente de alta competitividade, os objetivos da atividade pública são imbuídos do ideal democrático de prestar serviços à sociedade, em prol do bem-estar comum.
- Atender ao cliente do setor privado remunera diretamente a organização, pagando pelo serviço recebido ou pelo produto adquirido. No setor público, o cliente atendido paga diretamente pela via do imposto, sem qualquer simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e o valor do atributo que recolhe.
- As necessidades de políticas voltadas para a qualidade no setor privado referem-se a metas de competitividade no sentido de obtenção, manutenção e expansão de mercado, quanto no setor público a meta é a busca de excelência no atendimento a todos os cidadãos, ao menor custo possível.



Face ao escopo do presente trabalho, que terá como objeto de estudo uma organização de saúde da rede privada, iremos tecer alguns comentários sobre essas organizações, não abordando, portanto, a rede pública.

A Secretaria de Assistência à Saúde do Ministério da Saúde considera como rede privada a agregação de todas as unidades de saúde contratadas, juntamente com todas as filantrópicas, bem como todas aquelas unidades vinculadas a sindicatos, sendo que as da rede privada contratada são pessoas físicas e jurídicas atuantes nos diversos serviços, sejam eles médicos, psicólogos, hospitais, clínicas de laboratórios (BELLE, 2002).

Em princípio, essa rede privada de saúde é formada por hospitais, laboratórios e clínicas responsáveis pela execução de serviços médicos e pelos Serviços Auxiliares de Diagnose e Terapia – SADT, autorizados e acompanhados pelos órgãos gestores em nível municipal, estadual ou federal (BELLE, 2002).

A rede privada de saúde, segundo as normas técnicas do SUS - Lei 8.080/90, pode ser credenciada junto aos órgãos governamentais, em todos os níveis, municipal, estadual e federal. Isto, no entanto, não impede que a mesma rede privada mantenha credenciamentos junto a Planos de Saúde, cujos serviços são acompanhados e fiscalizados pelas operadoras e pelas administradoras de planos de saúde que, por sua vez, são fiscalizadas pela ANS/MS. As unidades dessa rede podem, também, destinar parte da sua capacidade de atendimento à clientela particular, com tratamento diferenciado e negociação financeira realizada diretamente com os pacientes (BELLE, 2002).

Face à diversificação dos vínculos contratuais que a rede privada estabelece, por exemplo, com fontes de financiamento, possibilita, ao paciente, uma mais ampla escolha dos serviços, em conformidade com a capacidade financeira de cada usuário ou a especialidade requerida no tratamento. Tudo indica que a flexibilidade desse mix de atendimento permite melhores resultados econômicos para a rede privada e satisfação aos usuários dos serviços (BELLE, 2002).

#### **4.4 Campo interacional nas organizações de saúde**

Os atores sociais de uma organização de saúde interagem entre si, assumindo um padrão harmônico de comportamento. Várias teorias têm sido propostas para explicar essa interação, dentre elas, a teoria dos campos especializados da vida social, concebida pelo sociólogo francês Pierre Bourdieu (DOMINGUES, 2001, *apud* VILARINHO, 2003).

Para Bourdieu, o campo organizacional é formado pelo conjunto dos atores que o integram, mantendo um fluxo contínuo de influências internas que resultam na formação de um sistema de forças que se controla e ajusta segundo valores e ações que prescindem de uma análise racional. Paralelamente aos fatores racionais, coexiste uma forte influência de componentes simbólicos, modeladores do *modus operandi* das organizações, consolidados em sistemas homogêneos de crenças e valores culturais, construídos socialmente (VILARINHO, 2003).

Existe, portanto, um campo de lutas simbólicas mediando o processo de interação entre os atores sociais de uma organização. Esse campo cumpre funções sociais externas especialmente de legitimação de uma ordem social, pelo simples fato de obedecer a uma lógica própria, chamada de *habitus*. Essa lógica própria, por sua vez, pode ser influenciada pelo tipo de relações entre posições no campo, visto que estas conformam uma “estrutura estruturada e estruturante” que fornece as regras práticas para a sua ação, ao reproduzir as estruturas sociais e responder pelo pólo da ação (BOURDIEU, 2001, *apud* VILARINHO, 2003).

As idéias de Bourdieu serviram de inspiração teórica para várias pesquisas, dentre elas a realizada por Vilarinho (2003), referente ao campo da saúde suplementar no Brasil. Podemos observar melhor esse campo interacional na figura 12.

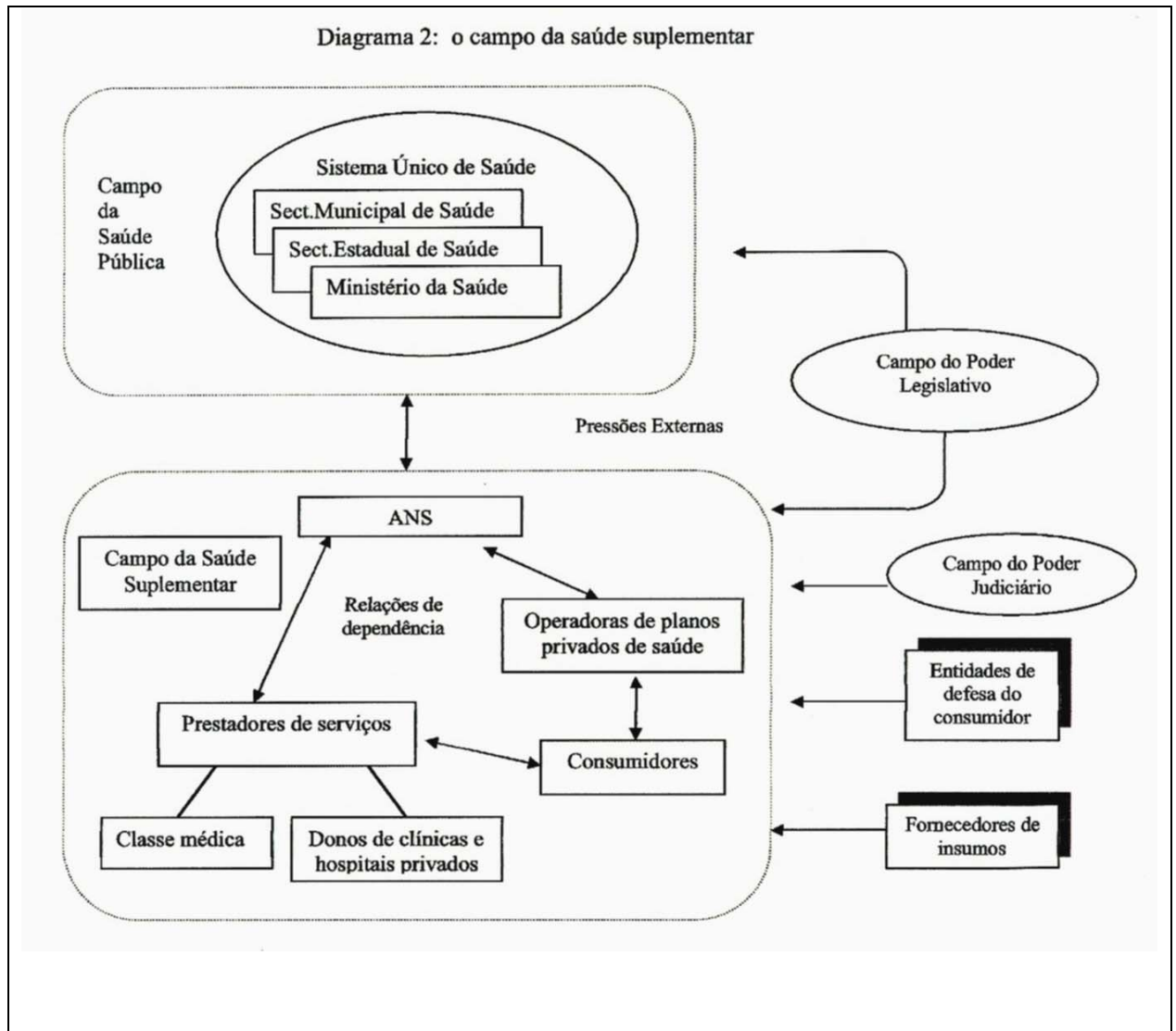


Figura 12– Campo da saúde suplementar no Brasil

Fonte: Vilarinho, 2003

A figura 12 procura representar, didaticamente, o campo da saúde suplementar considerando as relações de poder existente entre as posições que cada ator assume no campo, além das relações com outros ambientes de elevado conteúdo simbólico, dentre os quais sobressai o campo da saúde pública, que engloba o Sistema Único de Saúde, o campo do Poder judiciário e o campo do Poder legislativo, além de instituições formais como o Ministério da Saúde, entidades públicas e privadas de defesa de direitos dos consumidores e entidades fornecedoras de insumos médico-hospitalares.

O campo da saúde suplementar no Brasil é composto por atores que se fazem representar por entidades afins, as quais interagem, entre si, na defesa dos interesses do grupo a que pertencem. A figura 13 procura oferecer uma visão do

campo constituído por esses grupos de atores considerados relevantes e suas respectivas representações.

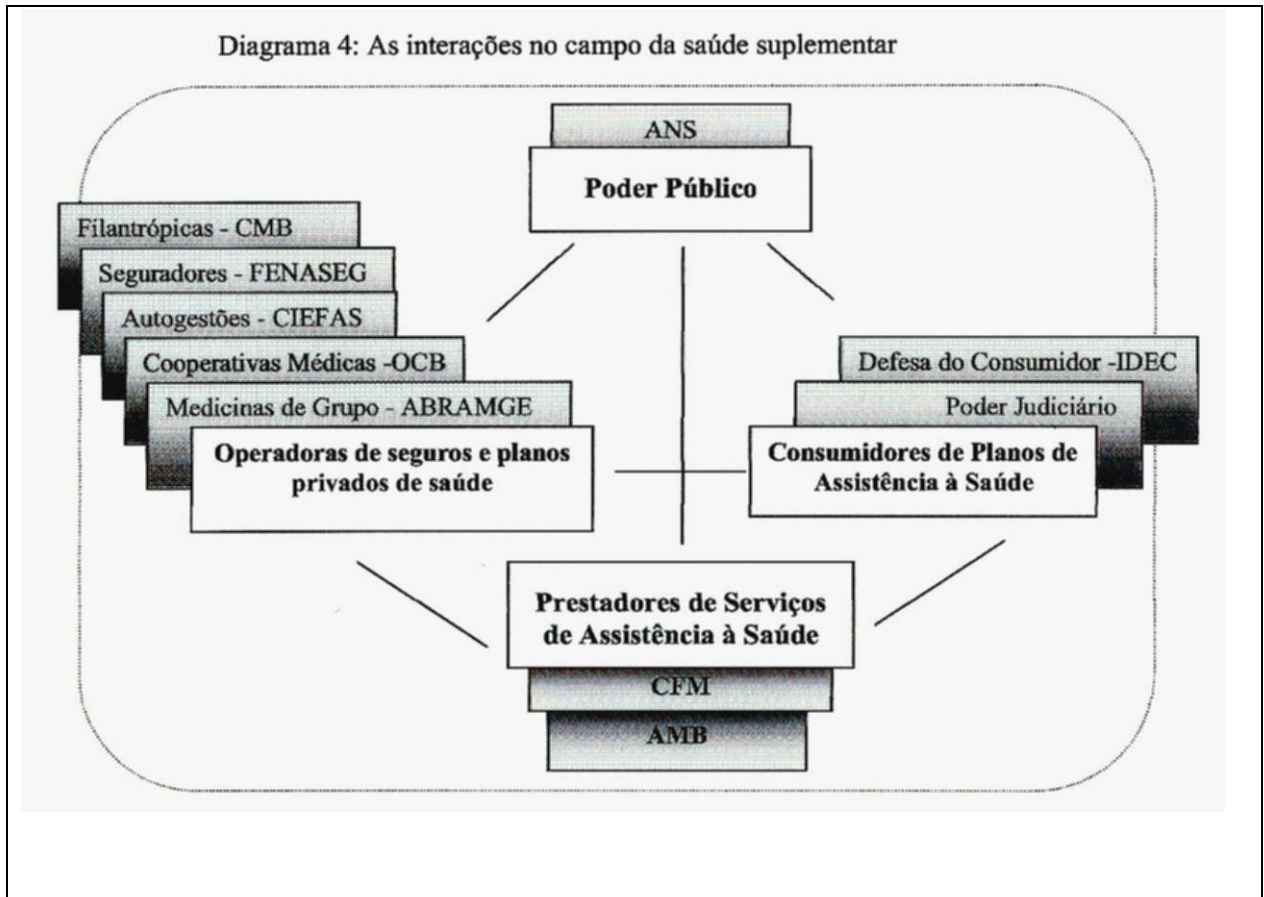


Figura 13 – As interações no campo da saúde suplementar no Brasil

Fonte: Vilarinho, 2003

O poder público se faz representar pela Agência Nacional de Saúde Suplementar que, por força da Lei nº 9.656, tem atuado na forma de um *poder moderador* no campo, procurando manter uma equidistância de interesses frente aos demais atores, inclusive quanto ao Ministério da Saúde, ao qual é vinculada. O elo mais forte das interações no campo pertence ao eixo bipolar formado pela ANS e as operadoras de planos privados de saúde. A força da Agência se dá pelo poder legal que dispõe para impor resoluções voltadas à garantia da solidez econômica às empresas de assistência médica, visando à solvência financeira do mercado em períodos recessivos; a padronização dos produtos a serem comercializados, para que não haja exclusões de renda, idade ou tipo de assistência ao consumidor de planos de saúde; além de intervir diretamente na própria gestão das empresas de assistência médico-hospitalar, tanto em caráter técnico preventivo como em regime de liquidação

extrajudicial. A agência disciplina, também, os elos de ligação entre os campos da saúde suplementar e o da saúde pública, evitando que este seja explorado economicamente por aqueles nos tratamentos dispendiosos (VILARINHO, 2003).

Já as operadoras de planos de saúde, englobando o segmento das medicinas de grupo, cooperativas médicas, autogestões, seguradoras e entidades filantrópicas, por meio de estruturas de representação bastante similares entre si, na forma de confederações nacionais, superintendências regionais ou escritórios locais, com atuação nos níveis federal, estadual e municipal, como no caso da ABRAMGE, CONAMGE, OCB, CIEFAS, FENASEG e CMB, que representam o ator exercendo pressão em todo o ambiente do campo, contra todos os demais, a julgar pelos dados da pesquisa e dos registros em periódicos, na medida em que interagem, com igual intensidade, contra os prestadores de serviço, os consumidores e, principalmente, contra o Governo e a ANS (VILARINHO, 2003).

As pressões das operadoras de planos de saúde se originam nas organizações de elevado porte empresarial, as quais praticamente se confundem com a figura desse ator. O mercado concentra 80% do segmento consumidor em apenas 12% dessas empresas (VILARINHO, 2003).

As operadoras mantêm um discurso alinhado, não conflitivo entre si, identificando um ator com valores particulares baseados em princípios próprios de regulação, em conformidade à definição de espaço social de Bourdieu. As operadoras exercem os recursos de poder contra a ANS, os prestadores de serviços e os consumidores de várias maneiras. Contra a ANS, utilizam o poder econômico e a estrutura organizacional que possuem. Contra os prestadores de serviço, procuram reduzir o poder médico, assalariando-os, restringindo sua autonomia quanto à escolha de procedimentos médicos, e no relacionamento com os clientes de planos de saúde, usando a estratégia do descredenciamento de profissionais junto às redes de assistência, a redução de honorários e glosas das faturas de pagamento pelos serviços prestados. O ator, no plano do simbólico, procura associar a figura do médico ao velado interesse financeiro, fragilizando a imagem de agente humanitário, altruísta, que cura e salva vidas. A estratégia contra os prestadores também se dá na forma de *lobby* junto ao Governo e à própria ANS, que chegou a acatar a tese do “médico triador”, que filtra os pedidos de exames de diagnóstico-terapêuticos, reduzindo o seu volume e barateando o sistema de custos, constante na Medida

Provisória nº 2.177-43, mas que não logrou êxito, face à fortíssima reação dos prestadores e consumidores, sendo retirada da pauta de votação no Congresso, em menos de uma semana de promulgada (VILARINHO, 2003).

A reação dos prestadores contra as operadoras é igualmente forte, atuando, por meio do Conselho Federal de Medicina e da Associação Médica Brasileira, com recursos de poder consistentes, na medida em que atacam os médicos vinculados às empresas médicas com base nos códigos de conduta e em processos de ética médica, resultando em uma estratégia eficaz posto que a prática, assim como a comercialização, da medicina não podem prescindir do profissional de medicina, subordinando, indiretamente, as operadoras à pressão da classe médica, como ocorre atualmente no caso da Resolução CFM nº 1.642, responsável por inúmeros processos éticos contra médicos empregados das operadoras (VILARINHO, 2003)

No campo simbólico, os prestadores associam as operadoras à figura do capitalista de cartola e fraque, interessado tão somente nos lucros advindos da prestação de serviços de saúde, insensíveis ao seu componente social. Os prestadores têm buscado a adesão dos consumidores, procurando demonstrar, igualmente recorrendo ao simbolismo, que as agruras desses têm origem nas operadoras, um inimigo comum de ambos os atores, como no caso da imagem veiculada na mídia: Planos de Saúde (VILARINHO, 2003).

No eixo entre operadoras e consumidores, a interação é igualmente conflituosa, via de regra por questões relacionadas com os preços dos planos de saúde e a exclusão de atendimentos, por motivação econômica. Uma das estratégias desenvolvidas contra os consumidores é o de restringi-los quanto à frequência de exames diagnóstico-terapêuticos. Em contrapartida, os consumidores, por intermédio de seus representantes, públicos e privados, como o Poder Judiciário, os PROCON e o IDEC, e com base nos recursos de poder constituídos pelo Código de Defesa do Consumidor e a Lei nº 9.656, reagem na forma de denúncias junto ao órgão regulador e na promoção de ações judiciais, com pedidos de liminares, normalmente atendidos, consolidando uma forte jurisprudência sobre o aspecto da exclusão de atendimento, de modo favorável ao consumidor, obrigando as operadoras ao pagamento dos serviços médicos (VILARINHO, 2003).

O “campo organizacional”, assim, existe como pano de fundo para a rede complexa de interações que ocorre nos atores sociais das organizações de saúde, influenciando o comportamento desses atores, no seu dia a dia.

No próximo subcapítulo, iremos descrever a organização de saúde, objeto da presente pesquisa.

## **4.5 O objeto de pesquisa – organização de saúde ABC**

### **4.5.1 Características gerais da organização**

Por solicitação dos responsáveis, o nome da empresa não será citado, sendo então doravante chamada de Empresa ABC.

A Empresa ABC, organização prestadora de serviços de saúde privada, está localizada na cidade de Salvador-Ba, constando de duas unidades: a unidade matriz, fundada em 1978 e a unidade filial, inaugurada em 1997.

A missão da empresa é prestar assistência médica de excelência nas áreas de Anatomia Patológica, Ginecologia, Obstetrícia, Mastologia e Radiologia, investindo em colaboradores e em observâncias científicas, tecnológicas e de Relações Humanas, oferecendo serviços de qualidade e atendendo aos requisitos legais e estatutários, em busca de melhoria contínua dos processos e da satisfação dos clientes.

Esses clientes correspondem a quatro tipos, a saber: planos de saúde, colaboradores, cliente usuário e cliente médico.

Para cumprir a sua missão, a organização presta serviços médicos, clínicos e cirúrgicos, nas áreas de Ginecologia, Mastologia e Obstetrícia, oferecendo ainda serviços de Anatomia Patológica, Citopatologia, Colposcopia, Cirurgia de Eletroexcisão por alça (LEEP), Histeroscopia, Ultra-sonografia, Mamotomia e Mamografia. Todos os procedimentos são realizados com equipamentos de alta tecnologia e por médicos que trabalham em equipe, com protocolos uniformes e em

caráter multidisciplinar, além de se reunirem quinzenalmente para tratar de assuntos técnicos-científicos.

Em relação ao desenvolvimento científico, as duas unidades apresentam biblioteca, sendo que, na unidade mais nova, os médicos dispõem de um moderno centro de estudos e de auditório para reuniões científicas e cursos. A instituição realiza, a cada dois anos, sempre no mês de setembro, um curso de Oncologia, reunindo profissionais do Brasil e do exterior para discutirem temas relevantes em Mastologia e Ginecologia. É intenção da organização o estabelecimento de um programa de educação continuada, com a oferta de cursos de aprimoramento e atualização.

Além disso, a instituição conta com o apoio de um sistema informatizado, com a disponibilização de prontuários eletrônicos, que apresentam de forma integrada todas as informações relativas aos pacientes, com dados referentes às consultas nas diversas especialidades e laudos de exames diagnósticos e de anatomia patológica. Dessa forma, todas as informações referentes aos pacientes (cliente usuário), desde a sua admissão na instituição, estão arquivadas no sistema de banco de dados da organização.

Alguns processos são terceirizados pela organização: calibração externa, suporte da tecnologia em informática, higienização, lavanderia, esterilização e recursos humanos.

#### 4.5.2 Organograma funcional

Na figura 14, vemos o organograma funcional da empresa.



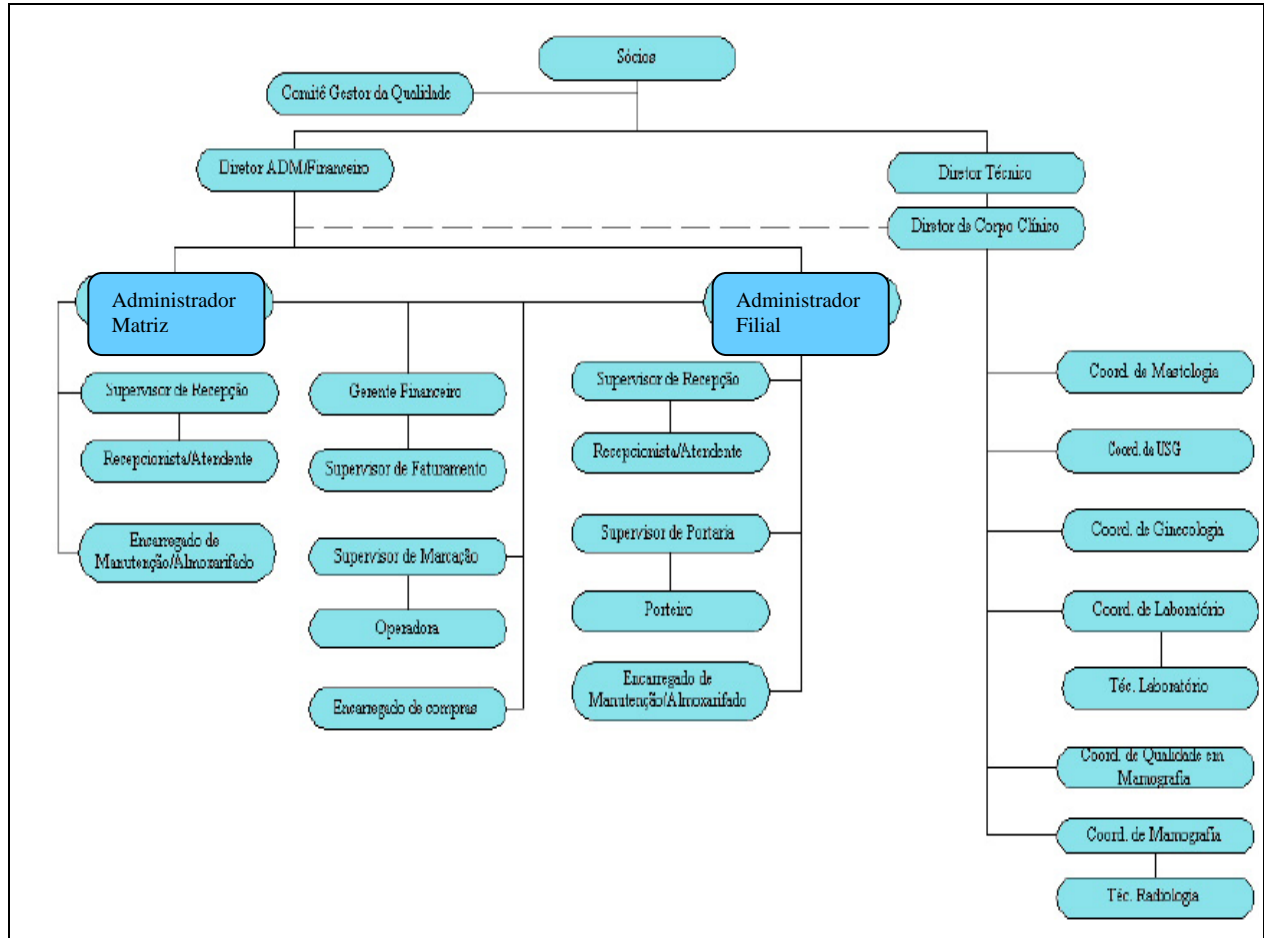


Figura 14 - Organograma funcional da empresa ABC

#### 4.5.3 Atores sociais da organização.

Os atores sociais da organização são os funcionários contratados que fazem parte do quadro funcional da empresa e médicos colaboradores, estes trabalhando em regime de parceria, como sócios da organização.

A unidade organizacional matriz apresenta 40 funcionários, sendo 33 do sexo feminino e 07 do sexo masculino, enquanto que a unidade filial apresenta 73 funcionários. Esses funcionários apresentam as suas atividades laborais como operadores na marcação de consultas e exames, recepção no atendimento ao cliente e apoio ao médico em exames e consultas.

A organização também apresenta 32 médicos no seu corpo clínico, sendo 14 do sexo masculino e 18 do sexo feminino. Os médicos exercem as suas atividades laborais nas duas unidades organizacionais: matriz e filial.

#### 4.5.4 Desenvolvimento da organização

A organização foi fundada em 1978, pertencendo a um grupo familiar. Tendo como lema o “foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas e melhoria contínua”, a organização desenvolveu-se nos últimos anos, culminando com a inauguração da segunda unidade que, inclusive, proporcionou um aumento do número de colaboradores. Visando agregar valores, assim como também em busca da padronização dos serviços prestados ao cliente e na melhoria contínua dos processos, foi recomendada à certificação baseada na NBR ISO 9001:2000.

No processo de implantação baseado nos princípios de gestão da qualidade, foram realizadas auditorias internas, reavaliação do perfil profissiográfico dos colaboradores e investimentos em treinamentos contínuos dos mesmos e do corpo clínico, o que culminou com a certificação, obtida no presente ano (2006).

Com o processo de gestão pela qualidade, a clínica passou a utilizar PO's (procedimentos operacionais) visando orientar e estabelecer normas para os diversos setores que compõem a organização.

#### 4.5.5 Fluxogramas do processo produtivo

O macroprocesso da organização corresponde à seqüência e inter-relacionamento dos processos de assistência médica prestados, conforme podemos observar na figura 15.

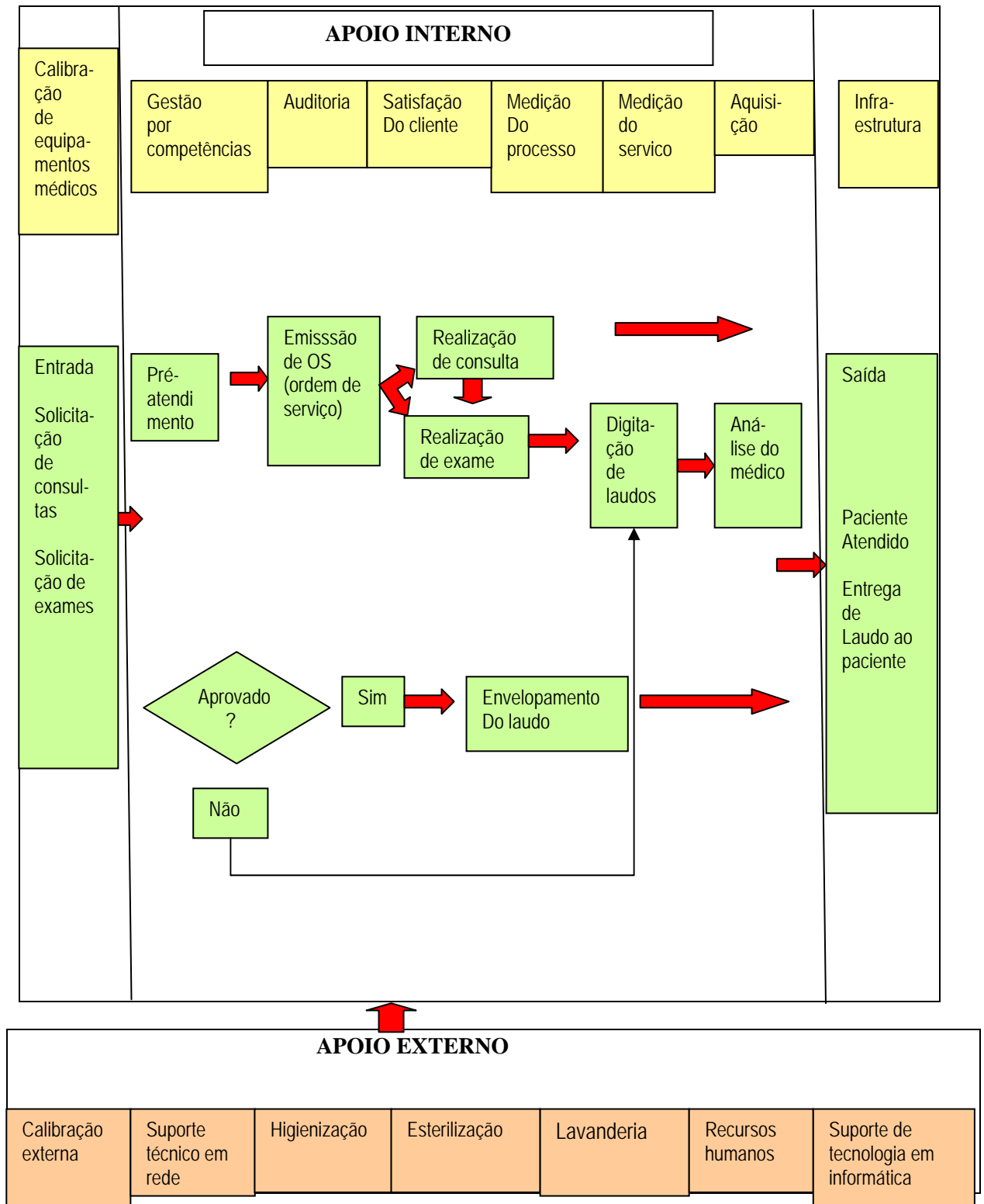


Figura 15 - Macroprocesso da organização ABC

A partir do macroprocesso da organização ABC, conforme demonstrado na figura 16, podemos perceber que os principais serviços médicos prestados pela instituição são a realização de consultas e a realização de exames. Os processos de produção destas duas atividades, no momento atual da organização, já incluindo, portanto os procedimentos operacionais adotados pela gestão da qualidade, podem ser vistos nas figuras 16 e 17.


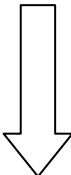
<p>Entrada</p> <p>Solicitação de Exames</p> 	<p>Recursos</p> <p>Humanos                      infra-estrutura                      Ambiente de trabalho</p>			<p>Saída</p> <p>Laudos Médicos</p> 
	<p>Médicos</p> <p>Atendentes</p> <p>Recepcionistas</p> <p>Técnicos de Laboratório</p> <p>Técnicos de Radiologia</p>	<p>Salas de Exame</p> <p>Salas de Laudo</p>	<p>Climatizado</p> <p>Higienizado</p> <p>Luminosidade adequada</p>	
	<p>Etapa: exames</p>			
	<p>Gerenciamento</p>			
	<p>Procedimentos</p>	<p>Indicadores de desempenho</p>		
	<p>PO médico</p> <p>PO recepção</p> <p>PO marcação</p> <p>PO radiologia</p>	<p>Índice de satisfação do Cliente - maior ou igual a 80%</p>		

Figura 16 - Processos de produção dos exames médicos na organização ABC

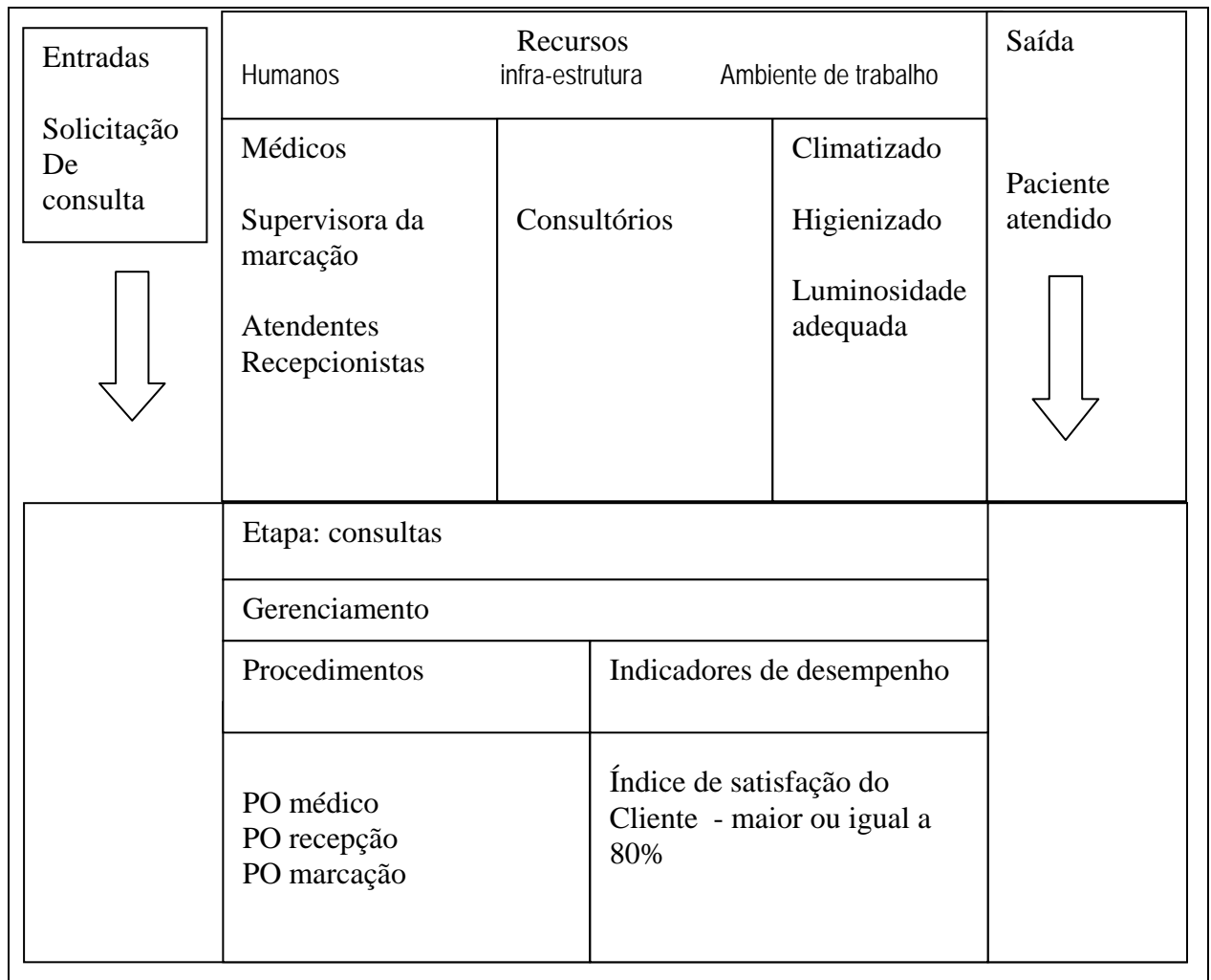


Figura 17 - Processos de produção das consultas médicas na organização ABC

#### 4.5.6 O estudo de caso proposto

O trabalho de campo do presente estudo de caso foi realizado na unidade organizacional matriz, abrangendo os atores sociais das áreas administrativa, médica e de recepção da clínica. O maior detalhamento dos procedimentos metodológicos, assim como as características das amostras serão descritos no próximo capítulo.

#### 4.6 Considerações finais

Neste capítulo, procuramos traçar um panorama geral sobre as organizações prestadoras de serviços de saúde, culminando com a descrição do objeto de estudo da presente pesquisa, uma organização prestadora de serviços de saúde privada, localizada na cidade de Salvador, Bahia.

Inicialmente, apresentamos neste capítulo as características principais referentes às organizações prestadoras de serviços de saúde. A análise dessas organizações demonstra uma estrutura complexa, cujo foco principal é a saúde do ser humano.

A seguir, procuramos entender melhor a interação entre os atores sociais nas organizações de saúde, sob a ótica de Bourdieu, que identifica um campo interacional simbólico, também chamado de “campo organizacional”, existindo como pano de fundo para a rede complexa de interações que ocorre nos atores sociais dessas organizações, influenciando o comportamento desses atores, no seu dia-a-dia. Buscamos representar, didaticamente, o campo da saúde suplementar no Brasil, considerando as relações de poder existente entre os atores das organizações de saúde, o poder público, as operadoras de seguros e planos privados de saúde e os clientes consumidores (pacientes).

Finalmente, abordamos o objeto de estudo do presente trabalho, descrevendo a unidade de saúde selecionada, a descrição das atividades nela desenvolvidas, dando-se, assim, embasamento à proposição que se seguirá ao estudo de caso.

No próximo capítulo, abordaremos a trajetória metodológica que orientará o estudo de caso proposto.

## 5. METODOLOGIA

### 5.1 Introdução

A metodologia corresponde à explicação minuciosa dos caminhos a serem seguidos para se fazer uma pesquisa científica. Uma primeira idéia sugestiva sobre metodologia remete à etimologia da palavra, que vem dos termos gregos *meta*, que significa objetivo; *hodos*, que significa caminho e *logos*, estudo sistemático (TONIETTO, 2005).

O método de pesquisa que corresponde ao caminho que vamos tomar é um "método científico". Pode-se definir método científico como "o conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa" (SILVA e MENEZES, 2001, p. 25).

Neste capítulo, serão descritos os principais aspectos relacionados ao método da pesquisa proposto por este trabalho.

### 5.2 Método de pesquisa

Considerando os objetivos e os recursos disponíveis para este trabalho, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória, de cunho qualitativo, na qual trata-se de identificar a relação existente entre a diversidade de tipos psicológicos junguianos e fatores motivacionais, nos atores sociais de uma organização prestadora de serviços de saúde. Procura-se testar a hipótese central, de que há uma correlação significativa entre aspectos motivacionais específicos, com determinados tipos psicológicos junguianos.

A presente pesquisa será desenvolvida com o uso do método do estudo de caso, tendo em vista a singularidade do que nos propomos investigar. Entende-se por estudo de caso, como o "estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento" (GIL, 1998, p. 45).

O estudo de caso é uma estratégia abrangente de pesquisa, pois possibilita a utilização de múltiplas fontes de evidência. Além disso, recomenda-se sua utilização quando podem existir muito mais variáveis de interesse do que evidenciam os dados e quando se faz necessário realizar desenvolvimento prévio de proposições teóricas, a fim de guiar a coleta e análise dos dados (YIN, 1994).

Com o estudo de caso, realizamos uma análise aprofundada de uma unidade social (sujeito, ambiente ou situação específica), sendo essa estratégia adequada para estudar fenômenos, que só podem ser analisados dentro de um contexto de vida real (TONIETTO, 2005).

Tomaremos como unidade de estudo uma organização prestadora de serviços de saúde, mais precisamente uma clínica, com o fim de conhecer se há correlação entre a diversidade de tipos psicológicos junguianos e os fatores motivacionais para o trabalho, nos atores sociais dessa organização.

A organização escolhida como objeto de estudo é o local onde o pesquisador exerce a sua atividade laboral, como médica. Tal delimitação justifica-se pelo fato de que, além de facilitar a rotina exaustiva da coleta de dados, permite uma melhor compreensão dos dados dentro do cenário organizacional, em sua totalidade.

A importância da imersão do pesquisador no cotidiano do objeto de estudo é ressaltada por autores como Chizzotti (1991, *apud* GODOI, 2001). Para esse autor, existe uma relação dinâmica entre os pesquisados e o pesquisador, necessária para a construção dos significados. A observação das práticas e experiências dos atores sociais é de extrema importância nas pesquisas qualitativas, sendo que a consecução desse objetivo é facilitada pela imersão do pesquisador no contexto do objeto de estudo.

### **5.3 Instrumentos da pesquisa**

Após a definição do método de pesquisa, o passo seguinte é a escolha do modo de investigação (TONIETTO, 2005).



Foram selecionados dois instrumentos de pesquisa a serem utilizados para a coleta de dados: entrevistas semi-estruturadas e o inventário de temperamentos, MBTI.

A escolha da entrevista semi-estruturada para formalizar o início da coleta de dados deve-se a, de acordo com Triviños (1987), ser este um dos principais recursos que o investigador pode utilizar-se como técnica de coleta de informação. Para esse autor, a entrevista semi-estruturada, em geral, parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa.

### 5.3.1 Entrevista semi-estruturada

Na entrevista semi-estruturada, que segue um esquema básico, porém flexível, e permite ao pesquisador fazer as adaptações que considere necessárias, não há uma ordem rígida de questões. Estas questões norteiam o processo de abordagem ao entrevistado, permitindo que o mesmo discorra sobre as questões propostas com base em suas informações e experiências, sendo a captação destas a verdadeira razão da entrevista (TONIETTO, 2005).

No presente trabalho, a pesquisa de campo, conduzida pela técnica da entrevista semi-estruturada, envolveu vinte participantes – atores sociais de uma organização prestadora de serviços de saúde. A amostra foi definida pelos parâmetros da amostra teórica e saturação amostral. Inicialmente foram selecionados vinte sujeitos para comporem a amostra. No momento da análise dos dados, a amostra foi reavaliada e julgada desnecessária a ampliação amostral.

As entrevistas foram realizadas durante o primeiro semestre do ano de 2006 e foram gravadas para que se pudesse trabalhar com o discurso em sua integralidade, amenizando-se o viés da memória e do desejo do pesquisador.

Transcrevemos as entrevistas na íntegra, respeitando a terminologia utilizada pelos entrevistados; posteriormente, submetemos esse material às técnicas de análise de discurso e conteúdo.

No momento do delineamento da pesquisa, o objetivo principal era estudar o fenômeno motivacional. No entanto, a partir da construção teórica, emergiu a importância dos fatores de insatisfação. Assim, incluímos na pesquisa de campo, a formulação de perguntas sobre motivação e insatisfação. Com a inclusão dos fatores insatisfatórios, procuramos conhecer os aspectos e categorias motivacionais de uma forma mais ampla e profunda.

As perguntas previamente formuladas para a entrevista semi-estruturada funcionaram como uma espécie de roteiro básico das entrevistas mescladas com várias outras perguntas e conversações auxiliares, que tiveram os seguintes objetivos:

- Conhecer a opinião dos atores sociais de uma organização prestadora de serviços de saúde (médicos e funcionários) sobre fatores motivacionais no trabalho
- Identificar fatores que contribuem para a motivação e para a insatisfação desses indivíduos no trabalho.
- Identificar fatores que podem contribuir para o aumento da motivação no trabalho.

O roteiro inicial de questões serviu apenas como propulsor da conversação que, no seu transcorrer, era geralmente mantida por outras perguntas diretamente associadas ao fenômeno motivacional.

A entrevista, assim, foi composta de questões abertas, norteadoras do estudo. São elas:

- No seu dia-a-dia quais situações/fatores contribuem para você se sentir motivado?
- Quais situações contribuem para você se sentir insatisfeito?
- Existem fatores externos a você, ligados ao ambiente, que poderiam melhorar a sua satisfação no trabalho, ou não?

- Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

### 5.3.2 Inventário de personalidade MBTI

O inventário **MBTI** (*Myers and Briggs Type Indicator*) será utilizado como técnica de avaliação da personalidade dos entrevistados, a fim de determinar o tipo psicológico junguiano dos mesmos. A versão utilizada nesta pesquisa foi a “M” (anexo B), com 93 itens, traduzida e ajustada para o português brasileiro em 1998, pela empresa Right Saad Fellipelli, detentora dos direitos de uso desse inventário psicológico no Brasil.

Esse inventário de personalidade foi escolhido por ser específico na determinação dos tipos psicológicos junguianos e por satisfazer três características, definidas por Schultz e Schultz (2002) como essenciais na caracterização de uma técnica de avaliação da personalidade adequada: padronização, confiabilidade e validade. Para Morales (2004), o MBTI satisfaz plenamente esses pré-requisitos.

O MBTI foi desenvolvido por Izabel Briggs Myers e Katharine C. Myers, a partir da teoria dos tipos psicológicos de Carl Gustav Jung. A técnica utilizada no MBTI tem relação com o teste de associação de palavras de Jung, por sua vez fundamentado na psicologia associacionista (ANZIEU, 1978), a qual explicava a vida mental a partir da associação de idéias.

O inventário de personalidade citado consiste em um inventário, na forma de questionário, utilizando perguntas fechadas e apresentando respostas como alternativas opostas. Os questionários devem ser respondidos em um ambiente controlado, sem interrupções. Há um caderno de perguntas com as instruções para o preenchimento e uma folha de respostas. As instruções são simples, o tempo para preenchimento é livre. No final do preenchimento, são recolhidos o caderno de perguntas e a folha de respostas para a correção. Para a correção, é necessário um jogo de gabaritos, sendo um gabarito específico para se extrair cada função e cada atitude. A partir da correção extrai-se além do Tipo Psicológico apresentado através de 4 letras, o índice de clareza das preferências que varia de leve, moderado, claro e muito claro para cada função e atitude (MANUAL DE QUALIFICAÇÃO MBTI, 2003).

O MBTI mede as preferências cognitivas das pessoas e não as suas habilidades. Deve-se evitar generalizações e simplificações, ao apresentar o resultado do inventário ao indivíduo. De acordo com Elvina Lessa: “o Tipo Psicológico não explica tudo, mas pode servir de ponto de partida para diagnóstico e intervenção nos níveis individual e grupal” (LESSA, 2003, p. 51).

Atualmente, após mais de 50 anos de pesquisa e desenvolvimento, o MBTI tornou-se o instrumento de mapeamento de personalidade mais utilizado no mundo todo. As formas utilizadas hoje são duas: a forma G que é um questionário com 126 perguntas, e a forma M com 93 perguntas, este último mais recente (MELLO, 2003).

O teste vem evoluindo ao longo do tempo. As primeiras experiências com o mesmo datam de 1942 e 1944, com as formas A e B. Em 1962, foi padronizado. Em 1977, veio à luz as formas F e G, sendo que esta última foi padronizada com base em uma ampla aplicação em 2.225 alunos de três escolas públicas de Bethesda-Maryland e quatro escolas particulares da região de Philadelphia-Pennsylvania, além de 3.362 alunos da Universidade da Flórida. (MEYERS e MCCAULLEY, 1987, *apud* ZACHARIAS, 1995, p. 158).

O uso original do indicador deu-se primeiramente no aconselhamento terapêutico, no aconselhamento de carreira e educacional. Houve um considerável avanço no uso do instrumento, expandindo-se para áreas organizacionais, liderança, desenvolvimento gerencial e no estudo de múltiplas culturas, em face das inúmeras pesquisas efetuadas para aperfeiçoar o instrumento. Desde a primeira publicação do MBTI em 1962 até hoje, houve mais de 4.000 publicações de livros, artigos, jornais e dissertações. Essa quantidade é a maior já publicada sobre um instrumento psicométrico de avaliação que se tem conhecimento no mundo científico (MELLO, 2003).

No Brasil, a pesquisa com o MBTI iniciou-se na Universidade de São Paulo, em 1987, direcionada para processos de ensino-aprendizagem (ZACHARIAS, 1998). A partir disto, outras pesquisas foram desenvolvidas na área de Recursos Humanos e carreira profissional, como o estudo realizado com músicos de Orquestra Sinfônica (NAGELSCHMIDT, ZACHARIAS e EL KHOURI, 1991, *apud* ZACHARIAS, 1995), o estudo sobre estilos de comportamento motivacional (CASADO, 1993) e o estudo sobre desempenho de equipes (LESSA, 2003), dentre outros.

## 5.4 Sujeitos da Pesquisa

O público alvo estudado neste trabalho foi escolhido de forma aleatória, sendo composto por 20 atores sociais pertencentes ao quadro da organização estudada, sendo que 7 são médicos e sócios da empresa, trabalhando em regime de colaboração e 13 são funcionários com vínculo empregatício, 5 do sexo masculino e 15 do sexo feminino, com idades variando de 21 a 54 anos.

Os cargos ocupados pelos trabalhadores da instituição são os de administrador, recepcionistas e atendentes. Os funcionários estão subordinados aos setores de recursos humanos da organização.

## 5.5 Procedimentos utilizados

Na fase preparatória da pesquisa, a pesquisadora foi supervisionada pelo Prof. Carlos Antônio São Paulo, psicoterapeuta Junguiano, qualificado para aplicação do MBTI pela empresa Right Saad Fellipelli, detentora dos direitos do inventário MBTI no Brasil.

A seleção dos sujeitos entrevistados foi efetuada de acordo com a disposição positiva para participar do estudo.

A organização do processo de seleção dos entrevistados foi feita pela técnica de “bola de neve” definida por Sierra (1998). Nesta técnica, a captura dos sujeitos participantes da amostra se dá pelas redes sociais naturais, ou seja, por meio de contatos pessoais e conhecidos.

Para Sierra (1998), o contato do pesquisador com o ambiente social onde os sujeitos desenvolvem as suas atividades profissionais evita uma ruptura entre os momentos da vida cotidiana e a elaboração dos discursos na entrevista, inclusive garantindo *a priori* uma disponibilidade para interação conversacional.

Anteriormente à coleta de dados, foi solicitada a autorização do gestor da organização em estudo, para realizarmos este procedimento, mediante a apreciação do projeto de pesquisa.

As entrevistas foram agendadas por contato telefônico ou pessoalmente com os sujeitos, conforme a sua disponibilidade. Nos dias e horários combinados, a pesquisadora comparecia ao encontro, no ambiente de trabalho dos entrevistados, local onde foram colhidos os dados. Inicialmente eram explicados os objetivos e a importância da pesquisa, procurando estabelecer um ambiente de relacionamento agradável. Depois, era apresentando o termo de consentimento livre e esclarecido, solicitando que os respondentes lessem e assinassem (anexo C).

O inventário MBTI era entregue pessoalmente pela pesquisadora, antes da realização da entrevista. Como o inventário já possui instruções de preenchimento, foi sugerido apenas que os participantes da pesquisa lessem as instruções com atenção antes de responder.

Após o término do preenchimento do inventário, a pesquisadora aplicava as entrevistas. Antes de começar as perguntas do roteiro básico previamente elaborado para a entrevista, a pesquisadora pedia autorização para gravar as entrevistas em fita cassete, e a entrevista prosseguia sendo os discursos registrados em um microgravador, utilizando-se fitas magnéticas de 60 minutos cada.

O tempo médio de duração das entrevistas foi em torno de aproximadamente 30 minutos.

Para a análise dos dados, optou-se por trabalhar com o material obtido, obedecendo a dois momentos metodológicos distintos: o primeiro consistindo na análise de discurso das informações, procurando identificar as visões do mundo que subjazem aos sujeitos da pesquisa em relação à temática da motivação; e o segundo momento, realizando uma análise de conteúdo, conforme veremos mais detalhadamente do capítulo 6.

## **5.6 Considerações finais**

A pesquisa realizada para este trabalho, exploratória e de cunho qualitativo, utilizou-se da metodologia do estudo de caso e teve como objetivo identificar a correlação entre a diversidade de tipos psicológicos junguianos e aspectos

motivacionais, nos atores sociais de uma organização prestadora de serviços de saúde. Procurou-se testar a hipótese central, de que há uma relação entre aspectos motivacionais para o trabalho e tipos psicológicos junguianos. A amostra, portanto, foi constituída de atores sociais de uma organização prestadora de serviços de saúde, mais precisamente médicos e funcionários. Para a coleta de dados, foram utilizados dois instrumentos de pesquisa: entrevistas semi-estruturadas e o inventário de temperamentos, MBTI.

A entrevista semi-estruturada teve como objetivo conhecer a opinião dos pesquisandos sobre a motivação no trabalho, identificar fatores que contribuem para a motivação e para a insatisfação desses indivíduos no trabalho e identificar fatores que podem contribuir para o aumento da motivação no trabalho. As entrevistas foram gravadas e transcritas, sendo, posteriormente, submetidas à análise de discurso e conteúdo.

O inventário de temperamentos MBTI teve como objetivo determinar o tipo psicológico junguiano da amostra.

No próximo capítulo, apresentaremos a discussão e análise dos resultados.

## **6. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **6.1 Introdução**

Optou-se por trabalhar com o material obtido, obedecendo a dois momentos metodológicos distintos: o primeiro consistindo na análise de discurso das informações, e o segundo realizando uma análise de conteúdo, utilizando como base elementos do discurso referidos pelos entrevistados.

O método da análise de discurso, utilizado para a análise das entrevistas, permite a inferência do discurso dos entrevistados, não apenas os seus comportamentos manifestos, como também aspectos comportamentais que possam estar no interior desses sujeitos (GODOI, 2001). No presente estudo, buscamos encontrar no discurso dos entrevistados, além das visões do mundo que subjazem aos sujeitos da pesquisa em relação à temática da motivação, características que tivessem relação com os tipos psicológicos junguianos dos mesmos.

Veremos na análise das entrevistas, a seguir, o entrelaçamento dos fatores motivacionais e insatisfacentes para o trabalho, com aspectos comportamentais tipológicos dos entrevistados. A inclusão dos fatores insatisfacentes foi alicerçada pelo estudo de GODOI (2001), que demonstrou uma associação importante entre motivação e fatores geradores de insatisfação, vinculação essa respaldada pela teoria psicanalítica, e por outros autores, a exemplo de Archer (1997) e Kohn (1998).

Para GODOI (2001, p. 280): *“o indivíduo retira da insatisfação, da falta, da ausência de satisfação, o suporte para o engendramento da sua motivação”*.

### **6.2 Análise dos discursos a partir das categorias de fatores motivacionais.**

A análise individual das entrevistas foi subdividida em três etapas: em um primeiro momento, buscou-se a interpretação do discurso, a partir da seleção do conteúdo motivacional, tomando como base as categorias e fatores propostos no quadro



teórico. Apesar de procurarmos analisar a atuação das categorias apriorísticas no texto, procurando fazer uma convergência dos fatores teóricos com o estudo empírico, em alguns momentos, deixamos que o plano empírico formulasse fatores no interior das categorias motivacionais, que não haviam sido elaboradas previamente pela teoria.

Em um segundo momento, os fatores originários dos discursos foram comparados com os fatores propostos no plano teórico, dando origem a uma revisão do quadro das categorias de fatores de motivação proposta no capítulo 2.

Em um terceiro momento, procuramos analisar, também, os fatores de insatisfação para o trabalho, assim como as sugestões apresentadas pelos profissionais, para elevar a motivação no trabalho, para obter uma visão mais profunda da dinâmica motivacional.

Seguem-se as análises individuais dos discursos, cujas transcrições literais encontram-se em anexo. Adotamos nomes simbólicos para designar os entrevistados, escolhidos pelos mesmos no momento da entrevista. Ao lado do nome do entrevistado, identificamos o tipo psicológico junguiano do mesmo, obtido pelo inventário MBTI. O tipo psicológico é representado por quatro letras, sendo que a letra sublinhada representa a função dominante do indivíduo. Utilizamos para a análise do discurso motivacional as letras I e E para designar as categorias intrínseca e extrínseca, respectivamente. A identificação dos fatores em cada categoria, realizada e nomeada no segundo e terceiro momentos da análise, apresenta-se em negrito.

### 6.2.1 Análise individual das entrevistas

#### **Entrevista – AÇUCENA - ISTJ**

A entrevistada “Açucena”, sensorial introvertida com pensamento auxiliar, refere no início da entrevista, o seu principal fator motivador: **condições e ambiente de trabalho** (E). A organização do trabalho motiva Açucena na realização da sua tarefa, conforme podemos observar neste fragmento do discurso: *“Pra mim o que me deixa*

*mais motivada é o movimento vir certinho... E - Como é o movimento certinho? Açucena -As guias completas, tudo certinho, sem eu ter que devolver faltando algum dado, alguma coisa”.*

Para entender melhor o discurso de Açucena, temos que analisar as tarefas da recepção no atendimento ao cliente e apoio ao médico em exames e consultas, ambos cruciais para o funcionamento adequado da organização ABC. Conforme descrevemos no capítulo 4, as organizações prestadoras de serviços de saúde interagem com o seu cliente – usuário (paciente), mediadas pelas operadoras de planos privados de saúde (convênios), sendo, portanto, uma das tarefas dos funcionários da organização o preenchimento das guias de atendimento fornecidas pelos convênios, com os dados do cliente, referentes aos serviços prestados. Essas guias de atendimento são encaminhadas ao setor de faturamento que, por sua vez, interage com a operadora de saúde, para conseguir o recebimento dos proventos respectivos. O movimento que Açucena refere é relacionado às guias de atendimento.

Nesse primeiro fator motivacional descrito por Açucena podemos perceber a relação com o seu tipo psicológico. As pessoas ISTJ são sistemáticas e meticolosas, primando pela objetividade. Costumam ter um grande respeito, realista e prático, aos fatos concretos, o que as torna extremamente confiáveis (ZACHARIAS, 1995). Essa característica, na análise de dados, é fundamental pois torna o estudo fatural extremamente meticoloso, não se perdendo nenhum detalhe que porventura poderia escapar à percepção sensorial (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995). Para Açucena, a organização do trabalho parece ser importante porque provavelmente é na tarefa que ela pode exercitar as características sensoriais inerentes ao seu temperamento.

O outro fator motivacional referido por Açucena refere-se ao **relacionamento interpessoal** (E) com os colegas: *“E – E existem além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho? Açucena – A minha equipe, meus colegas. A equipe do meu setor. É importante porque a gente tem que ter companheirismo, não ser individualista, ainda mais no meu setor que um depende do outro, né?”.*

O fator motivacional de relacionamento, no caso de Açucena, pode ser considerado extrínseco, pois parece ter como principal foco recompensas que são

mediadas pelo relacionamento, mas não são inerentes ao relacionamento, ou seja, parece que o relacionamento para ela é importante por causa do funcionamento do setor de trabalho, onde as pessoas dependem umas das outras, provavelmente para a realização das tarefas.

Já em relação aos fatores insatisfacientes, Açucena refere **condições e ambiente de trabalho (E)** e **supervisão (E)**, conforme podemos observar no discurso: *“E- Quais situações contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho? Açucena - Quando tem pendências ligadas à realização da minha tarefa – aí a gente tem de correr atrás pra não ficar pendências -- algumas coisas que são impostas que não tem como a gente – como é que se diz – reivindicar – nem nada – é imposta e acabou – E - Imposta por quem, algum setor específico? Açucena - Da hierarquia superior da empresa”.*

Dois fragmentos do discurso demonstram a presença do fator condições e ambiente de trabalho (E) como insatisfaciente, condições físicas e da organização do trabalho (sobrecarga de tarefas): *“Tem algumas coisas lá no meu setor que tá tendo necessidade de a gente ter pra facilitar nosso trabalho... A gente necessita de espaço também, pra pode trabalhar direito, só que no momento não tá tendo possibilidade. E - E isso afeta o seu trabalho? Açucena - Afeta, porque a gente fica sem organização - pra botar nossas coisas - e isso afeta - porque as vezes a gente procura uma coisa, não acha, tá apertado” e “a gente tá sobrecarregada”.*

No discurso de Açucena sobre insatisfação, percebemos também uma íntima conexão com as características do seu tipo psicológico junguiano. Os indivíduos ISTJ, graças à dominância da função sensação e a atitude introvertida, extrovertem a partir da função auxiliar, no caso julgadora. A atitude julgadora em relação ao mundo externo faz com que essas pessoas sejam extremamente estáveis, procurando tornar as suas vidas organizadas e planejadas (MYERS e MYERS, 1997). A falta de organização e situações inesperadas incomodam essas pessoas, inclusive Açucena, que refere outro fator insatisfaciente: a chegada de uma colega nova no ambiente de trabalho, fator este ligado ao **relacionamento interpessoal (E)**: *“As vezes até a gente nem sabe pra que veio uma colega nova... a gente nem sabe quem é essa pessoa, pra que veio...– fica uma coisa assim no ar e isso realmente faz a gente ficar desmotivada”.*

Em relação às medidas apresentadas para aumentar a sua motivação, Açucena sugere um fator ligado às **condições e ambiente de trabalho (E)**, mais precisamente a diminuição da sobrecarga de trabalho, já tendo sido referida previamente como insatisfacente: *“E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho? Açucena - No momento - pra mim – o que melhoraria é o que a gente pede no meu setor – mais uma pessoa pra compartilhar as tarefas – porque a gente tá sobrecarregada”*.

No final da entrevista, podemos perceber outra característica pessoal de Açucena, que transparece no seu discurso motivacional e é inerente ao seu tipo psicológico junguiano. Nesse momento, Açucena refere uma dificuldade pessoal, que provavelmente decorre da atitude introvertida: *“A doutora não ligue não mas eu pra falar tenho dificuldade – ah meu deus – a idéia fica aqui mas dá trabalho pra sair”*.

### **Entrevista – AZALÉIA - ISTJ**

A entrevistada “Azaléia”, sensorial introvertida com pensamento auxiliar, refere no início da entrevista o primeiro fator motivacional: **reconhecimento do desempenho (I)**, conforme podemos observar neste trecho da entrevista: *“E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho? Azaléia – Um pouco de reconhecimento – reconhecimento é sempre bom – às vezes não só financeiro, que seria o ideal”*.

Ela explica melhor o reconhecimento do desempenho no seguinte trecho: *“O reconhecimento – a gente precisa dos dois – do lado emocional – assim eu lhe fazer alguma coisa e a senhora saber que eu tô lhe fazendo um serviço bom – o outro é o reconhecimento financeiro – porque todo mundo trabalha porque precisa- o reconhecimento da empresa em termos de pagamento e de relacionamento –uma coisa assim – porque qualquer pessoa fica gratificada quando você faz um bom serviço e você é visto”*.

Em seguida, quando interrogada sobre outros fatores motivacionais, Azaléia se queixa de desmotivação, passa a apresentar um discurso voltado para fatores de desmotivação e insatisfação: *“Ultimamente eu não ando muito motivada – então pra mim tá difícil”*.

Azaléia então passa a falar sobre fatores de desmotivação e insatisfação, sendo o primeiro deles relacionado às **condições e ambiente de trabalho** (E), correspondendo às necessidades fisiológicas de Maslow. Nesse fator insatisfacente, a entrevistada se refere tanto ao ambiente cultural da organização quanto ao ambiente físico mesmo.

Podemos colocar então como fator de insatisfação a **cultura organizacional** (E), percebida neste trecho da entrevista, que fala sobre a mudança da cultura da organização, que sai de um status de “organização familiar” para uma organização de maior porte: *“Você tá num ambiente de trabalho que você não se sente à vontade – O ambiente de trabalho está mudando – antes a gente se sentia mais família – hoje eu não me sinto mais – É aquela coisa - eu trabalho porque preciso – vou fazer meu trabalho com responsabilidade – mas eu não tenho mais aquela motivação que eu tinha antes – cê tá entendendo?”*.

As condições físicas do ambiente de trabalho são também fatores insatisfacentes para Azaléia: *“Por exemplo, a senhora não convive aqui todo dia, o diretor não convive aqui todo dia. Mas se determinadas pessoas perguntarem esta cadeira tá boa pra você – não – não tá boa – então vamos procurar melhorar esta cadeira – Você tá satisfeito com isso? Não - Ambientes que lhe dêem um bom sentimento, uma boa segurança pra você desenvolver um trabalho melhor, não só pra mim como ser humano mas pro desenvolvimento do trabalho em si – Essa prateleira aqui vai facilitar eu botar o meu papel? Então vamos fazer e não achar ah não, não pode - não precisa – Cê tá entendendo? Meu ponto de vista é esse”*.

Nesse fragmento, percebemos que esse fator insatisfacente, extrínseco, para a entrevistada, está diretamente relacionado com a motivação intrínseca, da realização do trabalho em si. Percebe-se o entrelaçamento de fatores motivacionais intrínsecos com fatores insatisfacentes em outros discursos de pessoas com o mesmo tipo psicológico de Azaléia (ISTJ).

Outro fator insatisfacente referido por Azaléia foi **qualidade de vida** (E), relacionado às necessidades de existência de Alderfer, correspondendo ao desejo de bem estar fisiológico e material. Apesar da entrevistada utilizar a negação para falar desse fator, percebemos, neste fragmento de discurso, que ela considera esse fator importante: *“O bem estar do funcionário. Agora tem empresas que tão dando aula de ginástica, pra que? Pra que o funcionário se sintam bem, não que eu queira isso, cê tá*

*entendendo? Eu tô fazendo uma comparação - O bem estar físico é importante pra que eu me desenvolva melhor - É isso”.*

No decorrer da entrevista emerge o fator insatisfaciente de **supervisão** (E), provavelmente relacionado a **políticas administrativas da companhia** (E): *“ultimamente eu tenho tido assim, a gente tem tido mais deveres, mais obrigações, o funcionário ta sendo assim muito cobrado – e por outro lado a gente não pode nada – é porque eu não to sabendo me expressar”.*

A entrevistada exemplifica a relação entre supervisão e políticas administrativas da companhia: *“A gente tem deveres e obrigações e tudo tem retorno – ce ta entendendo? – por exemplo, eu não posso isso – eu não posso aquilo – eu não posso sentar pra ver televisão”.*

Neste trecho do discurso, Azaléia mostra uma característica do seu temperamento vinculada ao tipo psicológico junguiano: a dificuldade de expressão dos tipos introvertidos: *“eu não tô sabendo me expressar”.*

No final da entrevista, quando questionada sobre quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a motivação para o trabalho, Azaléia refere medidas ligadas ao **relacionamento interpessoal** (E), traduzidas pela melhoria da comunicação e relacionamento com os superiores e a **necessidade de conhecimento** (I), este operacionalizado com a realização de pesquisas de satisfação interna dos funcionários.

Nas sugestões de melhoria citadas por Azaléia, vemos também a influência do seu tipo psicológico, mais precisamente da função pensamento: *“Eu acho que alguma gerência ou alguma administração fazer reuniões constantes e procurar ver as nossas dificuldades e não não questionar não pode, não pode. Não é só não pode. Tem de ver o porque que não pode – o porque que estou questionando isso ? isso que estou questionando pode ser viável e pode não ser – aí você me explica – isso aqui não é viável – mas você também tem de ver o meu lado porque quem tá fazendo o trabalho no dia a dia sou eu e não você. Você tá entendendo? E - Esta medida tem a ver com a comunicação entre você e a gerência? Azaléia - Sim . Abrir um canal de comunicação, envolvendo pesquisa, colaboração. E - Como é pesquisa? Azaléia - Uma pesquisa interna de satisfação, constante, uma avaliação, até saber do seu chefe, colegas, pessoas que trabalham com você, porque eu acho que nisso tem até como a empresa melhorar o dia a dia de todo mundo”.*

Vemos, neste fragmento do discurso, que a entrevistada enfatiza a necessidade de saber os porquês dos questionamentos dos funcionários. Para Jung (1991), o indivíduo que apresenta o pensamento como função dominante ou auxiliar (no caso dos introvertidos) conduz a sua vida principalmente sob o comando da reflexão, se esforçando por colocar toda a sua atividade psíquica na dependência de conclusões intelectuais, que se orientam pela realidade objetiva dos fatos ou das idéias válidas em geral.

Percebe-se claramente que o discurso motivacional de Azaléia é predominantemente de fatores insatisfacientes.

### **Entrevista – BROMÉLIA - ISTJ**

A entrevistada “Bromélia”, sensorial introvertida com pensamento auxiliar, refere, no início da entrevista, que o seu principal fator motivador parece ser decorrente das **condições e ambiente de trabalho** (E), mais precisamente a falta de “pressão” em relação ao ambiente laboral, conforme podemos observar no seguinte trecho do seu discurso: *“E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho? Bromélia – Eu acho que é não trabalhar com pressão – a gente trabalhar num ambiente tranqüilo – e que a gente não seja assim – muito pressionada –”*.

A “pressão” que Bromélia refere parece estar ligada ao controle do processo de trabalho, sendo, portanto, um fator de contexto, extrínseco porque se situa no ambiente externo que circunda o indivíduo: *“você tem que fazer seu trabalho tranqüila e sem ter que fazer logo – rápido – porque tem de ser rápido – porque pede que seja rápido – entendeu?”*

Nesse fator “pressão”, podemos perceber também um segundo fator motivacional de Bromélia, **qualidade de vida** (E), ligado às necessidades de existência de Alderfer, correspondendo ao desejo de bem-estar fisiológico e material: *“E - Seria a tranqüilidade, um fator motivador? Bromélia - Eu acho que é – tem que ter tranqüilidade – tem que ter assim – é – muita calma – eu acho que isso é importante”*

No decorrer da entrevista de Bromélia, emergiram outros fatores motivacionais, o **elogio** (E): *“pra que a gente se sinta motivada a gente tem que receber elogios – não só críticas – então eu acho que isso é importante – também”* e a **remuneração** (E):

*“Salário é um fator motivador pra mim – porque infelizmente – hoje em dia – pra todo ser humano – salário é um fator motivador – não tenha dúvida”.*

Até aqui podemos perceber que os fatores motivacionais de Bromélia são todos extrínsecos. Podemos inferir que esta orientação motivacional pode estar sendo influenciada pelo seu tipo psicológico, INTJ. Para Zacharias (1995), as pessoas que apresentam esse tipo psicológico costumam ter um grande respeito, realista e prático, aos fatos concretos. Essa característica, na análise de dados, é fundamental pois torna o estudo fatural extremamente meticuloso, não se perdendo nenhum detalhe que porventura poderia escapar à percepção sensorial (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995). Sendo assim, poderíamos supor que essas pessoas ficam muito focadas nos dados objetivos do ambiente, concretos, sendo mais influenciadas, portanto, pelos fatores extrínsecos.

Em relação aos fatores insatisfacientes, **benefícios** (E) foi citado por Bromélia como o principal deles. *“E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho? Bromélia– Insatisfeita – são tantas doutora – tantas – tantas – tantas – posso citar coisas aqui do trabalho? E – Pode sim Bromélia - Nós tínhamos aqui na clinica motivações”.*

As “motivações” que Bromélia se refere são benefícios (E), o “funcionário melhor do mês” e o “chequão”, já citados em outras entrevistas desta amostra: *“Nós tínhamos aqui na clinica motivações – que era a melhor do mês – aí a melhor do mês sempre recebia uma gratificação – foi tirado isso da gente – foi tirado isso da gente – não tem mais – entendeu? – tem também o chequão que a gente recebia todo mês – não recebe mais – quer dizer – tudo isso da gente foi tirado”.*

Para Bromélia, inclusive, parece que os benefícios extrínsecos funcionam como reconhecimento pelo seu trabalho, enfatizando ainda mais a orientação extrínseca da sua motivação: *“a melhor do mês é um benefício financeiro – e é mostrando também pra gente que a gente tá fazendo o nosso trabalho bem e é até uma certa forma de elogio – porque quando a gente recebe a foto que a gente tira de melhor do mês – a gente está mostrando às pessoas e as pessoas estão vendo que a gente tá sendo motivada – e que a gente ali tá sendo elogiada – não só pelo superior mas pelos colegas – não é só o dinheiro – porque isso é um reconhecimento”.*

Outro fator insatisfaciente referido pela entrevistada é relacionado às **condições e ambiente de trabalho** (E), mais precisamente a “pressão” do ambiente laboral para



que o trabalho aconteça com rapidez : *“E - E tem alguma outra situação que a deixa insatisfeita, além dessa questão do benefício? Bromélia - Outro fator assim – eu não tenho – mas eu sou uma pessoa que não consigo trabalhar em cima de pressão – porque eu fico logo nervosa – e aí eu não consigo – eu não sou uma pessoa de trabalhar com pressão – isso me incomoda um pouco”*.

Em relação às medidas sugeridas para aumentar a sua motivação, Bromélia propõe medidas ligadas ao fator de **relacionamento interpessoal** (E), traduzidas na abertura de um canal de comunicação com os superiores: *“Eu acho que a gente deveria ser mais ouvida pelos superiores – pra gente dizer a ele o que é que a gente está insatisfeita – e a gente não tem isso... E - Você acha que seria a comunicação com a diretoria? Bromélia - É - isso – eu acho que tem que ser”* e a retomada dos **benefícios** (E): *“Voltar o nosso cheque – o melhor do mês”*.

### **Entrevista – CANETA - ISTJ**

Na entrevista de “Caneta”, sensorial introvertido com pensamento auxiliar, notamos logo no início do discurso a presença do fator motivacional de **relacionamento interpessoal** (E). Caneta divide o fator relacionamento em duas vertentes: a primeira vinculada às pacientes e a segunda vinculada à equipe de trabalho.

Esse fator motivacional pode ser considerado extrínseco, porque parece ter como principal foco recompensas que são mediadas pelo relacionamento, mas não são inerentes ao relacionamento, ou seja, parece que o relacionamento para Caneta é importante na obtenção de recompensas, tanto relacionadas às pacientes como aos colegas.

A primeira vertente do fator de relacionamento, referente às pacientes, parece ter um cunho de ajuda, encontrado na própria mobilização trabalhar na área de saúde, como vemos neste trecho: *“eu acho que o fato de saber que está contribuindo para ajudar alguém - é um fator... algumas pacientes você tem uma empatia com as pacientes isso funciona como um dos fatores mais motivadores naquelas pessoas”*. No entanto, em outro trecho do discurso, percebemos que há uma expectativa de recompensa implícita nesse relacionamento, ou seja, espera-se que a paciente fique

mais ligada, criando um retorno melhor. O relacionamento com a paciente não é um fim em si mesmo. Dele espera-se obter algum tipo de retorno, de recompensa emocional: *“E - nesse fator que você está falando a importância reside no relacionamento entre você e a paciente? Caneta - sim eu acho que isso faz com que a paciente fique mais ligada em você isso lhe cria um retorno melhor - um relacionamento bilateral - eu acho que é um fator que é importante”*.

Na segunda vertente do fator de relacionamento, nota-se também o cunho extrínseco, vinculado ao relacionamento com os colegas na equipe de trabalho. Esse relacionamento parece ser importante para a operacionalização da atuação do time: *“outro fator seria um trabalho em uma equipe onde você participa como um elo daquele trabalho... é exatamente o time”*. Ao falar sobre a equipe, o entrevistado analisa a situação utilizando uma característica do seu tipo psicológico, a função pensamento: *“tem um lado bom - porém o que eu vejo de ruim quando você trabalha em equipe é que você tem que se policiar - principalmente em uma equipe que você confia- para que se alguém falhar você não falhar também- essa é uma preocupação minha”*.

O segundo fator motivacional encontrado no discurso de Caneta foi a **remuneração** (E): *“dinheiro também - eu acho que o financeiro motiva - é motivacional”*.

Outro fator motivacional referido por Caneta foi **Status** (E), considerado por Herzberg como extrínseco: *“a própria reputação da pessoa também E - reputação você fala como status? Caneta - é - um bom nome né? - você trabalha também por isso - você quer zelar pelo seu nome- quer que aquele retorno seja positivo- e as pessoas têm uma boa impressão”*.

Um fator motivacional intrínseco foi referido por Caneta, ligado à necessidade de auto-realização de Maslow: **gostar do que faz** (I). Percebemos esse fator no discurso de Caneta: *“eu gosto pra caramba do que eu faço”*.

Quando questionado em relação os fatores insatisficientes para o trabalho, o entrevistado referiu o maior fator para ele, os **planos de saúde** (E), clientes externos da organização: *“E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeito no trabalho? Caneta -os convênios - é o fator mais importante para mim- além do problema do convênio pagar muito pouco eu acho que os convênios humilham as pessoas”*.

Quando questionado sobre esse fator insatisfaciente, Caneta refere o que mais provoca a sua insatisfação: *“eu me sinto humilhado toda vez que eu peço uma cirurgia e alguns convênios exigem para realizar o pagamento uma cópia do exame anátomo -patológico para provar que realmente você fez a cirurgia - se eu pudesse eu não atendia esses convenios - infelizmente é uma das desvantagens de estar em grupo - o grupo nem sempre quer - eu preferia diminuir os meus rendimentos e não atender- eu acho isso uma falta de respeito total- quando ele faz isso tá falando para mim que eu não sou confiável e eu detesto isto”*.

Neste trecho do discurso, notamos uma influência do tipo psicológico de Caneta. Como ele é introvertido, se relaciona com o mundo externo pela função auxiliar judicativa: pensamento. Para Jung (1991), o indivíduo que apresenta o pensamento como função dominante ou auxiliar (no caso dos introvertidos) conduz a sua vida principalmente sob o comando da reflexão, esforçando-se por colocar toda a sua atividade psíquica na dependência de conclusões intelectuais, que se orientam pela realidade objetiva dos fatos ou das idéias válidas em geral e que determinam o seu ideal. Esse ideal está submetido a uma fórmula intelectual com orientação objetiva. Essa fórmula pessoal guia a vida dessas pessoas, determinando os seus julgamentos entre o certo e o errado, o bem e o mal, o belo e o feio. A moral desses indivíduos proíbe tolerar exceções, sendo a realização do seu ideal de extrema importância para eles.

Percebemos que os valores de confiabilidade e auto-estima do entrevistado fazem parte do seu ideal, sendo que o não-cumprimento desse ideal torna Caneta extremamente insatisfeito: *“eu detesto isto”*.

Outro fator insatisfaciente referido pelo entrevistado foi ligado a **relacionamento interpessoal** (E), mais precisamente à competição desleal de colegas de outras equipes, sendo que nesse fator insatisfaciente notamos também a influência da função judicativa pensamento: *“outra insatisfação que eu vejo é uma competição às vezes nem sempre leal com os próprios colegas- às vezes de outro grupo- uma competição desleal- eu não fico chateado se uma paciente minha vai para outro colega e resolve operar com ele- eu acho que a paciente tem o direito a ouvir uma outra opinião- mais algumas vezes um colega dá uma falsa avaliação para a paciente às vezes enganando a mesma - às vezes dando uma falsa esperança - esse tipo de coisa também me deixa muito chateado”*.

Percebemos também no discurso de Caneta um entrelaçamento de fatores motivacionais intrínsecos com fatores insatisfacientes: *“uma coisa que também é interessante-a maioria dos fatores externos que eu vejo hoje são motivadores negativos- causam insatisfação- o salário também está como motivador negativo- por exemplo você vê determinados convênios que pagam melhor- sem dúvida que mesmo que você não queira você terá uma satisfação maior”*.

Nesse fragmento de discurso, vemos que se um fator motivador não for atendido (remuneração), transforma-se em fator insatisfaciente, que ele chama de “motivador negativo”. Encontramos essa ocorrência em outros discursos de pessoas com o mesmo tipo psicológico de Caneta (ISTJ).

No final da entrevista, quando questionado sobre quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a motivação para o trabalho, Caneta refere a evitação dos fatores insatisfacientes, no caso os **planos de saúde** (E), representados pelos convênios.

### **Entrevista – FLOR DE LIZ – ISFJ**

A entrevistada “Flor de Liz”, sensorial introvertida com sentimento auxiliar, refere no início da entrevista três fatores motivacionais para o trabalho: **condições e ambiente de trabalho** (E), mais precisamente o local físico do trabalho, correspondendo a uma necessidade fisiológica na pirâmide de Maslow, **relacionamento interpessoal** (I) e **gostar do que faz** (I), este ligado à necessidade de auto-realização de Maslow: *“E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho? Flor de Liz - A qualidade do local físico onde eu trabalho - os colegas - e principalmente fazer o que eu gosto”*.

No primeiro fator motivacional descrito por Flor de Liz, o ambiente de trabalho, podemos perceber a relação com o seu tipo psicológico. As pessoas ISFJ costumam ter um grande respeito, realista e prático aos fatos concretos, procurando tornar as suas vidas orientadas, organizadas e planejadas (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995). Essa vinculação sensorial com os fatos concretos decorre da sua função dominante sensação. Talvez por causa dessa função, Flor de Liz acha muito importante a parte física do local de trabalho.

O segundo fator motivacional referido pela entrevistada, o relacionamento interpessoal está vinculado aos colegas de trabalho, conforme já pudemos observar no fragmento de discurso citado anteriormente, e aos pacientes, conforme iremos observar no terceiro fator motivacional citado por ela, o gostar do que faz. Quando Flor de Liz refere que gosta do que faz, nós procuramos detalhar melhor a sua atividade: *“E - Você acha que é a questão da atividade em si? Flor de Lis - É - o principal - principalmente a interatividade com as pessoas - eu gosto de trabalhar com pessoas”*.

No discurso, percebemos que ela associa o gostar do que faz com a interatividade com as pessoas, no caso pacientes e colegas, ou seja o relacionamento com as pessoas está associado ao seu prazer pelo trabalho, como ela mesma diz *“eu faço com prazer”*. Percebemos que o relacionamento em si é o motivador, independente das recompensas. O que deixa Flor de Liz motivada é o próprio convívio com as pessoas.

Esse foco empático nas pessoas está vinculado ao tipo psicológico da entrevistada. Como ela é introvertida, utiliza a função secundária, sentimento, para se relacionar com o mundo externo. A função sentimento extrovertida propicia uma genuína afinidade com os outros, o que os torna indivíduos cheios de calor humano e amizade (MYERS e MYERS, 1997).

Quando questionada em relação a fatores insatisfacientes para o trabalho, a entrevistada referiu um fator básico, que a nosso ver está inclusive relacionado a todos os fatores insatisfacientes referidos pela entrevistada, a “pressão” do ambiente de trabalho, sendo portanto considerado um fator das **condições e ambiente de trabalho** (E), conforme podemos observar no seguinte trecho do seu discurso: *“E – E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho? Flor de Lis - A pressão de horário - no sentido assim de ter que atender muita gente e a correria contra o tempo - basicamente isso -”*.

A “pressão” que Flor de Liz refere parece estar ligada ao controle do processo de trabalho, sendo, portanto, um fator de contexto, extrínseco porque se situa no ambiente externo que circunda o indivíduo: *“E - A pressão que você chama é a questão do tempo? Flor de Lis - é - tempo em relação à quantidade de pacientes para atender”*.

Esse fator insatisfaciente, segundo Flor de Liz, estava interferindo nos seus fatores motivadores, de relacionamento e de gostar do que faz, conforme podemos perceber neste fragmento de discurso: *“nesse ritmo eu tava sentindo que eu tava prejudicando a minha relação com o paciente - eu acho que eu estava expondo o meu nome e deixando de fazer o que eu faço com prazer”*.

Nesse fator “pressão”, podemos perceber também um segundo fator insatisfaciente, **remuneração** (E): *“eu gostaria de trabalhar o mesmo tempo com menos pacientes - mas financeiramente isso não é possível... a necessidade de atender muita gente é por causa do financeiro”*.

Os dois fatores insatisfacentes citados acima se relacionam com um terceiro fator insatisfaciente, os **planos de saúde** (E), clientes externos da organização, como ela mesma diz: *“outro fator de insatisfação seria os convênios”*. Ela explica que os convênios a deixam insatisfeita por causa da remuneração, que a obriga a atender uma quantidade grande de pacientes, interferindo assim na sua qualidade de vida: *“a única coisa que poderia melhorar era se os convênios pagassem melhor para que pudéssemos atender menos gente - na mesma quantidade de tempo... Eu acho que melhorar o pagamento do convênio - acho que isso melhoraria bastante por que você poderia diminuir”*.

No decorrer da entrevista, Flor de Liz foi questionada sobre quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a motivação para o trabalho. A entrevistada sugeriu a evitação dos fatores insatisfacentes, no caso melhorar a **remuneração** (E) por parte dos **planos de saúde** (E) e medidas referentes a **condições e ambiente de trabalho** (E), reduzindo o tempo de trabalho, visando diminuir a “pressão”. Flor de Liz refere a diminuição do tempo de trabalho como uma medida pessoal, tomada para evitar esse fator insatisfaciente: *“E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho? Flor de Liz - Eu acho que melhorar o pagamento do convênio - acho que isso melhoraria bastante por que você poderia diminuir - e a outra parte eu mesmo já fiz – foi diminuir o meu tempo de trabalho”*.

A medida pessoal tomada por Flor de Liz para reduzir a pressão parece ter resultados positivos, em relação a uma melhoria da **qualidade de vida** (E) no trabalho, esse fator implicitamente percebido como motivador: *“atualmente eu posso dizer que por ter alguns turnos livres eu to bem - apesar dos turnos trabalhados serem extremamente estressantes - mas como eu tenho outros turnos livres - eu tô*

*conseguindo compensar isso - entendeu ?- o que não é o ideal - é ideal era eu ter os turnos sem tanta pressão- mas de qualquer maneira eu consegui desse jeito”.*

### **Entrevista – FLOR DO CAMPO – ENFJ**

A entrevistada “Flor do Campo”, sentimental extrovertida com intuição auxiliar, começa a entrevista respondendo à pergunta sobre o que a motiva para o trabalho: *“primeiro o fato de estar trabalhando - todo dia quando eu venho trabalhar eu agradeço a Deus por estar trabalhando - e segundo porque eu gosto muito do meu trabalho - assim do contato com as pessoas - isso me motiva”.*

Neste fragmento de discurso, podemos perceber dois fatores motivacionais, **gostar do que faz** (I), vinculado à necessidade de auto-realização de Maslow, e **relacionamento interpessoal** (I), este último parecendo estar intrinsecamente relacionado com a atividade laboral. Para Flor do Campo, o próprio contato com as pacientes, realizado na sua tarefa laboral, é motivador, ou seja, a relação em si é importante, não havendo a mediação por recompensas.

No discurso, percebemos que ela associa o gostar do que faz com a interatividade com as pessoas, ou seja, o relacionamento com as pessoas está associado ao seu prazer pelo trabalho. Percebemos que o relacionamento em si é o motivador, independente das recompensas. O que deixa Flor do Campo motivada é o próprio convívio com as pessoas.

Esse foco empático nas pessoas está vinculado ao tipo psicológico da entrevistada. Como ela é introvertida, utiliza a função secundária, sentimento, para se relacionar com o mundo externo. A função sentimento extrovertida propicia uma genuína afinidade com os outros, o que os torna indivíduos cheios de calor humano e amizade (MYERS e MYERS, 1997).

Como Flor do Campo é sentimental extrovertida, se comunica com o mundo externo pela função sentimento, o que a torna uma pessoa afável, que faz amigos com facilidade. Para Sharp (2002), os sentimentais extrovertidos se preocupam com a harmonia do ambiente que os cerca e facilmente se sacrificam pelos outros. Face à função sentimento estar voltada para os objetos externos, há uma genuína afinidade

com as outras pessoas. O bom relacionamento com os outros torna os sentimentais extrovertidos bem adaptados às condições externas e aos valores sociais.

No fator “gostar do que faz”, Flor do Campo deixa claro que o próprio trabalho é motivador, como podemos observar neste fragmento do discurso: *“acho que a atividade em si é o fator motivador - e o fato de eu estar tendo este trabalho - estar produzindo - o trabalho em si é o fator”*.

Outro fator motivacional referido por Flor do Campo são as **condições e ambiente de trabalho, físicas e emocionais (acolhimento)** (E): *“E – E existem, além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho? Flor do campo - tem assim as condições de trabalho - as pessoas com as quais eu me relaciono no trabalho - isso também me motiva”*.

Ela explica melhor o fator “condições de trabalho”: *“não é só condições físicas no sentido do espaço físico só - mas assim de condições que lhe permitam realizar o trabalho”*.

As condições de trabalho incluem as físicas e as humanas, ou seja, Flor do Campo agrega as pessoas a esse fator extrínseco de motivação, inclusive ressaltando que a prioridade dela são as pessoas: *“E - que condições são essas? Flor do Campo - relacionamento com pessoas e condições físicas relacionadas ao ambiente de trabalho - condições de trabalho - isso me motiva também - porém as pessoas são mais importantes”*.

No decorrer da entrevista, emergiu o fator motivacional **elogios** (E): *“E - você acha que o elogio é um fator motivador ? Flor do Campo - acho que sim- acho que a gente se sentiria mais motivada se recebesse uma um elogio - não estou dizendo que a crítica é indevida - mas eu acho que o elogio também é muito bom”*.

Já em relação aos fatores insatisficientes, Flor do Campo referiu **remuneração** (E), fator que a entrevistada relaciona ao **reconhecimento do desempenho** (I), fator intrínseco que é colocado por Maslow como pertencente às necessidades de auto-realização *“E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho? Flor do Campo - seriam primeiro a falta de remuneração - a questão não seria só o dinheiro – seria o trabalho não reconhecido - no nosso caso é porque é não remunerado”*. Percebemos no discurso de Flor do Campo que ela associa remuneração a reconhecimento do desempenho, agregando um fator intrínseco a um extrínseco: *“E – Poderia falar melhor sobre reconhecimento e salários? Flor do*



*Campo – sim - salário não é importante só pelo dinheiro que eu quis dizer- mas pelo reconhecimento”.*

Outro fator insatisfaciente referido pela entrevistada é a “pressão” do ambiente de trabalho, sendo portanto considerado um fator das **condições e ambiente de trabalho** (E), conforme podemos observar no seguinte trecho do seu discurso: *“um fator que às vezes desmotiva eu acho que seria assim uma pressão que a gente sofre grande em cima de um bom resultado - de uma qualidade- de você ter que estar sempre - eu quero dizer assim - às vezes a gente se sente um pouco pressionada a mostrar bons resultados”.* A pressão a que ela se refere é decorrente da política de qualidade da própria estrutura, vinculada à prestação de um bom serviço.

No final da entrevista, ao ser questionada sobre quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a motivação para o trabalho, Flor de Campo sugeriu a evitação dos fatores insatisficientes, mais precisamente **remuneração** (E), **reconhecimento do desempenho** (I) e medidas relativas ao **relacionamento interpessoal** (E), ou seja, melhor relacionamento com os colegas de trabalho, inclusive sugerindo dinâmicas para enriquecer o convívio grupal: *“E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho? Flor do Campo - eu acho que- melhor remuneração- melhor reconhecimento no sentido do trabalho que você faz - de ter o reconhecimento e melhor relacionamento com colegas de trabalho - interpessoal - é porque o que eu sinto é que com alguns colegas eu consigo manter um bom relacionamento - com outros eu não consigo - é aquele relacionamento que eu considero muito frio - então eu acho que talvez a organização pudesse melhorar essa parte com dinâmicas fora do momento do trabalho - eu acho”.*

Percebemos que a entrevistada não tinha citado o fator de relacionamento como insatisficiente e sim motivador. Conseqüentemente, exploramos mais esse fator: *“E - o relacionamento menos íntimo com um colega você acha que o fator também de desmotivação ou insatisfação? Flor do Campo - não - isso não chega a me desmotivar - mas a questão de melhoria - mas não seria um fator de desmotivação - seria só sugestões para melhorar a satisfação”.*

**Entrevista – GÉRBERA– ENFP**

A entrevistada “Gérbera”, intuitiva extrovertida com sentimento auxiliar, começa a entrevista respondendo à pergunta sobre o que a motiva para o trabalho: *“a tranquilidade das pessoas - dos companheiros- colegas de trabalho - funcionários - o estímulo - os elogios - casos interessantes - e o convívio interpessoal - uma boa relação”*.

Neste fragmento de discurso, podemos perceber dois fatores motivacionais, **condições e ambiente de trabalho, do ponto de vista emocional (E)**, relacionado ao clima organizacional, de tranquilidade, **relacionamento interpessoal (I)**, **elogios (E)** e **preferência por tarefas complexas (I)**, representadas pelos “casos interessantes”. Esse último fator está relacionado ao fator motivacional **interesse por novidades (I)**, conforme podemos perceber no discurso de Gérbera, ao chamar os casos interessantes de *“casos novos”*.

Em relação ao primeiro fator motivacional, o ambiente de trabalho, a entrevistada vincula esse ambiente ao aspecto emocional, e não físico: *“quando há um clima muito tenso das outras pessoas eu acho que compromete meu trabalho- porque eu acho que o nervosismo contamina - Se é um ambiente de trabalho que as pessoas estão fazendo suas funções e tudo bonitinho a coisa flue numa boa e me estimula a trabalhar melhor”*.

No caso do fator de relacionamento interpessoal, o que chama a atenção no seu discurso é a referência ao convívio com as pessoas. Percebemos que, para ela, o relacionamento tem uma vinculação intrínseca, o que a deixa motivada para ser o próprio convívio com os colegas.

Esse foco empático nas pessoas está vinculado ao tipo psicológico de Gérbera. Como ela é intuitiva extrovertida, com sentimento auxiliar, apesar de ser perceptiva, utiliza para o julgamento a função sentimento, que é eminentemente valorativa e focada nas pessoas. Assim, ocorre um interesse genuíno pelas pessoas que a rodeiam no ambiente de trabalho (MYERS e MYERS, 1997).

Já em relação à preferência por tarefas complexas e interesse por novidades, que ela chama de “casos interessantes e novos”, percebemos no discurso a ligação com a **necessidade de conhecimento (I)**, de Maslow e a influência do tipo psicológico junguiano. Percebemos melhor essas relações quando a entrevistada fala sobre esse fator motivacional : *“um caso diferente - uma coisa que eu acho interessante- atípica- diferente- que eu vou ter que estudar E - parece ser o conhecimento? Gérbera - sim -*

*é mais pro lado do conhecimento - porque estimula mais - por que ficar naquela mesmice enche o saco (risos)”.*

A combinação das funções intuição e sentimento torna os ENFP entusiasmados e com uma grande habilidade para lidar com as pessoas (MYERS e MYERS, 1997). Como esses indivíduos são perceptivos, estão mais interessados em compreender do que julgar os outros. Os ENFP têm a capacidade de vislumbrar muitas possibilidades novas, o que os torna inventivos e imaginativos (ZACHARIAS, 1995).

Uma outra característica tipológica de Gérbera foi encontrada no seu discurso motivacional, a relação com a rotina. Os indivíduos que têm como função dominante a intuição, não gostam da rotina, sentindo-se muito infelizes quando o trabalho rotineiro os impede de exercitar as suas inspirações (MYERS e MYERS, 1997). Gérbera confirma a teoria no seu discurso: *“a rotina não me estimula - a rotina me desestimula um pouco - quando eu vejo que o negócio está muito repetitivo e eu fico irritada - aí eu crio um problema entendeu - quando fica naquela mesmice eu sinto que tenho que criar um problema (risos)- eu tô brincando -eu sou muito sagitário para a rotina - isso me incomoda - entendeu ? - tem que fazer alguma coisa para ficar diferente - por isso que quando vêm casos diferentes pra mim é melhor mais estimulante”.*

No decorrer da entrevista, outros fatores motivacionais emergiram, sendo um deles a **remuneração** (E), que a entrevistada associa às necessidades de sobrevivência de Maslow: *“a remuneração- por questões de sobrevivência mesmo- de manutenção - de vida mesmo”.*

O outro fator motivacional que emergiu do discurso foi a **necessidade estética** (I), de Maslow: *“o ambiente estético também por exemplo - essa sala é bem agradável (risos)... o ambiente de trabalho num local bom- por exemplo aqui é um ambiente esteticamente bom - aí estimula, contribue”.*

Depois, ela explica melhor o fator das necessidades estéticas: *“eu sou totalmente visual - adoro estética - acho que ajuda - a estética que eu quero falar é mais ligada a higiene- clean - quando falei em estética veio na minha cabeça clean - é mais assim higiênico - arejado - não é só estético de beleza - seria mais um cosmético em sentido de higiênico- a cosmética têm tudo - tem a parte estética e a parte higiênica - para outras coisas da vida eu sou muito visual”.*

O fator de **reconhecimento do desempenho** (I), que faz parte das necessidades de auto-realização de Maslow, também é importante para Gérbera: *“o que me motiva é a parte de conhecimento - justamente casos novos - remuneração- ambiente - o lado emocional e o reconhecimento... reconhecimento pelo trabalho - acho que reconhecimento é uma coisa que estimula ”*.

Próximo ao final da entrevista, emerge outro fator motivacional, do discurso de Gérbera, a **criatividade** (I): *“outro fator é a criatividade - eu sou extremamente criativa - eu acho que falta um pouco expandir- às vezes eu acho que não consigo é expandir a minha criatividade- talvez por causa da profissão - a profissão não dá muito vazão para a criatividade - então eu vou buscar em outro lugar - a criatividade tem que ir para algum lugar - e eu geralmente a uso fora do ambiente de trabalho - mas não tem nada a ver com o ambiente de trabalho - é uma coisa minha”*.

Ela reconhece que esse fator faz parte do seu temperamento. Nós podemos inferir, inclusive, que essa característica de Gérbera provavelmente decorre da combinação das funções intuição e sentimento. Para Myers e Myers (1997), a combinação da intuição com o sentimento gera *insight*, imaginação e desejo de comunicar e compartilhar.

Já em relação aos fatores insatisficientes, Gérbera referiu **valores** (I), mais precisamente falta de senso de justiça nas pessoas (E), **condições e ambiente de trabalho** (E), mais precisamente tensão no trabalho (clima tenso das pessoas) e **remuneração** (E), conforme podemos observar nestes fragmentos discursivos: *“quando há um clima muito tenso das outras pessoas eu acho que compromete meu trabalho- porque eu acho que o nervosismo contamina”; “E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho? Gérbera - por exemplo - deixe-me ver - a falta de senso crítico das pessoas e a falta de senso de justiça- da injustiça generalizada - com outras pessoas e comigo também... agora como a gente vive num país complicado- difícil- a remuneração também é um fator importante - tipo uma exploração me desestimularia”*.

No final da entrevista, ao ser questionada sobre quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a motivação para o trabalho, Gérbera sugeriu o **reconhecimento do desempenho** (I), fator intrínseco que é colocado por Maslow como pertencente às necessidades de auto-realização e a humanização do ambiente de trabalho, fator ligado às **condições e ambiente de trabalho** (E): *“E - e quais são*

*as medidas? Gérbera - reconhecimento pelo trabalho - acho que reconhecimento é uma coisa que estimula - e um trabalho de humanização do ambiente de trabalho”.*

### **Entrevista – GIRASSOL – EŞTP**

Para analisar os fatores motivacionais de Girassol, temos de levar em conta o seu tipo psicológico junguiano. A entrevistada é sensorial extrovertida com pensamento auxiliar, ou seja, ela tem uma atitude extrovertida, sendo a sua função principal a sensação. Para Zacharias (1995), o movimento da energia psíquica na extroversão, ao voltar-se em direção ao objeto, possibilita que o ambiente externo se torne, ao mesmo tempo, orientador e campo de ação das experiências pessoais, sendo as características desse ambiente determinantes sobre os aspectos subjetivos da experiência. Esse ambiente é importante também para as pessoas sensoriais, que ficam focadas nos dados sensoriais concretos que emanam do mesmo. Disso nasce uma “vinculação sensível” com os objetos, sendo o indivíduo orientado somente pela realidade que cai sobre os seus sentidos (JUNG, 1991).

No seu discurso, a entrevistada enfatiza a importância do ambiente, que para ela tem relação com as pessoas. No início da entrevista, ela refere o primeiro fator motivacional **relacionamento interpessoal** (E e I): *“E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho? Girassol– Aqui no nosso ambiente, a satisfação que as pacientes demonstram pra gente – agradecer – porque a gente passa o dia a dia tão atribulada – ouvindo tanta ignorância dessas pacientes – Um fator importante é o paciente e outro é o relacionamento com as colegas de trabalho”.*

Tentando obter mais dados sobre o fator relacionamento, prosseguimos na entrevista: *“E - Então o relacionamento com a paciente lhe deixa motivada? Girassol - Deixa - O ambiente de trabalho também é legal E – O que você chama de ambiente Girassol - A clínica - o local que você vai trabalhar depende muito das pessoas – O relacionamento com as colegas me deixa bem – me faz bem – E – Esse ambiente também tem a ver com o físico? Girassol -Tem um pouco de ambiente físico também”.*

Percebemos que o foco da entrevistada é no ambiente, sendo que como esse ambiente depende das pessoas, ela direciona os sentidos para os relacionamentos. Inclusive ela enfatiza que no ambiente, a parte física também é importante.

O fator de relacionamento está vinculado às pacientes e aos colegas de trabalho. No caso das pacientes, pode ser considerado extrínseco, porque parece ter como foco principal recompensas que são mediadas pelo relacionamento, mas não são inerentes ao relacionamento, ou seja, parece que o relacionamento para Girassol é importante na obtenção de recompensas emocionais vindas da satisfação, do bem-estar das pacientes, representadas pelo agradecimento.

Já o relacionamento com os colegas parece ter uma vinculação mais intrínseca: *“O relacionamento com as colegas me deixa bem – me faz bem”*.

No decorrer da entrevista, outro fator motivacional emergiu, os **benefícios** (E) oferecidos pela organização, sob a forma de cursos, que estimulam Girassol, porque demonstram preocupação com o funcionário: *“A clínica oferece alguns cursos que dá uma motivação porque mostra que eles tem uma preocupação com o funcionário”*.

Em relação aos fatores insatisfacientes, Girassol refere **relacionamento interpessoal** (E), ou seja, um relacionamento ruim com os colegas. Nesse fator insatisfaciente, notamos claramente a influência que o tipo psicológico de Girassol exerce sobre os seus relacionamentos no ambiente de trabalho. Ela refere neste fragmento de discurso: *“Eu sou uma pessoa muito temperamental – às vezes eu sou grossa com as pessoas que trabalham comigo – mas depois eu peço desculpas - as vezes faço uma grosseria com o colega e só mais tarde ela vem me dizer – isso é uma coisa que eu sei que me atrapalha no ambiente de trabalho Quanto eu to assim eu procuro ficar na minha pra não passar pro pessoal”*.

A característica “temperamental” do comportamento de Girassol provoca dificuldades de relacionamento para a mesma. Outra colega sua, “Rosa Amarela”, também entrevistada, apresentando o mesmo tipo psicológico de Girassol, possui também dificuldades de relacionamento, causadas pelo seu temperamento “radical”. Parece que essas características que geram dificuldades para ambas as entrevistadas decorrem do tipo psicológico de ambas, ESTP, mais precisamente da função auxiliar, pensamento introvertido.

A função pensamento introvertida faz com que o indivíduo interponha uma opinião subjetiva entre ele e o objeto. Sendo assim, essas pessoas mantêm um relacionamento mais reservado em relação aos objetos (e às pessoas, conseqüentemente). Os fatos e as pessoas, portanto, adquirem uma importância secundária. Essa característica da função pensamento introvertida também é

ressaltada por Sharp (2002). Para esse autor, como a relação dos pensadores introvertidos com os objetos é reservada, às vezes dão uma impressão de indiferença, frieza ou inflexibilidade. São pessoas que não influenciam e não são influenciadas por terceiros. Tendem a ser indiferentes às opiniões de outras pessoas.

Outros fatores insatisfacientes referidos por Girassol foram a **supervisão** (E): *“outra coisa é a cobrança e vigilância dos superiores – me incomodam”* e os **benefícios** (E), ligados aos planos de saúde participativo que são oferecidos pela organização aos funcionários : *“E - Então você acha que o plano de saúde oferecido pela empresa aos funcionários é um fator ligado à satisfação? Girassol - É – um fator que desmotiva a gente”*.

No final da entrevista, Girassol foi questionada sobre quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação no trabalho; a entrevistada sugeriu a evitação dos fatores insatisfacientes, referentes ao **relacionamento interpessoal** (E), com a criação de atividades em equipe; comunicação com superiores, criação de um espaço para expressão para que os funcionários expressem a sua opinião e **benefícios** (E), com a alteração do plano de saúde participativo. Além disso referiu aumento do **salário** (E).

### **Entrevista – ÍCARO – ESFJ**

O entrevistado “Ícaro”, sentimental extrovertido com sensação auxiliar, refere no início da entrevista dois fatores motivacionais para o trabalho: **relacionamento interpessoal** (I) e **reconhecimento do desempenho** (I), este fazendo parte das necessidades de auto-realização de Maslow: *“E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivado para o trabalho? Ícaro - fatores: a boa convivência com os colegas de trabalho não só profissionais como funcionários - principalmente com os colegas - a valorização - o incentivo- a boa convivência - o respeito- são muito importantes - As situações são os pacientes - a procura das pacientes e dos casos que elas nos trazem”*.

O primeiro fator motivacional, o relacionamento, abrange praticamente a maior parte das pessoas que trabalham na organização: colegas, funcionários e pacientes. Ícaro valoriza muito esse fator motivacional: *“relacionamento é muito importante”*.

Percebemos claramente a vinculação do fator de relacionamento com o seu tipo psicológico, mais precisamente a sua função dominante, o sentimento extrovertido. Os sentimentais extrovertidos são geralmente pessoas afáveis, que fazem amigos com facilidade, se preocupam com a harmonia do ambiente que os cerca e facilmente se sacrificam pelos outros. Face à função sentimento estar voltada para os objetos externos, há uma genuína afinidade com as outras pessoas. O bom relacionamento com os outros torna os sentimentais extrovertidos bem adaptados às condições externas e aos valores sociais (SHARP, 2002).

O sentimento extrovertido é tão dominante na vida de Ícaro, que ele abdicou de um tipo de vida profissional, em consultório particular, para uma convivência grupal, em uma clínica. Face à extroversão, ele começou a se sentir solitário e recluso no consultório, partindo, assim para uma vida mais inter-relacionada com os outros, conforme podemos perceber neste fragmento do seu discurso: *“por isso inclusive que eu abdiquei de um consultório isolado para estar numa clínica em convivência com vários colegas - uma das razões foi essa - eu me sentia sozinho num consultório- eu não tinha com quem conversar - com quem discutir um caso - eu não tinha com quem dividir muitas vezes uma situação que você queria ouvir uma segunda opinião - entendeu? ficava assim um negócio muito morto- você chegava- entrava no consultório- atendia todo mundo- ia para casa- o mundo para você não existia- como eu não sou uma pessoa muito reclusa- nessas situações- eu sentia falta dos colegas- do convívio científico - do interrelacionamento - do respeito- da valorização- e com isso tudo eu parti para uma clínica desse tipo”*.

O relacionamento interpessoal, para Ícaro, parece ter uma vinculação intrínseca tanto para os colegas e funcionários quanto para os pacientes. No caso dos colegas e funcionários, o entrevistado refere que o fator motivador é a própria convivência: *“a boa convivência com os colegas”*, a relação em si, não havendo, portanto, recompensas envolvidas. Em relação aos pacientes, ele fala sobre situações que o motivam para o trabalho: *“As situações são os pacientes”*, ou seja, o paciente é o próprio fator motivador.

Já o segundo fator motivacional, o reconhecimento do desempenho, obtido por competência e realização, está representado pela valorização, incentivo e respeito no trabalho. Para Ícaro, esse fator é extremamente importante, como podemos perceber nestes dois trechos da entrevista: *“os próprios pacientes em que você trabalha - eles lhe procuram porque acreditam no seu trabalho - acreditam na sua medicina- no seu*



*valor - no tratamento que você dá - não só tratamento pessoal mas o tratamento também médico” e “aqui onde eu trabalho eu sou valorizado - as pacientes me valorizam - eu tenho uma clientela grande- eu tenho indicações- e você se sente valorizado quando a mãe traz a filha - a filha indica para uma colega ou prima - às vezes você atende uma pessoa da família daqui a pouco toda a família já é sua cliente - então isso é uma grande motivação - você sabe que seu trabalho tá bom - às vezes tá melhor do que os outros”.*

Ícaro diz que é motivado pelas pacientes e pelos casos que elas trazem. Nessa parte da entrevista, emergiram do discurso de Ícaro a **necessidade de conhecimento** (I), definida por Maslow e o **interesse por novidades** (I), definido por Deci e Ryan, ambos associados. Procuramos explorar melhor os casos trazidos pelas pacientes: *“E - Esses casos seriam como? Ícaro -os casos novos que motivam você a estudar mais - você resolve E - você colocaria isso como conhecimento? Ícaro - com certeza - o aprendizado que mais nos incentiva a estudar é isso”.*

Já em relação aos fatores insatisfacientes, Ícaro referiu alguns fatores, **condições e ambiente de trabalho** (E), mais precisamente desorganização, **remuneração** (E), **reconhecimento do desempenho** (I), ligado à falta de valorização (I) e **falta de coesão dos colegas de classe para a melhoria do fator financeiro** (E): *“E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeito no trabalho? Ícaro - insatisfeito? – desorganização... a valorização - se as pessoas não lhe tratam bem - com respeito -e não valorizam seu trabalho- você não tem motivação para trabalhar você acaba fazendo por fazer... O fator ambiental é importante... os nossos honorários estão aviltados há muito tempo e é um fator desmotivante muito forte e vai de encontro a tudo que você queria fazer- mas como é uma situação que já se arrasta há anos - e você não consegue mudar - e essa é uma das coisas que me chateia e me desmotiva - porque se não tem a união dos colegas por um movimento de melhorar essa situação - todo mundo fala -todo mundo reclama -mas a união forte que deveríamos fazer - os colegas na maioria não tem - isso desmotiva de uma certa forma”.*

O fator “condições e ambiente de trabalho”, a desorganização, parece estar vinculado ao seu tipo psicológico. A função auxiliar sensação e a atitude julgadora em relação à vida fazem com que a pessoa tenha um grande respeito, realista e prático aos fatos concretos, o que as torna extremamente confiáveis (ZACHARIAS, 1995).

Elas procuram tornar as suas vidas orientadas, organizadas e planejadas (MYERS e MYERS, 1997). Na relação com o ambiente de trabalho, percebemos que Ícaro acha muito importante a organização, provavelmente em decorrência do seu tipo psicológico: *“nas minhas respostas você pode ver que eu sou um cara todo Virginiano - organizado - todo metódico- a organização é imprescindível... se não têm organização você chega num lugar todo bagunçado você não tem motivação - você acha tudo ruim”*.

Apesar de Ícaro achar esse fator insatisfatório, ele acha que está satisfeito no seu ambiente de trabalho: *“O fator ambiental é importante- mas eu estou satisfeito no ambiente em que estou - a estrutura organizacional e o fator físico externo do local onde trabalho eu estou satisfeito”*.

No final da entrevista, Ícaro foi questionado sobre quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a motivação para o trabalho. O entrevistado sugeriu a evitação do fator insatisfatório **remuneração** (E): *“E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho? Ícaro – a melhoria dos honorários - imprescindível - não vejo outra medida maior não - porque as outras estão bem”*.

### **Entrevista – IPÊ – ISFJ**

O entrevistado “Ipê”, sensorial introvertido com sentimento auxiliar, refere no início do seu discurso o fator motivacional **benefícios** (E), como podemos ver no seguinte trecho: *“Eu trabalho na clínica que tem um porte muito bom – oferece benefícios realmente muito bons”*. Em um trecho mais adiante da entrevista, Ipê fala sobre estes benefícios “motivadores”: *“Eles dão uma gratificação – que é um tal de chequão – se passar do limite – da possibilidade que eles tem – aí eles dão uma gratificação pra todos os funcionários E - E esse chequão é um fator motivador prá você? Ipê – Também - com certeza”*.

O segundo fator motivacional referido por Ipê é o **relacionamento interpessoal** (E e I): *“E – E existem além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivado no trabalho? Ipê–Tem, as pessoas, os funcionários que são muito bons – excelentes - ajudam na hora que eu preciso de uma ajuda –A própria comunicação com eles me motiva”*.

Em um primeiro momento, o entrevistado relaciona esse fator motivacional com a sua equipe de trabalho: *“a equipe que eu trabalho as pessoas trabalham muito bem... os funcionários que são muito bons – excelentes - ajudam na hora que eu preciso de uma ajuda”*. Nesse trecho do discurso, o relacionamento está sendo considerado no seu aspecto extrínseco, sendo que os benefícios associados aos funcionários são a retribuição da ajuda solicitada pelo entrevistado.

No entanto, da segunda parte deste fragmento discursivo, percebemos o caráter intrínseco do fator motivacional “relacionamento interpessoal”. Está sendo ressaltada a importância do relacionamento interpessoal em si mesmo, pois a própria comunicação entre Ipê e as pessoas é o fator motivacional, independente de qualquer tipo de recompensa externa.

A ênfase dada por Ipê à comunicação interpessoal parece ser decorrente do seu tipo psicológico. O tipo ISFJ introverte com a função sensação e extroverte com a função auxiliar, sentimento. Graças ao auxílio da função sentimento, essas pessoas enfatizam a lealdade, a consideração e o bem-estar comum, em um interesse genuíno pelas pessoas (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995).

O terceiro fator motivacional referido por Ipê é o **gostar do que faz** (I), este relacionado à necessidade de auto-realização, definida por Maslow: *“eu gosto do que eu tô fazendo”*.

A partir da descrição da sua tarefa laboral, o entrevistado refere vários fatores motivacionais intrínsecos ligados ao seu trabalho. O **interesse por novidades** (I) aparece no seguinte trecho: *“- quando aparece alguma coisa nova você dá vontade mais de aprender e motiva mais”*. Ipê associa este fator motivacional à **necessidade de conhecimento** (I), definida por Maslow: *“- a tarefa que eu faço – no dia a dia eu vou aprendendo coisas novas e isso estimula porque eu estou sempre aprendendo coisas diferentes”*. Ipê também associa aprendizagem e conhecimento ao **reconhecimento do desempenho** (I). Para ele o aprendizado e o crescimento pessoal na organização lhe dão uma percepção de reconhecimento. O seu discurso sugere que este reconhecimento é intrínseco, pois parece estar associado à competência e realização, agrupados por Maslow como necessidades de auto-realização. Ipê diz: *“O aprender e ir crescendo na empresa me motiva muito – eu vejo que estou sendo reconhecido”*. Neste fragmento do discurso podemos observar a presença de outro fator motivacional: **possibilidade de crescimento e**

**desenvolvimento profissional** (I), chamado por Alderfer de necessidade de crescimento.

Na descrição da sua atividade laboral, podemos perceber, também, uma das características comportamentais do seu tipo psicológico. Os sensoriais introvertidos são sistemáticos, meticolosos, cuidadosos, práticos e bem adaptados às rotinas, extremamente influenciados pelas suas reações individuais frente às informações sensoriais concretas. Costumam ter um grande respeito, realista e prático aos fatos concretos (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995).

Percebemos que Ipê, apesar da rotina, sempre procura descobrir coisas novas no seu dia-a-dia. Na verdade, ele aprende coisas novas na sua rotina diária: *“apesar de que eu faço aquilo diário – a mesma coisa – mas só que sempre aparece coisas novas – a gente tem essa negócio de tá aprendendo”*. Podemos inferir que a sua função dominante sensação pode propiciar um convívio mais harmônico com as tarefas rotineiras no trabalho, provavelmente pela facilidade de lidar com os dados concretos do ambiente.

No entanto, se essa atividade diária se tornar muito simples e repetitiva, isso pode se tornar insatisfaciente, até mesmo para os tipos sensoriais, como podemos perceber no discurso de Ipê. Nesse caso, a **rotina** (E) pode ser considerada um fator insatisfaciente para ele: *“uma coisa que seja monótona mesmo – aquela coisa que terminou aquilo ali não tem mais nada pra fazer- isso é ruim”*.

Quando questionado em relação os fatores insatisficientes para o trabalho, o entrevistado referiu inicialmente **demonstração de capacidade** (E): *“Quando não confiam na minha capacidade de trabalho é um negócio que eu realmente olho de uma forma desmotivada”*.

Esse fator insatisficiente também parece ter relação com o tipo psicológico do entrevistado. O julgamento do tipo sentimental difere do julgamento do tipo pensador. Enquanto que o pensador julga de forma lógica, o sentimental julga de forma valorativa. No caso da utilização da função sentimento de forma extrovertida, essas valorizações que decorrem do ato de sentir correspondem diretamente a valores objetivos, geralmente englobando parâmetros de valor tradicionais e aceitos em geral (JUNG, 1991). Talvez essa função esteja julgando o fator confiança, fazendo com que Ipê fique insatisfeito quando esse valor não é respeitado.

No discurso do entrevistado, notam-se outros fatores de insatisfação, ligados às **condições e ambiente de trabalho** (E). Além disso, Ipê associa insatisfação à desmotivação. Quando questionado sobre os fatores insatisfacientes no trabalho, ele responde como fatores desmotivadores: *“estar sobrecarregado é um fator desmotivador pra mim”* e *“Quando não confiam na minha capacidade de trabalho é um negócio que eu realmente olho de uma forma demotivada”*.

As condições de trabalho que provocam insatisfação em Ipê são a sobrecarga de tarefas: *“- o trabalho tá sobrecarregado – nós chegamos cedo pra adiantar o trabalho”* e o horário de trabalho: *“se a gente for cumprir – ali o horário – da gente como tem no contrato – não dá”*, ambos os fatores considerados fisiológicos, na pirâmide de Maslow.

Em relação às medidas sugeridas para aumentar a sua motivação, Ipê propõe a evitação de fatores de insatisfação, ligados às **condições e ambiente de trabalho** (E), ou seja, para ele a forma encontrada para aumentar a motivação seria evitar a desmotivação, no caso específico a sobrecarga de tarefas, conforme podemos observar neste fragmento de discurso: *“A primeira medida é contratando uma pessoa para que a gente possa dividir as tarefas melhor – porque o movimento na clínica tá muito grande – isso é um dos fatores que eu acho que melhoraria – a sobrecarga de trabalho é um fator desmotivador”*.

### **Entrevista – LÁPIS - INFJ**

O entrevistado “Lápis”, intuitivo sentimental, inicia o seu discurso fazendo uma relação entre a motivação e a satisfação, considerando os dois conceitos como sinônimos, concordando com a teoria herzberguiana: *“motivação no trabalho é satisfação né?”*. O caráter conceitual opositivo dessas duas concepções, assumido nos capítulos teóricos, não aparece no seu discurso, apesar de acabar por transparecer na própria análise dos discursos da maioria dos entrevistados (exceção feita a Flor do Campo).

O primeiro fator motivacional descrito por ele foi satisfação pelos resultados, sendo o **resultado do trabalho** (I) associado ao fator de **reconhecimento do desempenho** (I), conforme podemos observar neste trecho da entrevista: *“-quando*

*os resultados são bons a gente fica cada dia mais motivado e o reconhecimento do cliente - o reconhecimento do cliente já é um dos resultados - o resultado final do acerto - do poder ter colaborado - do reconhecimento profissional - reconhecimento do colega - tudo isso é motivo de você tentar acertar cada vez mais”.*

O reconhecimento do desempenho de Lápiz, portanto, parece depender do reconhecimento dos colegas e clientes. Essa valorização das pessoas, que para ele está em íntima conexão com os fatores motivacionais intrínsecos descritos, parece ser decorrente do seu tipo psicológico. Como o entrevistado é introvertido, utiliza a função secundária, sentimento, para se relacionar com o mundo externo. A função sentimento extrovertida propicia uma genuína afinidade com os outros, o que os torna indivíduos cheios de calor humano e amizade. No entanto, esse interesse pode gerar uma certa dependência em relação às opiniões de outras pessoas, sendo a necessidade de aprovação e correspondência de sentimentos de extrema importância para esses indivíduos (MYERS e MYERS, 1997).

Podemos perceber essa afinidade com as pessoas em outros trechos da entrevista de Lápiz: *“o que eu faço dependo muito das pessoas... não adianta você operar bem- deixar o paciente bem no hospital se o pessoal de apoio não for bom - o resultado final não vai ser bom”.*

Para Lessa (2003), os sentimentais tendem a enfatizar nas pessoas aspectos comportamentais que estão relacionados a valores, realçando comportamentos como confiança, honestidade, ética e amizade. A ênfase em certos valores, com desvalorização de determinados comportamentos, fornece padrões de julgamento, conforme podemos observar no discurso de Lápiz: *“a inveja para é um dos piores pecados capitais - faz mal para você e para o outro - faz mal para todo mundo”.*

A finalidade de atingir resultados está associada a outro fator motivacional encontrado na análise do discurso de Lápiz: a **necessidade de realização de McClelland (I)**.

Para McClelland (1967, 2000), as pessoas com forte necessidade de realização querem saber qual o seu desempenho no trabalho, necessitando de *feedback*. O *feedback* de Lápiz parece vir das pessoas, do reconhecimento das pacientes e dos colegas, este viés provavelmente relacionado ao seu tipo psicológico.

A necessidade de realização representa uma orientação para a excelência, levando os indivíduos a lutar pelo sucesso, apreciando desafios significativos e

satisfazendo-se ao completá-los. No discurso de Lápiz vemos a presença deste fator na sua descrição sobre a profissão: *“no meu caso - na minha profissão-... eu aprendi a fazer e a gente tenta a cada dia fazer melhor - eu vivo da minha profissão- então a minha profissão é o que me dá tudo que eu tenho - e isso é o fator para cada dia a gente estar sempre tentando fazer melhor”*. Esta orientação para a excelência, traduzida por uma necessidade de fazer algo melhor ou mais eficiente é encontrada também na relação de Lápiz com as suas tarefas laborais: *“a tarefa tem que ser bem cumprida - tem que ser eficiente e eficaz - eficiente para cumprir logo a tarefa e eficaz para ter um bom resultado - esse é o bom resultado da tarefa”*.

Outro fator motivacional que aparece na entrevista de Lápiz é a **necessidade de conhecimento** (I), definida por Maslow, que Lápiz associa com a necessidade de realização. Para o entrevistado, para fazer bem o seu trabalho ele necessita ter opções de escolhas, sendo o conhecimento um facilitador: *“o buscar melhorar é fazer cada dia melhor - é você estar mais seguro do que você faz- você ter opções de escolha - quando você tem conhecimento você tem opções de escolha- então isso é um motivo - não é para você falar não eu tenho conhecimento e vou beber na fonte do saber só por beber na fonte do saber e esse conhecimento ficar para você- é para você poder usar esse conhecimento-“*.

A partir da necessidade de conhecimento, percebemos outra influência do tipo psicológico junguiano. Para Myers e Myers (1997), o estímulo para os intuitivos introvertidos decorre de uma inspiração, de uma visão interna. Essa inspiração exerce um efeito irresistível para eles, que se sentem compelidos a realizar as possibilidades intuídas. Poderíamos inferir nesta análise que o conhecimento pode ser a forma de Lápiz entrar em contato com o seu mundo interno. No entanto, além de “beber na fonte do saber”, ele sente o desejo de utilizar esse conhecimento, ou seja, realizar as possibilidades intuídas.

O fator motivacional **remuneração** (E) também é referido por Lápiz, sendo que a “remuneração” parece estar sendo utilizada como indicador de desempenho: *“você ganhar bem é importante - você ser reconhecido financeiramente é importante- esse é um outro fator motivacional para o trabalho”*.

Já em relação aos fatores insatisficientes, Lápiz refere fatores relacionados à **qualidade de vida** (E), cansaço, excesso de trabalho e fatores “profissionais”, estes relacionados com **condições e ambiente de trabalho** (E), problemas operacionais

do ambiente físico e relativos ao pessoal de apoio, todos fisiológicos na hierarquia de Maslow, portanto, extrínsecos .

Duas características pessoais de Lápiz transparecem no discurso motivacional e parecem ser inerentes ao seu tipo psicológico: entusiasmo e compaixão. A combinação das funções intuição e sentimento torna os INFJ entusiasmados e com uma maior habilidade para lidar com as pessoas (MYERS e MYERS, 1997). Para Hirsh e Kummerow (1995), esses indivíduos são compromissados, leais e têm grande compaixão pelo próximo.

Vemos a compaixão de Lápiz quando, em meio ao discurso motivacional, ele ressalta a importância de certos valores: *“você ouvir e se mirar no exemplo do outro - ver porque é que o outro fez de errado para poder você resolver a sua vida- cada um tem sua história mas você pode viver um pouco a história do outro”*. Já o entusiasmo é percebido neste trecho do discurso: *“os motivadores são maiores do que os não motivadores - eu por exemplo sou um cara entusiasta do que faz - da medicina- a coisa anda bem”*.

### Entrevista – LÍRIO – ESFP

A entrevistada “Lírio”, sensorial extrovertida com sentimento auxiliar, refere no início da entrevista alguns fatores motivacionais para o trabalho: **relacionamento interpessoal (I)**, **remuneração (E)**, **condições e ambiente de trabalho (E)**, estes ligados à carga horária: *“E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho? Lírio - o ambiente - os colegas - os administradores - tudo isso faz com que eu me sinta mais motivada - também a parte de salários - tudo isso - carga horária”*.

No seu discurso, a entrevistada enfatiza a importância do ambiente, principalmente em seu aspecto relacional, ou seja, a vinculação dela com o ambiente é maior em relação às pessoas. Emerge do seu discurso o primeiro fator motivacional, **relacionamento interpessoal (I)**: *“E -o ambiente seria as pessoas - o relacionamento? Lírio- sim - seria o relacionamento junto com essas pessoas - porque pra você trabalhar com pessoas que você não se dá bem - não motiva - não é verdade?”*



Nos fatores motivacionais de Lírio, percebemos claramente a influência do seu tipo psicológico junguiano. A entrevistada é sensorial extrovertida com sentimento auxiliar, ou seja, ela tem uma atitude extrovertida, sendo a sua função principal a sensação. Para Zacharias (1995), o movimento da energia psíquica na extroversão, ao voltar-se em direção ao objeto, possibilita que o ambiente externo se torne, ao mesmo tempo, orientador e campo de ação das experiências pessoais, sendo as características desse ambiente determinantes sobre os aspectos subjetivos da experiência. Esse ambiente é importante também para as pessoas sensoriais, que ficam focadas nos dados sensoriais concretos que emanam do mesmo. Disso nasce uma “vinculação sensível” com os objetos, sendo o indivíduo orientado somente pela realidade que cai sob os seus sentidos (JUNG, 1991). Para Lírio, a realidade que importa é principalmente aquela relacionada com as pessoas. Os fatores físicos também são importantes (por causa da função sensação), mas como ela julga com a função auxiliar, sentimento, ela valora as pessoas como mais importantes, ocorrendo um interesse genuíno pelas pessoas que a rodeiam, no ambiente de trabalho: *“E - então a questão do relacionamento é muito importante para você? Lírio - pra mim é - ter um bom relacionamento com todos os colegas - do faxineiro ao dono proprietário - seria relacionamento com as pessoas em geral”*.

O fator de relacionamento parece ser intrínseco, não mediado por recompensas externas. Parece que o próprio convívio com as pessoas dá prazer a ela, sendo esse convívio o que mais a motiva para o trabalho. Ela gosta de lidar com todas as pessoas da organização, como ela mesma diz: *“o grupo em geral”*. Outra característica intrínseca que podemos perceber no fator de relacionamento é quando emerge outro fator motivacional, o **gostar do que faz (I)**: *“E - E tem mais algum outro fator- além desses – que lhe motiva para o trabalho? Lírio – tem - gostar também do que eu faço - da minha atividade – né? - gostar de lidar com pessoas me motiva também”*.

Nessa parte da entrevista, sentimos a necessidade de explorar mais o discurso, e percebemos que havia uma associação entre esse fator e o fator de relacionamento:

*“E - então a sua tarefa lhe motiva também? Lírio - motiva - trabalhar com pessoas e lidar com os próprios colegas me motiva bastante”*

No discurso, percebemos que ela associa o gostar do que faz com a interatividade com as pessoas, ou seja, o relacionamento com as pessoas está

associado à sua motivação pela tarefa. Percebemos que o relacionamento em si é o motivador, independente das recompensas, o que o caracteriza como intrínseco.

Já em relação aos fatores insatisfacientes, percebemos que Lírio apresentou dificuldades em citá-los. Inicialmente, a entrevistada referiu apenas um fator, relacionado à **condições e ambiente de trabalho** (E), mais precisamente à carga horária, representando por reuniões de trabalho nas horas livres: *“reuniões na hora do almoço - isso me desmotiva - é um pouquinho desmotivador porque às vezes a gente tem alguma coisa para fazer na rua e não pode porque tem uma reunião - e tem que participar da reunião- só isso”*.

No entanto, ao perguntarmos sobre a satisfação no trabalho, percebemos que os fatores **benefícios** (E) e **salários** (E), poderiam deixá-la insatisfeita, caso não fossem cumpridos pela organização: *“E - E tem mais algum fator que afeta a sua satisfação no trabalho, ligado ao ambiente externo? Lírio - que me satisfaz? Sim - influencia também - o salário - o plano de saúde que nós temos - o plano odontológico- Isso tudo também influencia bastante - é um dos fatores também que eu vim para cá foi por causa disso”*.

Nesse momento da entrevista, Lírio fala sobre características pessoais que contribuem para ela estar satisfeita no trabalho, parecendo haver relação com a escassez de fatores insatisfacientes: *“E- Quais situações contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho? Lírio - é difícil - é difícil - E - tudo lhe satisfaz? Lírio - satisfaz - eu não acho ruim quando me trocam de setor - porque tem gente que não gosta - eu não- fui trocada de setor e adorei - agora voltei de novo para o mesmo setor - não achei ruim - entendeu - eu acho assim”*.

Essa característica parece estar vinculada à atitude perceptiva do seu tipo psicológico. Para Myers e Myers (1997), as pessoas dos tipos perceptivos vivem de acordo com a situação do momento e se ajustam facilmente ao acidental e inesperado. São flexíveis, adaptáveis e tolerantes. Como os sensoriais extrovertidos são perceptivos, geralmente não utilizam o planejamento em suas vidas. Eles esperam que as situações surjam e confiam em uma solução a partir da apreensão dos fatos. Distantes dos “poderiam” ou “deveriam” dos tipos julgadores, esses indivíduos vão atrás dos fatos e procuram resolver as situações de uma maneira prática. A atitude perceptiva torna essas pessoas abertas, flexíveis e adaptáveis às situações da vida diária. Têm grande prazer em começar algo novo tirando-as do

caminho e de suas mentes até que a novidade se desgaste. Talvez essa característica de Lírio, facilite a sua adaptação ao trabalho.

Outro trecho do discurso demonstra claramente a atitude perceptiva de Lírio no trabalho: *“por exemplo eu trabalhava numa área totalmente diferente - nunca trabalhei aqui - nada - sempre trabalhei com pessoas - com público - mas totalmente diferente - então muita gente quando eu anunciei que ia sair - e ia vir para a área de saúde - muita gente disse que realmente eu iria me dar mal - e teve gente que disse para mim pensar duas vezes antes de vir - porque na outra área eu lidava com beleza - será que você vai conseguir? - eu disse assim - será não - eu vou - eu tenho força de vontade eu vou conseguir - um dos meus pontos fortes que eu fiquei foi que em três meses eu aprendi coisas que eu nunca tinha feito na vida - aprendi com isso”*.

Ao falar sobre a atitude perceptiva, a entrevistada cita a sua motivação pela mudança, que parece estar ligada ao fator motivacional intrínseco **interesse por novidades** (I) : *“a mudança é motivadora para você? Lírio - é - porque eu conheço outras áreas E – E você gosta disso – lhe motiva? Lírio – motiva”*.

A atitude perceptiva também parece estar relacionada a outros fatores motivacionais:

- **necessidade de realização de McClelland** ou nR (I), que representa uma orientação para a excelência, levando os indivíduos a lutar pelo sucesso, apreciando desafios significativos e satisfazendo-se ao completá-los. Podemos observar esta necessidade no seguinte trecho da entrevista: *“tem gente que diz - ah você não vai conseguir - acho que isso para mim não existe - não conseguir - só se eu não quiser - o lutar para conseguir as coisas me deixa mais motivada”*
- **trabalho desafiante** (I), definido por Herzberg como satisfaciente, intrínseco: *“essa questão do desafio também é motivador”*.

No decorrer da entrevista, emergiu o fator motivacional **necessidade estética** (I), definida por Maslow, esta provavelmente relacionada à sua característica tipológica sensorial: *“Lírio - para mim a beleza motiva - E - um ambiente de trabalho bonito também lhe atrai? Lírio -atrae - porque aqui também tem isso - agora mesmo eu tô com batom - tá tudo aqui na minha bolsinha - eu vim correndo - não terminei de me maquiar ainda”*.

No final da entrevista, Lírio foi questionada sobre quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a motivação para o trabalho. A entrevistada sugeriu cursos relacionados à sua área de atuação laboral, que poderiam ser colocados como relacionados à **necessidade de conhecimento** (I) e **benefícios** (E), ligados aos planos de saúde oferecidos pela empresa: *“acho que investir mais em cursos - em relação a motivação também - atendimento- porque a gente nunca sabe tudo - por mais que eu diga que eu sei trabalhar bem - mas um curso é ótimo - seria aumentar o aprendizado para a gente saber mais - o plano de saúde podia ser 100% - seria mais motivador ainda - acho que só “*

### **Entrevista – ORQUÍDEA - ISTJ**

A entrevistada “Orquídea”, sensorial introvertida com pensamento auxiliar, refere no início da entrevista o primeiro fator motivacional: **relacionamento interpessoal** (E) com os colegas de trabalho. Ao ser perguntada sobre o que a motivava para o trabalho, Orquídea respondeu: *“Um bom relacionamento e a contribuição de todos os colegas”*.

O fator motivacional de relacionamento, no caso de Orquídea, pode ser considerado extrínseco, pois parece ter como principal foco recompensas que são mediadas pelo relacionamento, mas não são inerentes ao relacionamento, ou seja, parece que o relacionamento para ela é importante para o bom andamento do serviço e não pela relação em si: *“O meu trabalho depende da contribuição de outras colegas – se elas não contribuírem claro que vai atrasar o meu lado – assim o meu serviço depende também das outras pessoas”*.

O segundo fator motivacional encontrado no discurso de Orquídea foi relacionado às **condições e ambiente de trabalho** (E), correspondendo a necessidades fisiológicas na pirâmide de Maslow: *“E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho? Orquídea – O ambiente – doutora E - Como é o ambiente, orquídea? Você fala de ambiente físico? Orquídea – Sim - O ambiente físico relacionado à empresa – porque se o ambiente não tiver bem organizado também não flue – É importante estar tudo arrumadinho”*

Nesse fator motivacional descrito por Orquídea, podemos perceber a relação com o seu tipo psicológico. As pessoas ISTJ costumam ter um grande respeito, realista e prático aos fatos concretos, o que as torna extremamente confiáveis (ZACHARIAS, 1995). Elas procuram tornar as suas vidas orientadas, organizadas e planejadas (MYERS e MYERS, 1997). Na relação com o ambiente de trabalho, percebemos que Orquídea acha muito importante a organização, provavelmente em decorrência da atitude julgadora, associada à função sensação.

Outro fator motivacional referido por Orquídea foi a **remuneração** (E): *“E- como é essa questão financeira? Ihe motiva? Orquídea - Eu acho que motiva todo mundo – quem trabalha bem quer receber bem –”*

Já os fatores insatisficientes referidos por Orquídea foram **relacionamento interpessoal** (E), **Supervisão** (E) e **benefícios** (E). Ao ser questionada sobre situações que a deixam insatisfeita no trabalho, ela refere: *“Eu acho que é a falta de companheirismo que atrasa o andamento do serviço – aquela coisa de chefe tá pegando no pé – não que acontece comigo – eu tô falando isso mas não que aconteça – mas se acontecer”* e *“outra coisa é que tipo antigamente tinha a melhor do mês – a gente recebia o chequão e não recebe mais – isso tudo gera insatisfação – eles vão cortando cortando”*

No final da entrevista, quando questionada sobre quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a motivação para o trabalho, Orquídea refere também a evitação de fatores insatisficientes: **relacionamento interpessoal** (E) e **supervisão** (E), conforme podemos perceber nestes trechos do discurso: *“Eu acho que eles deveriam olhar a satisfação das colegas – aquela coisa de queixa das colegas – se chega pras minhas colegas claro que chega pra mim – e aí os chefes procurarem saber o que está causando insatisfação nelas”* e *“Acho que tá havendo muita cobrança”*.

### **Entrevista – ROSA AMARELA – E<sub>STP</sub>**

A entrevistada “Rosa Amarela”, sensorial extrovertida com pensamento auxiliar, refere no início da entrevista alguns fatores motivacionais para o trabalho: **relacionamento interpessoal** (E), vinculado à equipe de trabalho, **remuneração** (E), **alegria** (I) e **auto-estima** (I): *“E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho? Rosa Amarela–*

*Minha equipe de trabalho – saber que no final do mês eu tenho um dinheiro pra sustentar minha família - e ter alegria, porque eu sou muito espontânea – já entro aqui com a auto-estima entendeu?”.*

No primeiro fator motivacional descrito por Rosa Amarela, relacionamento, parece ter uma vinculação extrínseca, ligada à harmonia com os colegas de trabalho, não parecendo haver uma relação com o seu gosto pelo trabalho em si, ou seja, ela coloca como dois fatores separados: *“meu trabalho em si eu gosto – outro fator é a harmonia das pessoas do meu setor – é um grupo que tem harmonia – sintonia- e isso é bom porque eu me sinto leve – solta no meu trabalho – A minha equipe é boa”.*

O segundo fator motivacional, remuneração, está ligado às necessidades de sobrevivência de Maslow, como ela confirma: *“E - E a questão financeira – como é essa motivação – o salário é um fator motivador pra você? Rosa Amarela É - porque – sem ele como é que sobrevive? Agora sendo que o salário não é compatível com o que eu trabalho – eu achava que eu deveria ganhar mais“.*

Já os dois fatores motivacionais intrínsecos, referidos por Rosa Amarela, a alegria e a auto-estima, parecem ter relação com o seu tipo psicológico, mais precisamente a atitude perceptiva em relação à vida. A entrevistada justifica que a importância da alegria e auto-estima parecem ser decorrentes da sua maneira de ser, muito espontânea.

Para Myers e Myers (1997), a atitude perceptiva torna os sensoriais extrovertidos pessoas abertas, flexíveis e adaptáveis às situações da vida diária. Vivem de acordo com a situação do momento e se ajustam facilmente ao acidental e inesperado.

No decorrer da entrevista, surge outro fator motivacional, **gostar do que faz** (I): *“meu trabalho em si eu gosto”.* Ao explorarmos mais esse fator motivacional, questionando Rosa Amarela em relação à tarefa laboral, percebemos uma associação desse fator com outros fatores motivacionais intrínsecos, **necessidade de realização de McClelland** ou nR (I), que representa uma orientação para a excelência, levando os indivíduos a lutar pelo sucesso, apreciando desafios significativos e satisfazendo-se ao completá-los, e **trabalho desafiante** (I), definido por Herzberg como satisfaciente, intrínseco: *“E - Como é a motivação do trabalho em si que você falou? Rosa Amarela -A minha tarefa é um desafio pra mim – porque eu não era dessa área - eu adoro desafio – eu quero saber até onde vai a minha capacidade – ainda vou chegar no final – porque ainda não cheguei no limite porque*

*ainda estou aprendendo – tem alguma área que eu ainda não sei – então quando eu chegar aí talvez eu queira outra coisa “.*

Nesta descrição de fatores intrínsecos, percebemos também a influência tipológica da atitude perceptiva. Como os sensoriais extrovertidos são perceptivos, geralmente não utilizam o planejamento em suas vidas. Eles esperam que as situações surjam e confiam em uma solução a partir da apreensão dos fatos. Distantes dos “poderiam” ou “deveriam” dos tipos julgadores, esses indivíduos vão atrás dos fatos e procuram resolver as situações de uma maneira prática. A atitude perceptiva torna essas pessoas abertas, flexíveis e adaptáveis às situações da vida diária. Têm grande prazer em começar algo novo (MYERS e MYERS, 1997). Provavelmente, essa característica do temperamento de Rosa Amarela facilita o seu interesse pelo novo e pelo desafio.

Quando questionada em relação aos fatores insatisfacientes para o trabalho, a entrevistada referiu **relacionamento interpessoal (E)** e **políticas administrativas da companhia (E)**.

Em relação ao primeiro fator insatisfaciente, relacionamento interpessoal, Rosa Amarela refere que problemas de comunicação entre ela e os superiores a deixam insatisfeita. O outro grupo de pessoas que a entrevistada refere problemas de relacionamento é com colegas da organização, de outros setores, fora da sua equipe de trabalho: *“E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho? Rosa Amarela -Eu acho assim – a comunicação da administração com nós – funcionários me deixa insatisfeita – magoada – tudo de negativo que eu tenho – falta de compreensão entre colegas – não a minha equipe – mas às vezes não ter ajuda do colega de outra área do grupo todo”.*

Em relação às políticas administrativas da companhia, Rosa Amarela fica insatisfeita com o que ela chama de ser “radical”. Ela acha radical a política administrativa de colocar regras para serem cumpridas, sem uma comunicação prévia para os funcionários. Nesse momento, a entrevistada faz uma analogia do radicalismo da companhia com o seu temperamento, que ela considera radical: *“eu não gosto de radicalismo - eu me acho radical mas eu não gosto”.*

Ela se considera radical e explica: *“Se eu achar que é isso – é isso – se eu acho que aquele papel tem que ta aqui – você pode dizer não mas eu acho que tem de estar aqui. Eu acho que eu tenho que pensar – por que você acha que não deve ficar*

*aqui? Ah porque essa outra posição será melhor – etc – depois eu vou e penso que realmente eu poderia ter colocado ali – mas na hora eu fico impulsiva”.*

O que ela chama de radical parece ter relação também com o seu tipo psicológico, mais precisamente a sua função auxiliar, pensamento introvertido. Para Jung (1991), a função pensamento, na atitude introvertida, faz com que as tendências e concepções subjetivas preponderem sobre as situações objetivas. Os indivíduos introvertidos observam a realidade objetiva, mas escolhem os determinantes subjetivos como decisivos. Entre a percepção do objeto e o agir, eles interpõem uma opinião subjetiva. Sendo assim, os indivíduos com esse tipo psicológico propõem questionamentos e teorias, mas mantêm um relacionamento mais reservado em relação aos objetos. Os fatos, portanto, adquirem uma importância secundária.

Provavelmente, essa característica torna Rosa Amarela “radical”, podendo dificultar, inclusive, a sua relação com os colegas (devemos lembrar que um dos fatores insatisfatórios, para ela, é a relação interpessoal com alguns colegas da organização). Essa característica da função pensamento introvertida também é ressaltada por Sharp (2002). Para esse autor, como a relação dos pensadores introvertidos com os objetos é reservada, às vezes dão uma impressão de indiferença, frieza ou inflexibilidade. São pessoas que não influenciam e não são influenciados por terceiros. Tendem a ser indiferentes às opiniões de outras pessoas.

No final da entrevista, Rosa Amarela foi questionada sobre quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação no trabalho. A entrevistada sugeriu **condições e ambiente de trabalho (E)**, representado por fatores ligados ao ambiente externo, sugestões estas fortemente vinculadas ao seu tipo psicológico: “*Poderia – colocar umas flores – uma música – um som bem relaxante – o ambiente poderia ser mais perfumado – um cheirinho gostosinho – outra coisa que pode me motivar é a cor – botar uma cor mais viva – vida”.*

De acordo com Jung (1991), as pessoas sensoriais extrovertidas geralmente reprimem o componente subjetivo da sensação. Ficam focadas nos dados sensoriais concretos que emanam dos objetos. Disso nasce uma “vinculação sensível” com os objetos, sendo o indivíduo orientado somente pela realidade que cai sob os seus sentidos. Essas pessoas são realistas, com um senso objetivo dos fatos extraordinariamente desenvolvido, dando primazia às situações concretas e reais;



sensualistas, que buscam o prazer obtido através da percepção dos sentidos. Normalmente, são pessoas agradáveis, elegantes, com gosto refinado e bem ajustadas à realidade existente.

A sugestão de deixar o ambiente mais sensual, mais “sensorial”, está na dependência da sua função dominante. A entrevistada, inclusive, sugere outras medidas para incrementar a motivação: *“promover brincadeiras, dinâmicas, dar um momento de relax, fazer uma terapia – pra gente desestressar- estamos estressados – alías eu já tenho uma vida estressada em casa – eu não demonstro no meu trabalho- mas só que está acumulada por dentro – então temos que fazer o que – uma terapia – vamos fazer cinco minutos de relaxamento – uma ioga – sei lá – qualquer coisa – uma dinâmica – umas coisas gostosas – que não seja obrigado – eu acho que isso vai ser beleza”*.

Face à descrição dessa vinculação sensorial, descobrimos outro fator motivacional, a **necessidade estética** (I), definida por Maslow: *“E - Essa questão da beleza, da estética, lhe motiva? Rosa Amarela - Motiva – as pessoas exigirem mais que a gente se pinte – a beleza pra mim é tudo – sei lá – eu fico alto astral”*.

### **Entrevista – Rosa Branca - ISTJ**

A entrevistada “Rosa Branca”, sensorial introvertida com pensamento auxiliar, refere no início da entrevista, o primeiro fator motivacional: **relacionamento interpessoal** (E). Ao ser perguntada sobre o que a motivava para o trabalho, Rosa Branca respondeu: *“Eu acho doutora que é a gente estar em harmonia com os colegas – entendeu? – todo mundo participar – trabalhar em equipe – quando chega no trabalho é ser bem recebida pelos colegas – eu acho o relacionamento com os colegas fundamental ”*.

O fator motivacional de relacionamento referido por Rosa Branca parece ser de ordem extrínseca, vinculado ao trabalho em equipe, harmonia do ambiente e relacionamento com os colegas, superiores e pacientes.

O segundo fator motivacional referido por Rosa Branca corresponde aos **elogios** (E): *“Quando eu ainda estava estagiando aqui- duas médicas –fizeram elogios tão bons – que até hoje- eu trabalho com todo mundo – gosto de todo mundo – mas*

*tenho um prazer tão grande em trabalhar com elas ... dois médicos que chegaram pra administração e falaram sobre o meu trabalho – isso foi um estímulo pra mim”.*

No meio da entrevista, nota-se outro fator motivacional no discurso de Rosa Branca, **gostar do que faz** (I), este relacionado às necessidades de auto-realização de Maslow: *“Eu trabalho com o que eu gosto – eu trabalho com gente e eu gosto disso”.*

Já um dos fatores insatisfacientes referidos por Rosa Branca é **remuneração** (E). Ao ser questionada em relação aos fatores de insatisfação no trabalho ela responde: *“Isso não existe aqui – mas seria se a direção da empresa atrasasse os salários – se não cumprisse as suas obrigações com os funcionários”*

O **relacionamento interpessoal** (E) também foi referido por Rosa Branca como fator insatisfaciente. Para ela, um tratamento inadequado das pessoas no ambiente de trabalho, assim como quando um colega não realiza o seu trabalho, esperando que o outro o faça por ele é um fator que provoca insatisfação: *“quando a gente é maltratado acho que isso desmotiva para trabalhar– Outra coisa também é que tem colega que se encosta E - Como é encosta? Rosa Branca - Encosta é deixar que o outro colega trabalhe – trabalhe – deixar que eu faça o meu e faça o dela”.*

Nesse trecho do discurso, nota-se uma característica pessoal decorrente do tipo psicológico de Rosa Branca, que está presente no seu relacionamento com os colegas de trabalho e foi citado como insatisfaciente pela entrevistada. Para Jung (1991), os indivíduos sensoriais introvertidos, se forem benevolentes, podem deixar, em geral, que se abuse deles e vingam-se disso em ocasiões impróprias com redobrada oposição e temosia. Essa característica pessoal de Rosa Branca é percebida no seguinte trecho do discurso: *“eu sou uma pessoa que gosto muito de ajudar os outros – eu não quero só fazer a minha obrigação se eu puder fazer a minha e puder ajudar o outro a fazer a dele - eu faço”.* A atitude de Rosa Branca facilita que as colegas se “encostem”, provocando a insatisfação da entrevistada.

Outro fator insatisfaciente referido pela entrevistada foi **condições e ambiente de trabalho** (E), mais precisamente carga horária: *“a única coisa que reclamo é que eu queria ter um horário pra fazer um curso – eu tenho vontade de fazer um curso de radiologia – um curso de técnico em radiologia – e eu não posso por causa da minha carga horária na clínica”.*

Nesse trecho da entrevista, podemos perceber que há um outro fator motivacional implícito no discurso: **necessidade de conhecimento** (I). Como já sabemos (vide o capítulo 4) que a motivação é derivada do desejo não realizado, parece que o desejo de fazer esse curso de técnico em radiologia está mobilizando a necessidade de conhecimento em Rosa Branca.

Em relação às medidas sugeridas para elevar a sua motivação para o trabalho, Rosa Branca refere também medidas ligadas às **condições e ambiente de trabalho** (E), mais precisamente a evitação do fator insatisfaciente carga horária: *“Eu acho que era tentar colocar um horário certinho pra gente sair – dificilmente a gente sai no horário exato”*.

No discurso de Rosa Branca, só foi possível evidenciar poucos aspectos pessoais do seu temperamento, exceto aqueles relacionados às perguntas feitas. No entanto, essa ocorrência nos possibilita a percepção de uma das características principais do seu tipo psicológico: a introversão.

### **Entrevista – ROSA ROSA - ISTJ**

A entrevistada “Rosa Rosa”, sensorial introvertida com pensamento auxiliar, refere no início da entrevista, o primeiro fator motivacional: **necessidade de resolver o problema do outro** (E), esse outro sendo representado pelo paciente, conforme podemos observar neste trecho da entrevista: *“eu gosto de ficar resolvendo uma coisa – resolvendo outra – eu gosto... resolver a situação do paciente é o que importa – dar a solução pro problema do paciente – ter a solução”*.

No entanto, no próprio discurso de Rosa Rosa, percebe-se que esse realizar é motivado extrinsecamente. Neste fragmento: *“o que motiva é fazer as coisas – realizar – eu me cobro muito – se eu puder fazer – puder dar um jeito e não conseguir eu fico triste”*, percebe-se que ela se pressiona para fazer as coisas, o que caracteriza esse fator como motivação extrínseca (regulação por introjeção, de acordo com Deci e Ryan). Na regulação por introjeção, faz-se algo porque se pressiona a si próprio a fazê-lo (SOBRAL, 2003).

O segundo fator motivacional encontrado no discurso de Rosa Rosa foi o **relacionamento interpessoal** (E) com os colegas de trabalho: *“E – E existe além*

*desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho? Rosa Rosa– O coleguismo – o relacionamento com os colegas”.*

O fator motivacional de relacionamento, no caso de Rosa Rosa, pode ser considerado extrínseco, pois parece ter como principal foco recompensas que são mediadas pelo relacionamento, mas não são inerentes ao relacionamento, ou seja, parece que o relacionamento para ela é importante para o bom andamento do serviço e não pela relação em si: *“eu preciso do apoio dos colegas pra realizar um bom trabalho”.*

Outro fator motivacional encontrado no discurso de Rosa Rosa foram os **benefícios** (E): *“E - Além desses dois fatores, tem mais algum fator importante? Rosa Rosa - Os benefícios que nós recebemos – E - Financeiro? Rosa Rosa - Financeiro e também alguma dificuldade que a gente possa venha a ter para o andamento do serviço – a gente vai em busca e tem um retorno – exemplo – o computador estava com problema – eles resolveram logo – eles resolvem o que a gente pede – a clínica dá um retorno pra gente – porque se você trabalha com um problema e não é resolvido – a gente trabalha insatisfeito”.*

Nessa parte do discurso, percebemos que o mesmo fator motivacional se não for atendido se torna insatisfacente, característica esta encontrada em outros discursos de pessoas com o mesmo tipo psicológico de Rosa Rosa (ISTJ).

Já em relação aos fatores insatisfacentes, Rosa Rosa refere além dos **benefícios** (E), **valores** (I), mais precisamente injustiça. Em relação à injustiça, ela explica melhor: *“É o seguinte – a gente trabalhar com público é difícil – então a gente deve ouvir os dois lados - as vezes o cliente pode até inventar uma história e não é observado os dois lados”.* Neste fator insatisfacente, notamos uma influencia do seu tipo psicológico. Como Rosa Rosa é introvertida, se relaciona com o mundo externo pela função auxiliar judicativa: pensamento.

Para Jung (1991), o indivíduo que apresenta o pensamento como função dominante ou auxiliar (no caso dos introvertidos) conduz a sua vida principalmente sob o comando da reflexão, se esforçando por colocar toda a sua atividade psíquica na dependência de conclusões intelectuais, que se orientam pela realidade objetiva dos fatos ou das idéias válidas em geral e que determinam o seu ideal. Esse ideal está submetido a uma fórmula intelectual com orientação objetiva. Essa fórmula pessoal guia a vida dessas pessoas, determinando os seus julgamentos entre o certo

e o errado, o bem e o mal, o belo e o feio. A moral desses indivíduos proíbe tolerar exceções, sendo a realização do seu ideal de extrema importância para eles.

Percebemos a função pensamento atuando no discurso de Rosa Rosa, que acha necessário uma análise lógica, imparcial, da relação entre funcionário e cliente, ou seja, deve-se escutar os dois lados para tomar uma decisão. Além disso, a justiça provavelmente faz parte do ideal de Rosa Rosa, sendo que o não-cumprimento desse ideal extremamente insatisficiente para a entrevistada: “*isso me deixa estressada*”.

Outro fator insatisficiente para Rosa Rosa é a **perda do controle** (I) sobre as situações: “*eu querer resolver uma coisa e não conseguir – estar fora do meu controle*”.

Na descrição da perda do controle, nota-se também uma relação com o seu tipo psicológico: “*Se tiver alguma coisa que dependa de eu fazer e ficar fora do meu controle – eu não conseguir fazer – depender de outro – eu não resolver – me incomoda*”. Para Zacharias (1995), as pessoas dos tipos ISTJ costumam ser sistemáticas, perseverantes e trabalhadoras. A capacidade de perseverança torna esses indivíduos tendenciosos para um engajamento forte nas situações, sendo que quando isto acontece é muito difícil desencorajá-los ou distraí-los do caminho a ser seguido. Eles também são individualistas, apesar de mostrarem-se dispostos a despendar, com bastante generosidade, grandes esforços para ajudar seu próximo (ZACHARIAS, 1995).

No final da entrevista, quando questionada sobre quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a motivação para o trabalho, Rosa Rosa sugere o **conhecimento** (I) : “*Palestras – cursos – cursos para a gente conhecer mais o que a gente faz no dia a dia*”. Nesta sugestão, vemos claramente a influência do seu tipo psicológico. Os ISTJ primam pela objetividade. Essa característica, na análise de dados, é fundamental pois torna o estudo fatorial extremamente metucioso, não se perdendo nenhum detalhe que porventura poderia escapar à percepção sensorial (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995). Rosa Rosa enfatiza que a finalidade dos cursos sugeridos deve ser a de aumentar o conhecimento do seu trabalho no dia-a-dia, relacionado aos fatos concretos e objetivos que fazem parte da sua tarefa laboral.

No início do discurso da entrevistada “Rosa Vermelha”, pensadora extrovertida, com sensação auxiliar, notamos a presença do fator motivacional **necessidade de realização de McClelland (I)**: *“E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho? Rosa Vermelha – Quando a gente tem uma meta e consegue alcançar – isso me motiva a trabalhar cada vez mais – quando a gente incrementa alguma ação que todo mundo reconhece – acha que foi positiva e vem e agradece – todo mundo compartilha daquela ação – isso me motiva bastante – essas são algumas situações que me estimulam cada vez mais a ir conquistar, lutar, traçar novas metas e objetivos”*.

A necessidade de realização representa uma orientação para a excelência, levando os indivíduos a lutar pelo sucesso, apreciando desafios significativos e satisfazendo-se ao completá-los. Neste fragmento do discurso, percebemos claramente este fator motivacional: *“essas são algumas situações que me estimulam cada vez mais a ir conquistar, lutar, traçar novas metas e objetivos...ser lançada em um desafio e eu ter energia para conseguir – isso também me motiva”*.

A motivação para a realização, inclusive é confirmada por Rosa Vermelha: *“E - Parece que é a realização que lhe motiva? Rosa Vermelha - Ah - eu acho que sim. Realizar e não só realizar mas também ter a aceitação de todo mundo”*.

Para McClelland (1967, 2000), as pessoas com forte necessidade de realização querem saber qual o seu desempenho no trabalho, necessitando de *feedback*. O *feedback* de Rosa Vermelha parece vir da aceitação das pessoas.

Ao descrever esse fator motivacional, vemos que o mesmo tem relação direta com o tipo psicológico junguiano da entrevistada. Para Myers e Myers (1997), a tomada de decisões e a fixação de metas fazem parte das preferências dos indivíduos ESTJ. Além de fixarem metas, eles se preocupam com a sistematização dessas metas, com o objetivo final de cumpri-las à risca. Gostam de analisar projetos e partir logo para a ação. Como eles percebem o mundo através da função auxiliar sensação, tornam-se mais interessados na realidade que percebem através dos cinco sentidos, o que os torna pessoas práticas, realistas e observadoras de detalhes factuais. Essas pessoas gostam de trabalhar onde possam conseguir resultados concretos, visíveis e tangíveis. São assim, naturalmente atraídas para os negócios, a

indústria, a construção. Também são ótimos executivos, face ao seu gosto por administrar e organizar os fatos.

Outra característica tipológica de Rosa Vermelha nos ajudará a entender melhor o seu discurso sobre a necessidade de realização. De acordo com Myers e Myers (1997), muitas vezes os pensadores extrovertidos podem chegar rapidamente a decisões definitivas e precipitadas, baseadas em evidências insuficientes. Nesse caso, cabe à função perceptiva auxiliar o indivíduo mostrando-lhe como contornar as decisões tomadas. A percepção auxiliar provoca uma mudança de foco da função pensamento dominante possibilitando que a função sentimento inferior se manifeste de uma forma construtiva, evitando assim que a imparcialidade do julgamento racional interfira com tamanha intensidade nos relacionamentos pessoais.

Vemos a função sentimento inferior atuando a partir da função sensação no caso de Rosa Vermelha, que procura perceber o ambiente antes de tomar uma decisão: *“Veja bem - Quando eu estabeleço uma meta – eu já procuro ver todo mundo que tá envolvido e todos os fatores que podem implicar naquela ação - normalmente – eu sei muito diferenciar os dois pontos – uma coisa é quando é boa pra empresa - pra um determinado segmento – outra coisa é quando vai afetar diretamente um outro segmento – aí eu tenho que ponderar – ver o que é que vai dar equilíbrio pra não prejudicar nem um nem outro e pra chegar num consenso normalmente eu gosto muito antes de tomar uma ação – compartilhar – eu chamo um – chamo outro – converso – divido aquela minha idéia – vejo também as opiniões dos outros – porque eu acho assim – que hoje em dia aqui dentro dessa organização – eu tenho muita preocupação de estar agradando a todo mundo – eu sei que normalmente a gente não tem condição de todo o tempo tomar uma ação que agrade a todo mundo – mas eu tenho essa preocupação”*.

Inclusive, como a função dominante de Rosa Vermelha é o pensamento, notamos no seu discurso que ela utiliza esta função nos seus processos de tomadas de decisão, conforme podemos observar nestes fragmentos discursivos: *“aí eu tenho que ponderar – ver o que é que vai dar equilíbrio pra não prejudicar nem um nem outro e pra chegar num consenso”* e *“de estar sempre ponderando”*.

No início da entrevista, quando Rosa Vermelha diz que o que mais a motiva é o desejo de alcançar uma meta preestabelecida, percebemos outro fator motivacional, o **reconhecimento do desempenho** (I), pelas ações implementadas, este último

fazendo parte da necessidade de auto-realização de Maslow: *“Quando a gente tem uma meta e consegue alcançar – isso me motiva a trabalhar cada vez mais – quando a gente incrementa alguma ação que todo mundo reconhece – acha que foi positiva e vem e agradece – todo mundo compartilha daquela ação – isso me motiva bastante”*.

Outro fator motivacional referido pela entrevistada foi o **relacionamento interpessoal** (E). Percebemos a presença desse fator como secundário às ações implementadas. O foco principal parece ser a ação, sendo o benefício para as pessoas secundário à ação: *“a ação não somente pela ação – mas uma ação que traga benefícios para o próximo. Muitas vezes a gente toma algumas atitudes impessoais, mais duras, mas eu procuro sempre incluir o humano no meu dia a dia”*. A impessoalidade que Rosa Vermelha fala é da função dominante pensamento, que julga com a lógica, imparcial (diferente do julgamento sentimental, que valora, muitas vezes sendo ilógico).

Notamos a presença desse fator motivacional em outros fragmentos discursivos, a exemplo deste: *“hoje em dia aqui dentro dessa organização – eu tenho muita preocupação de estar agradando a todo mundo – eu sei que normalmente a gente não tem condição de todo o tempo tomar uma ação que agrade a todo mundo – mas eu tenho essa preocupação”*.

Já o fator motivacional **interesse por novidades** (I), definido por Decy e Ryan como intrínsecos, Rosa Vermelha coloca relacionado com a **necessidade de conhecimento** (I), da hierarquia das necessidades de Maslow: *“um curso novo, uma palestra, até um bate-papo informal com algumas pessoas – Isso me motiva – porque às vezes é uma idéia nova – um comentário novo – o novo sempre agrega mais valor para mim”*.

Outro fator motivacional que emergiu do discurso de Rosa Vermelha foi a **necessidade estética** (I): *“E – Você falou de plantas - Essa questão da estética lhe motiva ou não? Rosa Vermelha - Eu acho que é um fator de motivação – porque eu acho bonito chegar e ver que a plantinha deu uma frutinha ou tá dando uma rosinha – eu acompanho isso diariamente – um quadro bonito”*.

Podemos inferir que a necessidade estética referida pela entrevistada tem relação com a sua função auxiliar sensação. Esta função sensorial faz com que os ESTJ se tornem mais interessados na realidade que percebem através dos cinco sentidos, o que os torna pessoas práticas, realistas e observadoras de detalhes factuais, bem



adaptadas às rotinas. A sua curiosidade é mais atraída por coisas e fatos tangíveis, como por exemplo, cenários novos, comidas diferentes, casas novas, pessoas desconhecidas, atividades físicas. As idéias e teorias abstratas não os atraem muito face à intangibilidade das mesmas (ZACHARIAS, 1995).

Já em relação aos fatores insatisficientes, Rosa Vermelha refere a **rotina** (E) como o principal deles e explica o porque: *“A rotina – Tanto é que eu sempre tento colocar para as pessoas que estão à minha volta – que são digamos superiores – pra não me deixar muito tempo num mesmo lugar porque eu acredito que depois de alguns anos a energia fica condicionada àquilo ali – a gente não consegue ver as oportunidades – a gente não consegue ver as melhorias - e ficar sempre fazendo a mesma coisa – naquela mesmice – isso me desmotiva”*.

Outro fator insatisficiente referido pela entrevistada no discurso foi a **necessidade de conhecimento** (I), que para ela não está sendo satisfeita adequadamente no momento atual da sua vida. Esse mesmo fator foi sugerido como uma medida que poderia ser tomada para elevar a sua motivação para o trabalho: *“Tem uma situação – eu não tô estudando – as vezes eu vou na Internet em busca de cursos pra fazer – como eu não consigo eu fico sempre participando de palestras – conferências ligadas a minha área... eu acho que a pessoa nunca deve parar de estudar – o problema é que é um corre corre tão grande em meu dia a dia – que eu saio muito cedo e chego muito tarde em casa – mas eu gostaria muito de estar estudando - de estar em movimento – aprendendo novas teorias – conhecimento – acho que isso pra mim me motiva bastante”*.

### **Entrevista – SAMAMBAIA – E<sub>S</sub>FP**

Para analisar os fatores motivacionais de “Samambaia”, temos de levar em conta o seu tipo psicológico junguiano. A entrevistada é sensorial extrovertida com sentimento auxiliar, ou seja, ela tem uma atitude extrovertida, sendo a sua função principal a sensação. Para Zacharias (1995), o movimento da energia psíquica na extroversão, ao voltar-se em direção ao objeto, possibilita que o ambiente externo se torne, ao mesmo tempo, orientador e campo de ação das experiências pessoais, sendo as características desse ambiente determinantes sobre os aspectos subjetivos da experiência. Esse ambiente é importante também para as pessoas sensoriais, que

ficam focadas nos dados sensoriais concretos que emanam do mesmo. Disso nasce uma “vinculação sensível” com os objetos, sendo o indivíduo orientado somente pela realidade que cai sob os seus sentidos (JUNG, 1991).

No seu discurso, a entrevistada enfatiza a importância do ambiente, principalmente em seu aspecto relacional: *“E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho? Samambaia - O ambiente – as pessoas com quem eu lido – isso é o que mais me desperta pra eu acordar de manhã cedo pra trabalhar – mesmo imaginando que depois seja um pouco tumultuado – desgastante – mas só de imaginar que as pessoas com quem eu lido – que são pessoas ótimas – colegas – vale a pena”*.

Ao questionarmos sobre o ambiente, percebemos que o que é importa para ela é principalmente o ambiente das pessoas, que ela chama de “ambiente emocional”. Emerge do seu discurso, o primeiro fator motivacional, **relacionamento interpessoal** (I): *“- Esse ambiente que você fala tem a ver com físico? Samambaia - Não . É ambiente emocional mesmo, das pessoas”*.

Esse fator de relacionamento parece ser intrínseco, não mediado por recompensas externas. Parece que o próprio convívio com as pessoas dá prazer a ela, sendo esse convívio o que mais a motiva para o trabalho. Ela gosta de lidar com todas as pessoas da organização, como ela mesma diz: *“o grupo em geral”*.

Esse foco empático nas pessoas está vinculado ao tipo psicológico da entrevistada. Como o seu julgamento se dá através da função sentimento, que é eminentemente valorativa e focada nas pessoas, ocorre um interesse genuíno pelas pessoas que a rodeiam, no ambiente de trabalho.

No decorrer da entrevista, emergiu outro fator motivacional, as **condições e ambiente de trabalho** (E), mais precisamente salários e material de trabalho, ou seja, necessidades fisiológicas de Maslow: *“– aqui a empresa dá muita condição pra gente trabalhar – condição física mesmo – de materiais para o trabalho – aqui é muito organizado em relação ao trabalho, ao conteúdo – isso faz render ainda mais o nosso trabalho”* e salários: *“o salário também”*.

Essa vinculação com as condições físicas do ambiente de trabalho parece ter relação com o seu tipo psicológico. De acordo com Jung (1991), as pessoas sensoriais extrovertidas geralmente reprimem o componente subjetivo da sensação. Ficam focados nos dados sensoriais concretos que emanam dos objetos. Disso

nasce uma “vinculação sensível” com os objetos, sendo o indivíduo orientado somente pela realidade que cai sob os seus sentidos. Essas pessoas são realistas, com um senso objetivo dos fatos extraordinariamente desenvolvido, dando primazia às situações concretas e reais.

Já os fatores insatisfacentes referidos por Samambaia, chamados também de desmotivadores, são todos extrínsecos: **relacionamento interpessoal** (E), mais precisamente com superiores, **supervisão** (E) e **benefícios** (E). Para Samambaia, *“não tá legal o ambiente de relacionamentos na clínica. ..O acesso das pessoas aos superiores está muito pesado... eu falo do relacionamento da gente com a administração”*. Em relação ao fator supervisão, ela diz: *“agora tem muita cobrança”*. Já em relação aos benefícios, o que deixa a entrevistada insatisfeita está relacionado à retirada dos benefícios “aniversariante do mês” e “funcionário do mês”: *“nós tínhamos o funcionário do mês – foi retirado – isso tudo acrescenta para você vir trabalhar com boa vontade... tinha o aniversariante do mês – nós fazíamos uma festinha uma vez por mês – isso tudo acrescenta à nossa satisfação na empresa – não é? ... agora eliminou isso”*.

Para Samambaia, os benefícios estão associados a outro fator motivacional – **reconhecimento do desempenho** (I). Este fator aparece como motivador no seguinte fragmento do discurso: *“E – Você acha que o reconhecimento para você é um fator de motivação? Samambaia – com certeza”*. A entrevistada explica a associação entre benefícios e reconhecimento no seguinte trecho da entrevista: *“por exemplo o melhor do mês – é uma ligação muito forte porque a empresa está dando valor aquela pessoa – ta vendo que a pessoa está trabalhando certo – tá dando um incentivo a mais para cada vez a pessoa querer trabalhar mais certo ainda – mais e mais”*. Podemos perceber pelo discurso que o reconhecimento está relacionado à percepção de competência na execução do trabalho: *“trabalhando certo”*, logo os achados do discurso concordam com a teoria de Maslow, que coloca o fator reconhecimento como intrínseco, relacionado à auto-realização.

No final da entrevista, Samambaia foi questionada sobre quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a motivação para o trabalho. A entrevistada sugeriu a evitação dos fatores insatisfacentes, no caso melhorar o **relacionamento interpessoal** (E), com superiores, **supervisão** (E) e **benefícios** (E): *“E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?”*

*Samambaia – todas essas que eu falei que não tinha – que me desmotiva – os aniversariantes do mês – os benefícios que nós tínhamos – tudo isso deveria ter de novo – outra coisa é o não reconhecimento”.*

### **Entrevista – SANTOS – ISFJ**

Na entrevista de “Santos”, sensorial introvertido com sentimento auxiliar, notamos logo no início do discurso a presença do fator motivacional de **relacionamento interpessoal** (E e I): *“E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivado para o trabalho? Santos – O bem-estar da paciente - basicamente o bem-estar - o agradecimento da paciente- isto me motiva pra caramba”.*

Esse fator está vinculado às pacientes e pode ser considerado extrínseco, porque parece ter como foco principal recompensas que são mediadas pelo relacionamento, mas não são inerentes ao relacionamento, ou seja, parece que o relacionamento para Santos é importante na obtenção de recompensas emocionais vindas da satisfação, do bem-estar das pacientes, representadas pelo agradecimento.

Apesar do discurso inicial de Santos situar o fator de relacionamento no ponto de vista das recompensas extrínsecas, em outra parte da entrevista, quando o entrevistado fala sobre o relacionamento com os colegas, percebemos o inverso, uma vinculação intrínseca deste fator : *“é uma coisa legal o convívio - isso é motivante - eu acho “.* Neste trecho, percebemos que o relacionamento em si é o motivador, independente das recompensas. O que deixa Santos motivado é o próprio convívio com os colegas.

Esse foco empático nas pessoas está vinculado ao tipo psicológico de Santos. Como o entrevistado é introvertido, utiliza a função secundária, sentimento, para se relacionar com o mundo externo. A função sentimento extrovertida propicia uma genuína afinidade com os outros, o que os torna indivíduos cheios de calor humano e amizade (MYERS e MYERS, 1997).

Outro fator motivacional intrínseco é percebido no discurso de Santos, **gostar do que faz** (I), considerado por Maslow como decorrente da necessidade de auto-realização: *“Eu gosto da profissão - eu gosto pra caramba da minha especialidade -*

*cada vez mais que eu descubro coisas novas mais me motiva para botar em prática o que eu descubro - não é?”.*

Na descrição da sua motivação pela profissão, Santos fala sobre outros fatores motivacionais, a **necessidade de conhecimento** (I) de Maslow e o **interesse por novidades** (I), citado por Deci e Ryan. Parece que o entrevistado conecta estas duas necessidades à motivação pela profissão de saúde.

Nesse trecho do discurso percebemos, de novo, a influência do seu tipo psicológico. Os tipos ISFJ são pessoas sistemáticas, meticolosas, cuidadosas, práticas, bem adaptadas às rotinas e extremamente influenciadas pelas suas reações individuais frente às informações sensoriais concretas (MYERS e MYERS, 1997). Costumam ter um grande respeito, realista e prático aos fatos concretos, o que as torna extremamente confiáveis (ZACHARIAS, 1995).

A importância da vinculação aos fatos concretos faz com que Santos fique motivado, não só pelo conhecimento, mas pela aplicação prática desses conhecimentos. Podemos dizer, então, que o próprio tipo psicológico de Santos está implicado na sua motivação laboral.

Quando questionado em relação os fatores insatisfacientes para o trabalho, o entrevistado referiu inicialmente cobranças indevidas, que podem ser consideradas um tipo de **supervisão** (E) e **valores** (I), mais precisamente injustiça: *“E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeito no trabalho? Santos - Acho que cobranças indevidas - não comigo - mas quando vejo isso acontecer com outras pessoas - a injustiça - falo do meu trabalho em geral - não só nessa organização”.*

Esses fatores insatisfacientes também parecem ter relação com o tipo psicológico do entrevistado. O julgamento do tipo sentimental difere do julgamento do tipo pensador. Enquanto que o pensador julga de forma lógica, o sentimental julga de forma valorativa. No caso da utilização da função sentimento de forma extrovertida, essas valorizações que decorrem do ato de sentir correspondem diretamente a valores objetivos, geralmente englobando parâmetros de valor tradicionais e aceitos em geral (JUNG, 1991). Talvez essa função esteja julgando o fator justiça, fazendo com que Santos fique insatisfeito quando esse valor não é respeitado.

Outra característica tipológica de Santos, que pode ser observada neste fragmento do discurso, é a relação empática com outras pessoas, típica dos tipos

sentimentais. A injustiça cometida contra outras pessoas, provavelmente colegas de trabalho, mobiliza e deixa Santos insatisfeito.

O terceiro fator insatisfaciente referido por Santos foi a **remuneração** (E): *“acho que uma situação mal remunerada desmotiva - se houvesse uma maior remuneração - isso motivaria mais - mas isso não é o primordial para mim - de forma nenhuma para me motivar - porque se fosse eu já tinha parado há muito tempo - ia dar plantão em UTI - ganharia muito mais - mas não é o que motiva - mas o que poderia melhorar para me motivar mais ainda seria isso”*.

Nesse momento da entrevista, temos que olhar mais detalhadamente o discurso de Santos. Inicialmente, ele refere que o fator remuneração, insatisfaciente, poderia aumentar a sua motivação. No entanto, se formos avaliar minuciosamente a sua fala, iremos perceber que logo depois ele explica melhor o que disse. Pare ele, esse fator poderia *“melhorar para me motivar mais ainda”*, ou seja, ele está dizendo que o fator em si poderia ser um facilitador, um melhorador para o aumento da motivação. Com essa explicação, ele alinha o seu discurso com o pensamento de Herzberg (1997). Para esse autor, os incentivos baseados nos fatores higiênicos não provocam aumento da motivação, apenas criam condições necessárias para que as pessoas venham a ser motivadas.

Terminando o seu discurso, ao final da entrevista, Santos foi questionado sobre quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a motivação para o trabalho. O entrevistado sugeriu a evitação dos fatores insatisfacentes, no caso a **remuneração** (E).

### **Entrevista – YASMIN – ISFJ**

A entrevistada “Yasmin”, sensorial introvertida com sentimento auxiliar, inicia o seu discurso referindo o primeiro fator motivacional para o trabalho – **remuneração** (E): *“o que mais me motiva para eu tá trabalhando aqui eu acho que é o salário - pela forma de pagamento da clínica - é tudo direitinho – vale - tíquete - eu acho que é uma das coisas que mais me motiva”*.

No decorrer da sua entrevista, ela cita outro fator motivacional importante – **condições e ambiente de trabalho** (E): *“o lugar ser bom”*.

O terceiro fator motivacional referido por Yasmin foi o **relacionamento interpessoal (I)**, mais precisamente o contato com os médicos da clínica. Para a entrevistada o que importa parece ser a relação em si, não parecendo haver recompensas envolvendo esse relacionamento: “ *eu prefiro mais os médicos - pelo entendimento... é mais os relacionamentos com os médicos que me motiva*”. Essa priorização do entendimento no relacionamento é característica da função sentimento extrovertida (a que atua em Yasmin para o contato com o mundo externo, uma vez que ela é introvertida). A preocupação com a harmonia do ambiente faz com que os sentimentais se interessem pelos outros, em uma genuína afinidade (MYERS e MYERS, 1997).

Já em relação aos fatores insatisfacientes, a entrevistada cita inicialmente o **relacionamento interpessoal (I)**, ou seja, problemas de relacionamento com os colegas e supervisores. Vemos aqui, também, que o mesmo fator motivador, no caso o “relacionamento”, é referido como insatisfaciente. Esse fator está atuando como motivador, em relação a um grupo de trabalho (médicos) e insatisfaciente, em relação a outro grupo (colegas e supervisores).

No final da entrevista, quando questionada sobre como motivar, percebemos que a característica tipológica de Yasmin, a introversão, provavelmente está atuando nos problemas de relacionamento da entrevistada com os colegas, contribuindo para deixá-la insatisfeita no trabalho: “*pelo fato de eu ter falado que os colegas e a supervisão - eu acho que deveria ter algo para melhorar - mas eu acho que é entre eu e minhas amigas doutora - tá faltando mais comunicação entre eu e minhas colegas - porque eu não sou uma menina de muita iniciativa - eu fico tudo para mim - para mim - para mim - então isso acaba influenciando o meu relacionamento*”.

Quando Yasmin refere que fica com tudo para ela, está se referindo à introversão. Para Zacharias (1995), no indivíduo introvertido, a libido (energia psíquica) desloca-se de fora para dentro, levando-o a focar a sua atenção nos seus próprios processos psíquicos internos, que foram acionados pelos objetos. Ao pedir uma maior abertura, a entrevistada está em linguagem tipológica querendo trabalhar a sua introversão. No entanto, Zacharias (1995) refere que o caminho para evitar a atitude de “fechar-se dentro de si mesmo”, ou seja, para a abertura, deve ser a ênfase na função auxiliar, o sentimento.

A entrevistada parece já saber o que a teoria refere, pois a medida sugerida para ela no sentido de aumentar a motivação é associada ao **relacionamento interpessoal (I)**: *“comunicação entre eu e minhas colegas”*.

### 6.2.2 Reformulação dos fatores de motivação para o trabalho

Com base na análise dos discursos dos entrevistados, procedeu-se a revisão do quadro das categorias e fatores da motivação teorizado e proposto no capítulo 2, sendo os resultados demonstrados na tabela 6

A tabela 6 corresponde ao quadro das categorias e fatores já reconstruído, a partir dos dados colhidos na pesquisa de campo, mostrando a distribuição percentual dos fatores motivacionais para o trabalho, identificados no discurso dos sujeitos em estudo.



### CATEGORIAS DOS FATORES MOTIVACIONAIS

* Relacionamento Interpessoal (85%)	
<b>FATORES MOTIVACIONAIS INTRÍNSECOS</b>	<b>FATORES MOTIVACIONAIS EXTRÍNSECOS</b>
Gostar do que faz (40%) Necessidade de conhecimento (35%) Reconhecimento do desempenho (35%) Interesse por novidades (30%) Necessidade estética (20%) (Busca da beleza) Necessidade de realização de McClelland - Desejo de fazer algo melhor ou mais eficiente, resolver problemas e tarefas complexas (20%) Trabalho desafiante (10%) Alegria (5%) Auto-estima (5%) Criatividade (5%) Possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional (5%) Preferência por tarefas complexas (5%)	Condições e ambiente de trabalho (45%) Remuneração (salários) (40%) Elogios (20%) Benefícios (15%) Qualidade de vida (10%) Busca de <i>Status</i> (5%) Necessidade de resolver o problema do outro - paciente (5%)

Tabela 6 – Distribuição percentual dos fatores motivacionais para o trabalho, agrupados em categorias, identificados no discurso dos sujeitos em estudo

\* As necessidades de relacionamento apresentaram peculiaridades, ora classificadas como extrínsecas, ora como intrínsecas, constituindo uma categoria à parte.

Podemos perceber, na tabela 6, que houve maior referência aos fatores intrínsecos. Quase todos os fatores motivacionais identificados no discurso dos entrevistados puderam ser alinhados com os fatores definidos previamente pela

teoria, à exceção dos fatores alegria, criatividade e necessidade de resolver o problema do outro.

A grande maioria dos entrevistados (85%), referiu o fator de relacionamento interpessoal como motivador, o que é esperado, visto que a organização ABC é prestadora de serviço de saúde e, como tal, apresenta o seu foco principal nas pessoas, funcionários, médicos colaboradores e pacientes, conforme descrevemos no capítulo 4.

Apesar do fator de relacionamento interpessoal ter apresentado uma divergência entre os autores, no plano teórico (Herzberg e Alderfer o considera higiênico ou extrínseco, enquanto que McClelland e Deci e Ryan o considera motivacional, intrínseco), na nossa pesquisa de campo observamos que o fator de relacionamento interpessoal, ora apresentou comportamento intrínseco, ora extrínseco, sendo, portanto considerado numa categoria à parte.

O fator motivacional de relacionamento, no caso de alguns entrevistados, é considerado extrínseco, pois parece ter como principal foco recompensas que são mediadas pelo relacionamento, mas não são inerentes ao relacionamento, ou seja, a importância do relacionamento decorre de fatores extrínsecos ao relacionamento em si, como por exemplo:

- para um melhor funcionamento do setor de trabalho, na realização das tarefas.
- na obtenção de recompensas, tanto físicas quanto emocionais, relacionadas às pacientes e aos colegas de trabalho, como por exemplo, recompensas emocionais representadas pelo agradecimento das pacientes e recompensas sob a forma de retribuição por parte do colega, de uma ajuda solicitada.
- para a operacionalização e eficiência da atuação do time de trabalho.

Por outro lado, para outros entrevistados, o relacionamento pode ser considerado intrínseco, visto que o relacionamento em si é o motivador, independente das recompensas. Neste caso, a motivação é decorrente do próprio convívio e comunicação com as pessoas, pacientes e colegas de trabalho, sendo esse relacionamento interpessoal associado, muitas vezes, ao prazer pelo trabalho.

Os outros fatores motivacionais mais citados, na opinião dos entrevistados, foram condições e ambiente de trabalho (45%), remuneração (40%) e gostar do que faz (40%).

O fator motivacional “necessidade de reconhecimento” foi também revisto pela pesquisa de campo. Este fator, que também havia apresentado divergência teórica entre os autores (considerado intrínseco por Maslow e extrínseco por Deci e Ryan), na nossa pesquisa empírica foi considerado intrínseco. No discurso de praticamente todos os entrevistados que citaram essa necessidade como fator motivador, a mesma foi associada ao reconhecimento obtido por competência e realização, sendo caracterizada, portanto, como intrínseca, fazendo parte da necessidade de auto-realização de Maslow.

### 6.2.3 Fatores insatisfacientes e medidas para aumentar a motivação

Já os fatores insatisfacientes para o trabalho, que foram observados na análise dos discursos dos entrevistados, estão descritos na tabela 7, que mostra a distribuição percentual destes fatores.

### **CATEGORIAS DOS FATORES INSATISFACIENTES**

* Relacionamento Interpessoal (40%)	
<b>FATORES INSATISFACIENTES (INTRÍNSECOS)</b>	<b>FATORES INSATISFACIENTES (EXTRÍNSECOS)</b>
Valores – injustiça (15%) Reconhecimento do desempenho (10%) Perda do controle (5%) Necessidade de conhecimento (5%)	Condições e ambiente de trabalho (55%) Remuneração (salários) (35%) Supervisão (30%) Benefícios (30%) Convênios – Planos de saúde (10%) Qualidade de vida (10%) Políticas administrativas da companhia (10%) Demonstração de capacidade (5%) Falta de coesão dos colegas de classe para reivindicar aumentos (5%) Rotina (5%) Cultura organizacional (5%)

Tabela 7– Distribuição percentual dos fatores insatisfacientes para o trabalho, agrupados em categorias, identificados no discurso dos sujeitos em estudo

\* As necessidades de relacionamento apresentaram peculiaridades, ora classificadas como extrínsecas, ora como intrínsecas, constituindo uma categoria à parte.

Podemos perceber na tabela 7 que, em relação à insatisfação, houve maior referência aos fatores extrínsecos, higiênicos. Mais da metade dos entrevistados (55%), referiram insatisfação em relação às condições e ambiente de trabalho. Alguns aspectos ligados a esse fator se sobressaíram no discurso, conforme enumeraremos a seguir:

- condições físicas do ambiente de trabalho e carga horária
- sobrecarga de tarefas
- tensão no trabalho (clima tenso das pessoas)

- “pressão” do ambiente de trabalho, que parece estar ligada a mecanismos de controle do processo de trabalho e política da qualidade, conforme podemos perceber nestes fragmentos discursivos da entrevistada Flor de Liz, médica colaboradora e Bromélia, funcionária, ambas se referindo a este fator insatisfaciente: *“E - A pressão que você chama é a questão do tempo? Flor de Liz - é - tempo em relação à quantidade de pacientes para atender...A pressão de horário - no sentido assim de ter que atender muita gente e a correria contra o tempo”* e *“você tem que fazer seu trabalho tranqüila e sem ter que fazer logo – rápido – porque tem de ser rápido – porque pede que seja rápido – entendeu?”*. Outra entrevistada, Flor do Campo, também médica colaboradora, refere-se ao fator “pressão” do ambiente de trabalho, só que relativo a um contexto ligado à política da qualidade: *“pressão que a gente sofre grande em cima de um bom resultado - de uma qualidade”*.

Em segundo lugar, na opinião dos entrevistados, os fatores insatisficientes mais citados foram relacionamento interpessoal (40%) e remuneração (35%).

As medidas sugeridas pelos entrevistados para aumentar a motivação no trabalho confirmam a hipótese de Godoi (2001) de que os fatores insatisficientes estão diretamente ligados à motivação, funcionando como elemento faltante e propulsor da dinâmica motivacional.

Conforme podemos perceber na próxima tabela (tabela 8), as medidas sugeridas para aumentar a motivação mais citadas foram relacionamento interpessoal (35%), condições e ambiente de trabalho (30%) e remuneração (25%), justamente os fatores mais citados como insatisficientes. O que está mobilizando os entrevistados para aumentar a motivação, na verdade, são os elementos faltantes, os fatores insatisficientes.

Os fatores de relacionamento, que foram os mais citados, incluem principalmente a melhoria da comunicação e relacionamento com os superiores. Os indivíduos pesquisados sugeriram dinâmicas para enriquecer o convívio grupal, com a criação de atividades em equipe e a criação de um espaço para expressão para que os funcionários manifestem a sua opinião, conforme notamos neste fragmento discursivo: *“Eu acho que eles deveriam olhar a satisfação das colegas”*.

## CATEGORIAS DOS FATORES SUGERIDOS PARA AUMENTO

### DA MOTIVAÇÃO

* Relacionamento Interpessoal (35%)	
<b>FATORES SUGERIDOS PARA AUMENTO DA MOTIVAÇÃO (INTRÍNSECOS)</b>	<b>FATORES SUGERIDOS PARA AUMENTO DA MOTIVAÇÃO (EXTRÍNSECOS)</b>
Necessidade de conhecimento (25%) Reconhecimento do desempenho (10%)	Condições e ambiente de trabalho (30%) Remuneração (salários) (25%) Benefícios (20%) Supervisão (10%) Convênios – Planos de saúde (10%) Qualidade de vida (5%)

Tabela 8 – Distribuição percentual dos fatores sugeridos para aumento da motivação para o trabalho, agrupados em categorias, identificados no discurso dos sujeitos em estudo

\* As necessidades de relacionamento apresentaram peculiaridades, ora classificadas como extrínsecas, ora como intrínsecas, constituindo uma categoria à parte.

### 6.3 Análises de conteúdo a partir das categorias de fatores motivacionais

O segundo momento metodológico da análise dos resultados consistiu em trabalhar com o material obtido, realizando uma análise de conteúdo. Inicialmente, fizemos o estudo dos fatores motivacionais, que foi posteriormente ampliado pela inclusão, dos fatores insatisficientes e das medidas sugeridas pelos atores da amostra, para aumento da motivação.

Os sujeitos da pesquisa foram classificados, a partir do MBTI, de acordo com o seu tipo psicológico, conforme podemos observar na tabela 9.

<i>TIPOS JUNGUIANOS</i>	<i>SUJEITOS DA PESQUISA</i>
<i>SENSORIAL LÓGICO INTROVERTIDO</i> (35%)	Açucena - Azaléia - Bromélia – Caneta - Orquídea - Rosa Branca - Rosa Rosa
<i>SENSORIAL SENTIMENTAL INTROVERTIDO</i> (20%)	Santos – Yasmin – Ipê – Flor de Liz
<i>SENSORIAL LÓGICO EXTROVERTIDO</i> (10%)	Girassol – Rosa Amarela
<i>SENSORIAL SENTIMENTAL EXTROVERTIDO</i> (10%)	Lírio – Samambaia
<i>INTUITIVO SENTIMENTAL INTROVERTIDO</i> (5%)	Lápis
<i>INTUITIVO SENTIMENTAL EXTROVERTIDO</i> (5%)	Gérbera
<i>SENTIMENTAL SENSORIAL EXTROVERTIDO</i> (5%)	Ícaro
<i>SENTIMENTAL INTUITIVO EXTROVERTIDO</i> (5%)	Flor do Campo
<i>LÓGICO SENSORIAL EXTROVERTIDO</i> (5%)	Rosa Vermelha

Tabela 9 – Distribuição percentual dos tipos psicológicos junguianos nos sujeitos em estudo

Os tipos lógicos, sentimentais, sensoriais e intuitivos apresentaram as funções dominantes pensamento, sentimento, sensação e intuição, respectivamente, conforme descrevemos no capítulo 3. A substituição do termo “pensador” por “lógico” está embasada no trabalho de Lessa (2003).

A tabela 9 demonstra que os indivíduos da nossa amostra são predominantemente sensoriais (75%) e introvertidos (60%). Os extrovertidos correspondem a 40% da nossa população, sendo os tipos menos frequentes os sentimentais (10%), intuitivos (10%) e pensadores ou lógicos (5%).

A análise de conteúdo feita a partir dos fatores motivacionais para o trabalho referidos no discurso, relacionando esses fatores com os tipos psicológicos junguianos da amostra, está sintetizada e descrita na tabela 10.

TIPOS PSICOLÓGICOS JUNGUIANOS					FATORES MOTIVACIONAIS					
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
N	5	4	2	2	-	1	1	1	1	Relacionamento interpessoal*
%	29	23	12	12		6	6	6	6	
										FATORES MOTIVACIONAIS INTRÍNSECOS
N	2	3	1	1	-	-	-	1	-	Gostar do que faz
%	26	38	12	12				12		
N	1	2	-	-	1	1	1	-	1	Necessidade de conhecimento
%	14	30			14	14	14		14	
N	1	1	-	1	1	1	1	-	1	Relacionamento do desempenho
%	14	14		14	14	14	14		14	
N	-	2	-	1	-	1	1	-	1	Interesse por novidades
%		32		17		17	17		17	
N	-	-	1	1	-	1	-	-	1	Necessidade estética
%			25	25		25			25	
N	-	-	1	1	1	-	-	-	1	Necessidade de realização de McClelland
%			25	25	25				25	
N	-	-	1	1	-	-	-	-	-	Trabalho desafiante
%			50	50						

A – Sensorial Lógico Introvertido B-Sensorial sentimental introvertido C-Sensorial lógico extrovertido D-Sensorial sentimental extrovertido E –Intuitivo sentimental introvertido F-Intuitivo sentimental extrovertido G-Sentimental sensorial extrovertido H -Sentimental intuitivo extrovertido I-Lógico sensorial extrovertido

Tabela 10 – Distribuição numérica e percentual dos fatores motivacionais para o trabalho identificados no discurso dos sujeitos em estudo x tipos psicológicos junguianos dos referidos sujeitos, segundo os temas e as respectivas categorias.

\*As necessidades de relacionamento apresentaram peculiaridades, ora classificadas como extrínsecas, ora como intrínsecas, constituindo uma categoria à parte.



TIPOS PSICOLÓGICOS JUNGUIANOS					FATORES MOTIVACIONAIS					
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
N	-	-	1	-	-	-	-	-	-	Alegria
%			100							
N	-	-	1	-	-	-	-	-	-	Auto-estima
%			100							
N	-	-	-	-	-	1	-	-	-	Criatividade
%						100				
N	-	1	-	-	-	-	-	-	-	Possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional
%		100								
N	-	-	-	-	-	1	-	-	-	Preferência por tarefas complexas
%						100				
										FATORES MOTIVACIONAIS EXTRÍNSECOS
N	3	2	-	2	-	1	-	1	-	Condições e ambiente de trabalho
%	34	22		22		11		11		
N	3	1	1	1	1	1	-	-	-	Remuneração
%	40	12	12	12	12	12				
N	2	-	-	-	-	1	-	1	-	Elogios
%	50					25		25		
N	1	1	1	-	-	1	-	-	-	Benefícios
%	25	25	25			25				
N	1	1	-	-	-	-	-	-	-	Qualidade de vida
%	50	50								
N	1	-	-	-	-	-	-	-	-	Status
%	100									
N	1	-	-	-	-	-	-	-	-	Resolver o problema do outro (paciente)
%	100									

A – Sensorial Lógico Introverso B-Sensorial sentimental introverso C-Sensorial lógico extroverso D-Sensorial sentimental extroverso E –Intuitivo sentimental introverso F-Intuitivo sentimental extroverso G-Sentimental sensorial extroverso H -Sentimental intuitivo extroverso I-Lógico sensorial extroverso

Tabela 10 – Continuação.

Iremos começar a nossa análise, tomando como base o fator motivacional mais citado no discurso: relacionamento interpessoal (85% da amostra referiu este fator como motivador). Em relação a este fator, notamos que o comportamento no discurso, ora intrínseco, ora extrínseco, está na dependência do tipo psicológico junguiano. No grupo sensorial lógico introvertido e lógico sensorial extrovertido, o fator de relacionamento interpessoal foi praticamente 100% extrínseco, enquanto que no grupo dos sentimentais, intuitivos sentimentais e sensoriais sentimentais extrovertidos foi praticamente 100% intrínseco. Entre esses dois extremos, situaram-se os sensoriais sentimentais introvertidos e sensoriais lógicos extrovertidos, que apresentaram, às vezes, as duas orientações (intrínsecas e extrínsecas) no mesmo discurso, prevalecendo, no entanto, para o primeiro uma predominância intrínseca, enquanto que para o segundo uma predominância extrínseca. Podemos observar a variação deste fator de relacionamento entre os tipos no quadro 10:

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>TIPO JUNGUIANO</b>	<b>FATOR RELACIONAMENTO</b>
<b>ACUCENA – ISTJ</b>		X (extrins)
<b>AZALÉIA – ISTJ</b>		
<b>BROMÉLIA - ISTJ</b>	<b>SENSORIAL</b>	
<b>CANETA – ISTJ</b>	<b>LÓGICO</b>	X (extrins)
<b>ORQUÍDEA - ISTJ</b>	<b>INTROVERTIDO</b>	X (extrins)
<b>ROSA BRANCA – ISTJ</b>		X (extrins)
<b>ROSA ROSA – ISTJ</b>		X (extrins)
<b>SANTOS – ISFJ</b>		X (intrin e extrins)
<b>YASMIN – ISFJ</b>	<b>SENSORIAL</b>	X (intrins)
<b>IPÊ – ISFJ</b>	<b>SENTIMENTAL</b>	X (intrins e extrins)
<b>FLOR DE LIZ – ISFJ</b>	<b>INTROVERTIDO</b>	X (intrins)
<b>LÁPIS – INFJ</b>	<b>INTUITIVO SENTIMENTAL INTROVERTIDO</b>	
<b>ÍCARO – ESFJ</b>	<b>SENTIMENTAL SENSORIAL EXTROVERTIDO</b>	X (intrins)

Quadro 10 – Relação entre fator de relacionamento interpessoal e tipos junguianos da amostra

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>TIPO JUNGUIANO</b>	<b>FATOR RELACIONAMENTO</b>
<b>FLOR DO CAMPO – ENFJ</b>	SENTIMENTAL INTUITIVO EXTROVERTIDO	X (intrins)
<b>GÉRBERA– ENFP</b>	INTUITIVO SENTIMENTAL EXTROVERTIDO	X (intrins)
<b>LÍRIO – ESFP</b>	SENSORIAL SENTIMENTAL EXTROVERTIDO	X (intrins)
<b>SAMAMBAIA – ESFP</b>		X (intrins)
<b>GIRASSOL – ESTP</b>	SENSORIAL LÓGICO EXTROVERTIDO	X (extrins e intrins)
<b>ROSA AMARELA – ESTP</b>		X (extrins)
<b>ROSA VERMELHA – ESTJ</b>	LÓGICO SENSORIAL EXTROVERTIDO	X (extrins)

Quadro 10 – Continuação

Com base no quadro 10, notamos que os indivíduos que têm o fator motivacional de relacionamento interpessoal vinculado à orientação extrínseca utilizam a função julgadora pensamento para tomar decisões, seja porque esta função é dominante (no caso do lógico extrovertido) ou auxiliar (no sensorial lógico introvertido, que se relaciona com o mundo externo pela função judicativa). O processo de tomada de decisão do lógico é geralmente impessoal, primando pela objetividade. A reflexão se esforça por colocar toda a sua atividade psíquica na dependência de conclusões intelectuais, que se orientam pela realidade objetiva dos fatos ou das idéias válidas em geral.

Ao aplicarmos esse perfil tipológico nos relacionamentos interpessoais, inferimos que a impessoalidade pode estar desviando o foco da atenção desses indivíduos para as recompensas mediadas pelo relacionamento e não o relacionamento em si, ou seja, o relacionamento não é um fim em si mesmo. Dele se espera obter algum tipo de retorno, de recompensa, que pode ser emocional, conforme percebemos neste fragmento discursivo de um sensorial lógico introvertido: “E - nesse fator que

*“você está falando a importância reside no relacionamento entre você e a paciente? Caneta - sim eu acho que isso faz com que a paciente fique mais ligada em você isso lhe cria um retorno melhor - um relacionamento bilateral - eu acho que é um fator que é importante”*. Outro tipo de recompensa pode ser um bom andamento do serviço, como vemos neste trecho de outro discurso: *“O meu trabalho depende da contribuição de outras colegas – se elas não contribuírem claro que vai atrasar o meu lado – assim o meu serviço depende também das outras pessoas”*.

Por outro lado, os indivíduos da amostra que apresentaram o fator motivacional de relacionamento interpessoal vinculado à orientação intrínseca, apresentaram como função julgadora o sentimento, seja porque esta função é dominante ou auxiliar (no caso dos introvertidos). O processo de tomada de decisão do sentimental é oposto ao do tipo lógico, ou seja, é pessoal, afetuoso, voltado para o relacionamento em si. Não há a reflexão objetiva intermediando esse processo. Por esta razão, inferimos que as pessoas com esses tipos junguianos têm a sua atenção voltada para o relacionamento em si, independente das recompensas. O que interessa para essas pessoas é o prazer da convivência, conforme percebemos neste fragmento discursivo de um sensorial sentimental introvertido, falando sobre o seu relacionamento com os colegas: *“é uma coisa legal o convívio - isso é motivante - eu acho”*.

Outra característica do fator “relacionamento interpessoal” encontrada nos indivíduos com o perfil tipológico sentimental foi a vinculação deste fator com a tarefa laboral. Para os sentimentais, o próprio contato com as pessoas, pacientes, colegas, realizado na sua tarefa laboral, é motivador. O gostar do que faz está associado com a interatividade entre as pessoas, ou seja, o relacionamento com as pessoas está associado ao prazer pelo trabalho. O que deixa os sentimentais motivados é o próprio convívio com as pessoas, conforme percebemos neste fragmento discursivo: *“eu gosto muito do meu trabalho - assim do contato com as pessoas - isso me motiva”*. A outra entrevistada sensorial sentimental confirma: *“E - então a questão do relacionamento é muito importante para você? Lírio - pra mim é - ter um bom relacionamento com todos os colegas - do faxineiro ao dono proprietário - seria relacionamento com as pessoas em geral”*.

Uma das entrevistadas, sensorial sentimental, cunhou o termo “ambiente emocional”, para o fator de relacionamento, conforme podemos perceber no seu discurso: *“E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho? Samambaia - O ambiente – as*

*peças com quem eu lido – isso é o que mais me desperta pra eu acordar de manhã cedo pra trabalhar – mesmo imaginando que depois seja um pouco tumultuado – desgastante – mas só de imaginar que as peças com quem eu lido – que são peças ótimas – colegas – vale a pena”.*

O segundo fator motivacional mais referido no discurso, “condições e ambiente de trabalho” (considerado motivador por 45% da amostra), também apresentou diferenças entre os tipos. Conforme podemos observar na tabela 2, 77,7% dos indivíduos que citaram este fator motivador no discurso foram sensoriais e desses, 55,5% introvertidos. A predominância dos sensoriais introvertidos na escolha deste fator justifica-se, inclusive porque esses indivíduos são extremamente influenciados pelas informações sensoriais concretas do ambiente (MYERS e MYERS, 1997). Costumam ter um grande respeito, realista e prático aos fatos concretos, o que os torna extremamente confiáveis (ZACHARIAS, 1995).

Podemos exemplificar o foco no ambiente físico que ocorre nos sensoriais, a partir deste fragmento discursivo de uma sensorial sentimental: *“E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho? Flor de Lis - A qualidade do local físico onde eu trabalho”.*

Das outras peças que citaram o fator motivador condições e ambiente de trabalho, 22,2% pertencem à combinação NF (intuição + sentimento). As condições de trabalho, para esses indivíduos, não são importantes apenas do ponto de vista físico, e sim incluem as condições emocionais. Esses tipos, no discurso, agregaram as peças a esse fator extrínseco de motivação, inclusive ressaltando uma prioridade nas peças, como podemos perceber nestes fragmentos de discurso de dois entrevistados: *“não é só condições físicas no sentido do espaço físico só - mas assim de condições que lhe permitam realizar o trabalho... E - que condições são essas? Flor do campo - relacionamento com peças e condições físicas relacionadas ao ambiente de trabalho - condições de trabalho - isso me motiva também - porém as peças são mais importantes”; “quando há um clima muito tenso das outras peças eu acho que compromete meu trabalho- porque eu acho que o nervosismo contamina - Se é um ambiente de trabalho que as peças estão fazendo suas funções e tudo bonitinho a coisa flui numa boa e me estimula a trabalhar melhor”.*

Observamos em outros fatores motivacionais menos freqüentes na amostra a influência clara do tipo psicológico junguiano, que sintetizaremos a seguir:

- **Necessidade de conhecimento**

Este fator motivacional foi referido por 35% dos entrevistados e mostrou diferentes formas de apresentação, a depender do tipo psicológico individual.

Para o intuitivo extrovertido, a necessidade de conhecimento foi associada à preferência por tarefas complexas, que a entrevistada citou como “casos interessantes”. O conhecimento, para essa intuitiva, está associado a um aumento da complexidade do trabalho que, dessa forma, se torna mais motivador.

Já para o intuitivo introvertido, a mesma necessidade foi associada intrinsecamente a auto-realização. Para esse intuitivo, o conhecimento possibilita a incursão no seu mundo interior, que ele refere como “beber na fonte do saber”.

Os sensoriais associaram a necessidade de conhecimento a fatores concretos, à tarefas do dia-a-dia. Esses indivíduos ressaltaram a importância da aplicação prática dos conhecimentos na tarefa laboral, conforme podemos perceber nestes fragmentos discursivos: “- a tarefa que eu faço – no dia a dia eu vou aprendendo coisas novas e isso estimula porque eu estou sempre aprendendo coisas diferentes”; “cada vez mais que eu descubro coisas novas mais me motiva para botar em prática o que eu descubro - não é?”. Um outro entrevistado, sensorial lógico, associou este fator motivacional ao desejo de realizar um curso novo, técnico.

Já o sentimental que citou a necessidade de conhecimento como motivadora enfatizou a importância das pessoas. O que motiva esse sentimental são as pacientes e os casos que elas trazem. Procuramos explorar melhor esses “casos trazidos pelas pacientes”: “E - Esses casos seriam como? Ícaro -os casos novos que motivam você a estudar mais - você resolve E - você colocaria isso como conhecimento? Ícaro - com certeza - o aprendizado que mais nos incentiva a estudar é isso”.

Já para o pensador da amostra, o conhecimento agrega valor, sendo motivador na sua vida: *eu acho que a pessoa nunca deve parar de estudar... conhecimento – acho que isso pra mim me motiva bastante”.*

- **Criatividade**

Dos vinte entrevistados, o único que citou este fator motivacional foi uma intuitiva extrovertida. Podemos inferir que a importância dada a este fator é decorrente do seu tipo psicológico. Para Jung (1991), nos intuitivos extrovertidos, por causa do primado da intuição, há uma tentativa de descoberta de possibilidades nos dados objetivos. As possibilidades emergentes tornam-se o principal foco de atenção para os indivíduos com este tipo psicológico. Essas pessoas sempre procuram saídas e novas possibilidades na vida externa. A capacidade de vislumbrar muitas possibilidades novas as torna inventivas e imaginativas (ZACHARIAS, 1995)..

- **Alegria e auto-estima**

Dos vinte entrevistados, o único que citou este fator motivacional foi uma sensorial extrovertida e perceptiva. Podemos inferir, também, que a importância dada a estes fatores é decorrente do seu tipo psicológico. A própria entrevistada confirma a nossa inferência, quando justifica que a importância da alegria e auto-estima parece ser decorrente da sua maneira de ser, muito espontânea.

A espontaneidade é característica dos tipos perceptivos. Para Myers e Myers (1997), a atitude perceptiva torna os sensoriais extrovertidos pessoas abertas, flexíveis e adaptáveis às situações da vida diária. Vivem de acordo com a situação do momento e se ajustam facilmente ao acidental e inesperado.

- **Necessidade estética**

Dos quatro indivíduos que citaram este fator motivacional no discurso, todos são extrovertidos e 75% deles, utilizam preferencialmente a função sensação, como função dominante ou auxiliar. Podemos inferir, também, que há vinculação entre este fator e a função sensação, exceto no caso do intuitivo, que veremos em seguida.

Para Jung (1991), a função sensação é responsável pela percepção sensorial dos objetos. Uma das formas pela qual esta percepção ocorre é mais diferenciada, “estética”, elaborada, sempre levando-se em consideração a vontade dirigida, esta correspondendo ao ato de exprimir e aplicar uma atitude estética à percepção. Esta sensação abstrata é própria sobretudo dos artistas.

A análise dos discursos, no entanto, demonstrou que uma entrevistada intuitiva sentimental, também se sente motivada pela estética, necessidade esta que parece estar vinculada à função sentimento. Para Jung (1991), as atividades estéticas e o

senso artístico são atividades importantes da vida, cujas formas de expressão dependem da função sentimento.

Iremos concluir a análise dos fatores motivacionais para o trabalho, fazendo uma comparação entre os fatores intrínsecos e extrínsecos citados no discurso, para os diversos tipos psicológicos junguianos da amostra.

Na tabela seguinte (tabela 11), colocamos em termos numéricos a relação entre a quantidade de fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos citados no discurso e os diferentes tipos psicológicos. Os fatores de relacionamento interpessoal foram levados em consideração nesta análise.

Fatores motivacionais	Tipos								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
<b>INTRÍNSECO</b>	4	11	6,5	8	3	7	4	2	5
<b>EXTRÍNSECO</b>	17	6	3,5	3	1	4	-	2	1
<b>RELAÇÃO I/E</b>	0,23	1,83	1,85	2,6	3	1,75		1	5

A – Sensorial Lógico Introverso B-Sensorial sentimental introverso C-Sensorial lógico extroverso D-Sensorial sentimental extroverso E –Intuitivo sentimental introverso F-Intuitivo sentimental extroverso G-Sentimental sensorial extroverso H -Sentimental intuitivo extroverso I-Lógico sensorial extroverso

Tabela 11– Distribuição numérica da quantidade de fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, relacionados aos tipos psicológicos, citados no discurso dos sujeitos em estudo.

Conforme demonstra a tabela 11, quase todos os tipos psicológicos da nossa amostra apresentaram uma orientação motivacional predominantemente intrínseca, ou seja, relataram no discurso mais fatores motivacionais do que higiênicos, falando na linguagem herzberguiana. Exceção a esta regra foi o grupo ISTJ, sensorial lógico introverso, que apresentou uma predominância de fatores extrínsecos, ou higiênicos (condições e ambiente de trabalho, remuneração, elogios, benefícios, qualidade de vida, status e resolver o problema do paciente). As pessoas desse tipo psicológico, no discurso, referiram mais fatores que estão extrínsecos à relação com a tarefa ou atividade laboral propriamente dita.



Podemos inferir que esta orientação motivacional decorre da combinação entre a função principal sensação e função auxiliar lógica, o que promove uma atitude julgadora racional em relação aos objetos, o elemento subjetivo permanecendo em segundo plano na personalidade. Como os sensoriais lógicos introvertidos priorizam a sensação, ficam focados nos dados sensoriais concretos que provêm do ambiente, sobre eles emitindo um julgamento objetivo, imparcial. Há uma relação instrumental, objetiva com as coisas, com as recompensas laborais, sejam de ordem material, social ou emocional.

Para enfatizar ainda mais o que inferimos acima, a tabela 3 mostra que no caso do tipo ISFJ, sensorial sentimental introvertido, a orientação motivacional é predominantemente intrínseca, ou seja, não temos mais a função julgadora lógica e sim, sentimental. Apenas esta mudança no tipo (visto que nas outras funções ele é idêntico ao tipo anterior) provoca uma diferença também na orientação motivacional.

#### **6.4 Análises de conteúdo a partir das categorias de fatores insatisfacientes e das medidas sugeridas para aumento da motivação**

Neste momento da análise dos resultados, trabalhamos com o material obtido realizando uma análise de conteúdo dos fatores insatisfacientes e das medidas sugeridas pelos entrevistados para aumentar a motivação.

A análise de conteúdo feita a partir dos fatores insatisfacientes para o trabalho referidos no discurso, relacionando esses fatores com os tipos psicológicos junguianos da amostra, está sintetizada e descrita na tabela 12.

TIPOS PSICOLÓGICOS JUNGUIANOS										FATORES INSATISFACIENTES
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
N	4	1	2	1	-	-	-	-	-	Relacionamento interpessoal
%	50	12	25	12						
										FATORES INTRÍNSECOS
N	1	1	-	-	-	1	-	-	-	Valores – injustiça
%	33	33				33				
N	-	-	-	-	-	-	1	1	-	Reconhecimento do desempenho
%							50	50		
N	1	-	-	-	-	-	-	-	-	Perda do controle
%	100									
N	-	-	-	-	-	-	-	-	1	Necessidade de conhecimento
%									100	
										FATORES EXTRÍNSECOS
N	4	2	-	1	1	1	1	1	-	Condições e ambiente de trabalho
%	37	18		9	9	9	9	9		
N	1	2	-	1	-	1	1	1	-	Remuneração
%	14	29		14		14	14	14		
N	3	1	1	1	-	-		-	-	Supervisão
%	49	17	17	17						
N	3	-	1	2	-	-	-	-	-	Benefícios
%	50		17	33						
N	1	-	-	-	1	-	-	-	-	Qualidade de vida
%	50				50					
N	1	1	-	-	-	-	-	-	-	Convênios-planos de saúde
%	50	50								
N	1	-	1	-	-	-	-	-	-	Políticas administrativas da companhia
%	50		50							
A – Sensorial Lógico Introverso B-Sensorial sentimental introverso C-Sensorial lógico extroverso D-Sensorial sentimental extroverso E –Intuitivo sentimental introverso F-Intuitivo sentimental extroverso G-Sentimental sensorial extroverso H -Sentimental intuitivo extroverso I-Lógico sensorial extroverso										

Tabela 12 – Distribuição numérica e percentual dos fatores insatisfacientes para o trabalho identificados no discurso dos sujeitos em estudo x tipos psicológicos junguianos dos referidos sujeitos, segundo os temas e as respectivas categorias.

TIPOS PSICOLÓGICOS JUNGUIANOS										FATORES INSATISFACIENTES
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
N	-	1	-	-	-	-	-	-	-	Demonstração de capacidade
%		100								
N	-	-	-	-	-	-	1	-	-	Falta de coesão dos colegas de classe para reivindicar aumentos
%							100			
N	-	1	-	-	-	-	-	-	1	Rotina
%		50							50	
N	1	-	-	-	-	-	-	-	-	Cultura organizacional
%	100									

A – Sensorial Lógico Introverso B-Sensorial sentimental introverso C-Sensorial lógico extroverso D-Sensorial sentimental extroverso E –Intuitivo sentimental introverso F-Intuitivo sentimental extroverso G-Sentimental sensorial extroverso H -Sentimental intuitivo extroverso I-Lógico sensorial extroverso

Tabela 12 – Continuação

Iremos começar a nossa análise tomando como base o fator insatisfaciente mais citado no discurso: condições e ambiente de trabalho (55% da amostra referiu este fator como insatisfaciente). Conforme podemos observar na tabela 12, 82% dos indivíduos que citaram este fator motivacional são julgadores, 64% são sensoriais e 18% sentimentais.

Os aspectos citados pelos entrevistados, relacionados à questão física do ambiente, como desorganização, falta de espaço, problemas operacionais, sobrecarga de tarefas, parecem ter relação com a combinação tipológica SJ (função sensação e atitude julgadora). Dos entrevistados que focaram a insatisfação nestes aspectos físicos do ambiente de trabalho (Açucena, Azaléia, Lápis, Ícaro, Ipê), 100% são julgadores e 80% têm a função sensação como dominante ou auxiliar.

A função sensação torna esses indivíduos extremamente influenciados pelas informações sensoriais concretas do ambiente, o que possibilita um grande respeito aos fatos concretos (MYERS e MYERS, 1997; ZACHARIAS, 1995). A atitude julgadora em relação ao mundo externo faz com que essas pessoas sejam extremamente estáveis, procurando tornar as suas vidas organizadas e planejadas (MYERS e MYERS, 1997). A falta de organização e situações inesperadas incomodam essas pessoas, como podemos observar neste fragmento discurso de um

sentimental sensorial julgador: *“E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeito no trabalho? Ícaro - insatisfeito? – desorganização - e nas minhas respostas você pode ver que eu sou um cara todo Virginiano - organizado - todo metódico- a organização é imprescindível- valorização - se não têm organização você chega num lugar todo bagunçado você não tem motivação - você acha tudo ruim”.*

Outro aspecto do ambiente de trabalho relacionado à insatisfação, citado no discurso, foi a pressão no ambiente de trabalho. As três entrevistadas que citaram esse fator são sensoriais, uma sensorial lógica e duas apresentando a influência da função sentimento, como função principal ou como função secundária. A função julgadora propiciou diferentes formas de relacionamento com a insatisfação, relacionada a esta “pressão. A sensorial lógica relacionou a pressão à dificuldade de realização da tarefa. Já a sensorial sentimental ficou incomodada com a pressão porque prejudica o seu relacionamento com as pacientes, enquanto que a sensorial sensorial, se sentiu pressionada pela política da qualidade.

Apesar do fator insatisfaciente “condições e ambiente de trabalho” ter sido citado predominantemente pelos julgadores, o mesmo foi mobilizado de uma forma diferente pela entrevistada perceptiva. A intuitiva sentimental perceptiva relacionou este fator ao ambiente emocional, mais precisamente o “clima” das pessoas no trabalho. Citou o clima tenso das pessoas, como insatisfaciente: *“quando há um clima muito tenso das outras pessoas eu acho que compromete meu trabalho- porque eu acho que o nervosismo contamina”.*

O segundo fator insatisfaciente mais referido pelos entrevistados foi o relacionamento interpessoal (considerado insatisfaciente por 40% da amostra). Conforme podemos observar na tabela 12, 100% dos indivíduos que citaram este fator como insatisfaciente foram sensoriais, ou seja, na nossa pesquisa este fator insatisfaciente não foi referido pelos sentimentais, intuitivos e pensador.

Enquanto que o fator de relacionamento interpessoal foi considerado motivacional para 85% dos entrevistados, praticamente de quase todos os tipos psicológicos da amostra (excetuando-se o intuitivo introvertido), apenas os sensoriais referiram este fator como insatisfaciente. Desses sensoriais, 75% apresentaram a função pensamento auxiliar, ou seja, são sensoriais lógicos.

A função pensamento auxiliar torna essas pessoas racionais, analíticas e críticas, utilizando a lógica para controlar o mundo que as rodeia (ZACHARIAS, 1995). Gostam de organizar, criticar ou regular situações externas (MYERS e MYERS, 1997). Os julgamentos dessas pessoas geralmente são mais rígidos, imparciais e críticos do que aqueles formados a partir da função sentimento. A imparcialidade do julgamento racional interfere com alguma intensidade nos relacionamentos pessoais (MYERS e MYERS, 1997)

Podemos inferir que essa interferência nos relacionamentos, que ocorre face à função pensamento, pode estar contribuindo para que os entrevistados da nossa amostra relatem o fator de relacionamento interpessoal como insatisfacente.

Podemos exemplificar essa inferência com um fragmento discursivo da entrevistada sensorial lógica extrovertida, que refere problemas de comunicação entre ela, os superiores e os colegas: *“E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho? Rosa Amarela -Eu acho assim – a comunicação da administração com nós – funcionários me deixa insatisfeita – magoada – tudo de negativo que eu tenho – falta de compreensão entre colegas – não a minha equipe – mas às vezes não ter ajuda do colega de outra área do grupo todo”*.

Outra entrevistada sensorial lógica, que também refere o fator de relacionamento interpessoal como insatisfacente, nos mostra que o seu tipo psicológico está provocando problemas de relacionamento com os colegas: *“Eu sou uma pessoa muito temperamental – às vezes eu sou grossa com as pessoas que trabalham comigo – mas depois eu peço desculpas - as vezes faço uma grosseria com o colega e só mais tarde ela vem me dizer – isso é uma coisa que eu sei que me atrapalha no ambiente de trabalho Quanto eu to assim eu procuro ficar na minha pra não passar pro pessoal”*.

Dos entrevistados sensoriais que citaram o relacionamento interpessoal como insatisfacente, 25% apresentaram a função sentimento como auxiliar, uma das entrevistadas extrovertida e a outra introvertida. No caso da extrovertida, a insatisfação parece ser decorrente da função sentimento, que propicia uma maior sensibilidade na detecção de problemas emocionais. A insatisfação, para a sensorial sentimental extrovertida decorre da percepção do clima organizacional, como podemos perceber neste fragmento discursivo: *“não tá legal o ambiente de*

*relacionamentos na clínica. ..O acesso das pessoas aos superiores está muito pesado... eu falo do relacionamento da gente com a administração". Já no caso da sensorial sentimental introvertida, a insatisfação dos relacionamentos não é atribuída à função sentimento, e sim parece ser decorrente de outra característica tipológica, a introversão: "pelo fato de eu ter falado que os colegas e a supervisão - eu acho que deveria ter algo para melhorar - mas eu acho que é entre eu e minhas amigas doutora - tá faltando mais comunicação entre eu e minhas colegas - porque eu não sou uma menina de muita iniciativa - eu fico tudo para mim - para mim - para mim - então isso acaba influenciando o meu relacionamento".*

Observamos em outros fatores insatisfacientes, menos freqüentes dos discursos dos entrevistados, uma relação com a tipologia psicológica junguiana, que descreveremos a seguir:

- **Reconhecimento do desempenho**

Este fator insatisfaciente foi referido apenas por dois entrevistados, ambos sentimentais extrovertidos, Ícaro e Flor do Campo. Nesse tipo psicológico, a função sentimento e a atitude extrovertida têm o primado.

O julgamento do tipo sentimental difere do julgamento do tipo pensador. Enquanto que o pensador julga de forma lógica, o sentimental julga de forma valorativa. No caso do tipo sentimental extrovertido, essas valorizações que decorrem do ato de sentir correspondem diretamente a valores objetivos, geralmente englobando parâmetros de valor tradicionais e aceitos em geral (JUNG, 1991).

Essas pessoas são muito sensíveis a manifestações tanto de interesse quanto de desinteresse dos outros, pois grande parte do prazer e satisfação que sentem está relacionado ao calor humano que percebem naqueles que estão à sua volta (ZACHARIAS, 1995). Podemos inferir que, provavelmente, essa característica tipológica está relacionada à insatisfação que sentem, quando não têm o seu desempenho e trabalho reconhecidos.

- **Perda de controle**

Este fator, citado apenas por uma entrevistada sensorial lógica introvertida, parece ter relação com o vínculo instrumental com os objetos, já descrito em relação aos tipos sensoriais com julgamento lógico.

- **Falta de coesão dos colegas de classe para reivindicar aumentos**

Este fator foi citado apenas por um entrevistado sentimental, parecendo estar relacionado com a função sentimento também. Para Zacharias (1995), os sentimentais extrovertidos têm tendência a idealizar as pessoas, instituições ou causas que admiram, pois concentram sua atenção nos aspectos mais positivos delas. São bastante leais. Essa característica pode estar contribuindo para a insatisfação que o sentimental sensorial extrovertido sente quando as necessidades da classe profissional a que pertence não são reivindicadas adequadamente: *“os nossos honorários estão aviltados há muito tempo e é um fator desmotivante muito forte e vai de encontro a tudo que você queria fazer- mas como é uma situação que já se arrasta há anos - e você não consegue mudar - e essa é uma das coisas que me chateia e me desmotiva - porque se não tem a união dos colegas por um movimento de melhorar essa situação - todo mundo fala -todo mundo reclama -mas a união forte que deveríamos fazer - os colegas na maioria não tem - isso desmotiva de uma certa forma”*.

Finalmente, no último momento da análise dos resultados, trabalhamos com o material obtido realizando uma análise de conteúdo dos fatores sugeridos pelos entrevistados para aumentar a motivação. A distribuição das categorias e fatores referentes às sugestões apresentadas pelos profissionais, para aumentar a motivação no trabalho está demonstrada na tabela 13, conforme podemos observar:

TIPOS PSICOLÓGICOS JUNGUIANOS					FATORES SUGERIDOS PARA AUMENTO DA MOTIVAÇÃO					
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
N	3	1	1	1	-	-	-	1	-	Relacionamento interpessoal*
%	44	14	14	14				14		
FATORES INTRÍNSECOS										
N	2	-	-	1	-	-	-	-	1	Necessidade de conhecimento
%	50			25					25	
N	-	-	-	-	-	1	-	1	-	Reconhecimento do desempenho
%						50		50		
FATORES EXTRÍNSECOS										
N	2	2	1	-	-	1	-	-	-	Condições e ambiente de trabalho
%	33	33	17			17				
N	-	2	1	-	-	-	1	1	-	Remuneração
%		40	20				20	20		
N	1	-	1	2	-	-	-	-	-	Benefícios
%	25		25	50						
N	1	-	-	1	-	-	-	-	-	Supervisão
%	50			50						
N	1	1	-	-	-	-	-	-	-	Convênios-planos de saúde
%	50	50								
N	-	1	-	-	-	-	-	-	-	Qualidade de vida
%		100								
A – Sensorial Lógico Introverso B-Sensorial sentimental introverso C-Sensorial lógico extroverso D-Sensorial sentimental extroverso E –Intuitivo sentimental introverso F-Intuitivo sentimental extroverso G-Sentimental sensorial extroverso H -Sentimental intuitivo extroverso I-Lógico sensorial extroverso										

TABELA 13 – Distribuição numérica e percentual dos fatores sugeridos para aumentar a motivação para o trabalho identificados no discurso dos sujeitos em estudo x tipos psicológicos junguianos dos referidos sujeitos, segundo os temas e as respectivas categorias.

Notamos na tabela 13 que os fatores de “relacionamento interpessoal” apresentam-se com o maior número de citações (35%), seguidos de “condições e ambiente de trabalho” (30%) e “remuneração” (25%), justamente os fatores mais citados como insatisficientes.



Os indivíduos que sugeriram medidas para aumentar a motivação referentes aos fatores de relacionamento interpessoal corresponderam a 86% de sensoriais, sendo 58% de sensoriais lógicos e 28% de sensoriais sentimentais.

As medidas relativas aos fatores de relacionamento mais citadas pelos sensoriais lógicos incluíram, principalmente, a melhoria da comunicação e relacionamento com os superiores. Estes fatores, que já haviam sido referidos pelos sensoriais lógicos como insatisfacientes, provavelmente estão sendo mobilizados aqui, de novo, face à tipologia psicológica desses entrevistados. Podemos inferir que, nesses indivíduos, a função pensamento, que torna o julgamento imparcial, racional, está interferindo nos relacionamentos pessoais, provocando insatisfação e, conseqüentemente, mobilizando os entrevistados para aumentar a motivação.

Os sensoriais sentimentais também referiram medidas para aumentar a comunicação, inclusive uma delas sugerindo a criação de atividades em equipe e de um espaço para que os funcionários expressem a sua opinião

Apenas uma entrevistada que sugeriu esse fator para aumentar a motivação era sentimental. Neste caso, a mesma sugeriu que a organização promovesse dinâmicas para enriquecer a convivência com colegas mais “frios”.

O segundo fator mais sugerido para aumento da motivação foram as condições e ambiente de trabalho. Duas sugestões relacionadas a este fator demonstraram claramente a influência do tipo psicológico junguiano.

A primeira sugestão partiu de uma entrevistada sensorial extrovertida, cuja característica principal é o foco nos dados sensoriais concretos do ambiente. Disso nasce uma “vinculação sensível” com os objetos, tornando o indivíduo sensualista, buscando o prazer obtido através da percepção dos sentidos.

A sugestão dessa sensorial foi deixar o ambiente mais sensual, mais “sensorial”, conforme observamos neste fragmento discursivo: “*Poderia – colocar umas flores – uma música – um som bem relaxante – o ambiente poderia ser mais perfumado – um cheirinho gostosinho – outra coisa que pode me motivar é a cor – botar uma cor mais viva – vida*”. A entrevistada, inclusive, prossegue sugerindo outras medidas para incrementar a motivação: “*promover brincadeiras, dinâmicas, dar um momento de relax, fazer uma terapia – pra gente desestressar- estamos estressados – alás eu já tenho uma vida estressada em casa – eu não demonstro no meu trabalho- mas só que está acumulada por dentro – então temos que fazer o que – uma terapia – vamos*

*fazer cinco minutos de relaxamento – uma ioga – sei lá – qualquer coisa – uma dinâmica – umas coisas gostosas – que não seja obrigado – eu acho que isso vai ser beleza”.*

Já a entrevistada intuitiva sentimental sugeriu a humanização do ambiente de trabalho, sugestão esta provavelmente decorrente da combinação NF (intuição com sentimento) e, a nosso ver, de extrema valia nas organizações de saúde, principalmente se essas organizações não tiverem muitos sentimentais e intuitivos nas suas equipes de trabalho.

Dentre os outros fatores sugeridos para aumento da motivação, merece destaque a necessidade de conhecimento, fator previamente referido como motivacional e só considerado insatisfaciente pelo entrevistado lógico.

Dos três entrevistados que citaram este fator, todos apresentam a função sensação como principal ou auxiliar. Essa característica tipológica “sensorial”, está atuando na maneira como eles descrevem as sugestões ligadas ao conhecimento, visando melhorar a motivação para o trabalho. Conforme veremos em seguida, todos relacionaram o desejo de obter conhecimento para aplicá-lo nas atividades práticas, concretas, das situações de trabalho

As duas entrevistadas, sensoriais lógicas, sugeriram pesquisas e cursos, conforme podemos observar neste dois fragmentos discursivos: *“Abrir um canal de comunicação, envolvendo pesquisa, colaboração. E - Como é pesquisa? Azaléia - Uma pesquisa interna de satisfação, constante, uma avaliação, até saber do seu chefe, colegas, pessoas que trabalham com você, porque eu acho que nisso tem até como a empresa melhorar o dia a dia de todo mundo”; “Palestras – cursos – cursos para a gente conhecer mais o que a gente faz no dia a dia”.*

A entrevistada sentimental sensorial, refere cursos ligados à motivação e atendimento de pacientes, ou seja, conhecimento que pode ser aplicado na relação com as pessoas: *“acho que investir mais em cursos - em relação a motivação também - atendimento- porque a gente nunca sabe tudo - por mais que eu diga que eu sei trabalhar bem - mas um curso é ótimo - seria aumentar o aprendizado para a gente saber mais”.*

Já a lógica sensorial parece ter uma relação intrínseca com o conhecimento. Este fator, para ela, foi considerado motivacional, insatisfaciente e como medida para aumentar a motivação: *“Tem uma situação – eu não tô estudando – as vezes eu vou*

*na Internet em busca de cursos pra fazer – como eu não consigo eu fico sempre participando de palestras – conferências ligadas a minha área... eu acho que a pessoa nunca deve parar de estudar – o problema é que é um corre corre tão grande em meu dia a dia – que eu saio muito cedo e chego muito tarde em casa – mas eu gostaria muito de estar estudando - de estar em movimento – aprendendo novas teorias – conhecimento – acho que isso pra mim me motiva bastante”.*

## **6.5 Síntese das categorias de fatores motivacionais e insatisfacientes, nas suas relações com os tipos psicológicos**

A observação dos resultados da pesquisa, nos permitiu concluir que há correspondência entre alguns tipos psicológicos junguianos e determinados fatores motivacionais (e insatisfacientes) para o trabalho, sendo sintetizados a seguir:

### **Fatores motivadores**

- **Predominância da orientação motivacional**

No âmbito geral, os indivíduos dos diversos tipos psicológicos, referiram no discurso predominantemente fatores motivacionais intrínsecos, ligados ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado, à exceção das pessoas com o tipo modal ISTJ (sensorial lógico introvertido), no qual observamos a predominância da orientação motivacional extrínseca. Esses indivíduos referiram mais fatores extrínsecos do que intrínsecos no discurso.

- **Fator de relacionamento interpessoal**

Nos sensoriais lógicos introvertidos e lógico sensorial extrovertido, o relacionamento interpessoal foi considerado 100 % extrínseco, ou seja, associado à recompensas e benefícios, geralmente de caráter operacional ou emocional, enquanto que nos sentimentais, intuitivos sentimentais e sensoriais sentimentais, o relacionamento interpessoal foi predominantemente intrínseco, sendo associado ao relacionamento em si, independente das recompensas. Nos tipos sentimentais,

houve vínculo do relacionamento interpessoal com a tarefa, sendo o prazer pelo trabalho associado à interatividade com as pessoas, ou seja, o relacionamento com as pessoas está vinculado com o prazer pelo trabalho.

- **Fator de condições e ambiente de trabalho**

Este fator foi considerado motivacional predominantemente pelos sensoriais, sendo que esses indivíduos ficaram focados nas condições físicas do ambiente. Já quando estas condições foram referidas pelos tipos NF (intuição com sentimento), foram associadas à aspectos emocionais ligados ao ambiente de trabalho

- **Alguns fatores motivacionais foram referidos por indivíduos de determinados tipos psicológicos**

A criatividade foi considerada motivadora somente para uma entrevistada intuitiva sentimental extrovertida. A alegria e a auto-estima foram referidas como motivadoras unicamente para um indivíduo do tipo perceptivo. A necessidade estética foi mais mobilizada pelos sensoriais extrovertidos.

### **Fatores insatisfacientes**

- **Fator de relacionamento interpessoal**

Este fator só foi considerado insatisfaciente pelos indivíduos sensoriais julgadores. Atribuímos esta ocorrência à presença da função pensamento auxiliar em 75% destes indivíduos, o que torna o julgamento lógico, imparcial, interferindo nos relacionamentos pessoais.

- **Fator de condições e ambiente de trabalho**

Este fator insatisfaciente foi referido predominantemente por tipos julgadores. Os aspectos ligados à parte física do ambiente tiveram relação com a combinação tipológica SJ (sensação e julgamento), enquanto que a pressão no ambiente de trabalho foi referida predominantemente por sentimentais.

- **Alguns fatores insatisfacientes foram referidos por indivíduos de determinados tipos psicológicos**

O reconhecimento do desempenho foi considerado insatisfatório somente para tipos sentimentais. A perda de controle foi referida como insatisfatória apenas para um indivíduo sensorial lógico, enquanto que a falta de coesão dos colegas de classe para a reivindicação de aumentos somente foi referida por um sentimental. Encontramos correlação entre a escolha destes fatores e características comportamentais tipológicas dos indivíduos.

## 6.6 Considerações finais

Neste capítulo, descrevemos a maneira pela qual analisamos os dados obtidos na pesquisa de campo. Inicialmente, buscamos pela análise do discurso identificar os fatores que contribuem para a motivação e insatisfação dos sujeitos da pesquisa, para o trabalho. Posteriormente, submetemos o material das entrevistas à análise de conteúdo, buscando encontrar relação entre as visões do mundo que subjazem aos sujeitos da pesquisa sobre a temática da motivação e os tipos psicológicos junguianos desses sujeitos.

A análise dos resultados demonstrou que a principal motivação para o trabalho dos entrevistados pesquisados foi o “relacionamento interpessoal”, permitindo inferir que esse foco no indivíduo é característico das organizações de saúde, nas quais o verdadeiro controle do processo produtivo em geral depende dos diversos profissionais que operam os serviços, sendo que o seu sucesso depende, em maior ou menor grau, do empenho de cada um dos seus integrantes.

Com o presente estudo, percebemos que as atitudes e propósitos subjacentes ao relacionamento interpessoal apresentam diferenças, que parecem estar na dependência dos tipos psicológicos junguianos.

Notamos dois tipos de orientação motivacional nos entrevistados: o primeiro, no qual o relacionamento em si é motivador, sendo o próprio convívio e a comunicação com as pessoas motivante, geralmente associado ao prazer pelo trabalho. Esta orientação motivacional foi chamada por Deci e Ryan de intrínseca. Já no segundo, a motivação para o relacionamento está associada a conseqüências e recompensas advindas do relacionamento. Neste caso, o foco não é dado ao relacionamento em si,

mas na finalidade deste relacionamento. Esta orientação motivacional foi chamada de extrínseca, por Deci e Ryan.

Encontramos o primeiro tipo de orientação motivacional nos indivíduos sentimentais, intuitivos e sensoriais extrovertidos, enquanto que o segundo foi encontrado nos indivíduos sensoriais lógicos.

A análise dos resultados demonstrou que não só a motivação, mas a insatisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho também parece ser “modulada”, influenciada, pelo tipo psicológico junguiano.

Quanto às situações insatisfacientes, os fatores mais citados “condições e ambiente de trabalho” e “relacionamento interpessoal” também mostraram diferenças em relação aos tipos psicológicos.

Todos os indivíduos que citaram as condições e ambiente de trabalho como insatisfacientes foram julgadores. Os sensoriais lógicos ficaram mais mobilizados pelo aspecto físico do ambiente, enquanto que os sensoriais sentimentais referiram a “pressão” como insatisfaciente no ambiente de trabalho.

Percebemos que somente os sensoriais referiram insatisfação com o relacionamento interpessoal, 75 % deles sensoriais lógicos.

A análise dos fatores insatisfacientes aprofundou o nosso estudo sobre comportamento motivacional, ao demonstrar que há uma íntima conexão entre motivação e fatores geradores de insatisfação. Esta associação, já feita por outros autores, foi confirmada quando realizamos a análise das sugestões dadas pelos entrevistados para o aumento da motivação. Os fatores mais citados como insatisfacientes: “relacionamento interpessoal”, “condições e ambiente de trabalho” e “remuneração”, foram relacionados às medidas sugeridas para o aumento da motivação, ou seja, o que está sendo insatisfaciente é o que pode se tornar motivador para os entrevistados.

Nessas sugestões percebemos também a influência dos tipos psicológicos junguianos. Podemos inferir que, na nossa amostra, o tipo psicológico influenciou o tipo de medida sugerida para aumento da motivação.

Dessa forma, concluímos que o tipo psicológico parece estar intimamente relacionado com a motivação para o trabalho, influenciando a orientação motivacional do sujeito, os tipos de fatores motivacionais e insatisfacientes que o mobiliza e a

forma pela qual esses fatores se apresentam na personalidade. Esta intimidade entre as características tipológicas e a motivação, inclusive, é observada no discurso dos sujeitos. Ao serem questionados sobre motivação, eles nos deixam transparecer, nas suas falas, aspectos do seus comportamentos originados dos tipos junguianos, o que nos faz compreender a inseparabilidade desta relação.

## 7. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Neste capítulo será apresentada a conclusão do estudo, onde se pretende confrontar a adequação quanto aos objetivos e à hipótese anteriormente estabelecidos com os resultados obtidos, assim como, demonstrar as contribuições científicas da pesquisa e as possibilidades de dar continuidade à mesma com as recomendações para trabalhos futuros.

### 7.1 Adequação quanto aos Objetivos e à Hipótese

Retomando os objetivos propostos por esta pesquisa, descritos no capítulo 1, pode-se chegar a algumas conclusões.

O **primeiro objetivo específico** da pesquisa foi conhecer os tipos psicológicos junguianos dos atores sociais da organização de saúde ABC. A análise dos dados levou-nos a perceber, dentre os dezesseis tipos junguianos, o ISTJ como tipo modal da amostra, ou seja, há uma predominância do tipo sensorial lógico introvertido nos entrevistados. O grupo dos sensoriais correspondeu à quase totalidade dos indivíduos pesquisados, perfazendo 75% da amostra. Os outros sujeitos foram sentimentais (10%), intuitivos (10%) e lógicos (5%). Há também o predomínio da atitude introvertida (60% dos entrevistados) em relação à atitude extrovertida (40%).

Para Zacharias (1995), os sujeitos ISTJ são realistas, práticos e precisos aceitam responsabilidade e mantêm o seu ambiente organizado. Assimilam bem o sistema disciplina-hierarquia no trabalho, pois para eles o trabalho deve ser realizado em uma estrutura planejada e pré-estabelecida de condutas objetivas e práticas.

Como os indivíduos sensoriais são factuais, meticolosos, sistemáticos, práticos e organizados, contribuem para o bom andamento do processo produtivo da organização, ou seja, se adaptam bem à efetividade, eficiência e otimização dos procedimentos e serviços da empresa.

No entanto, como vimos no capítulo 4, uma das principais características das organizações de saúde é a complexidade que provém do fato que elas lidam com um tipo especial de serviço, provavelmente o mais intangível de todos: saúde. Sendo assim, o trabalho nessas organizações tem uma conotação específica, pois envolve o



ser humano nos aspectos bio-psico-social. Percebemos, inclusive, uma ênfase no ser humano nos discursos dos entrevistados sobre motivação.

Esse lado “humano” da organização de saúde pode causar dificuldades aos indivíduos ISTJ. Para Zacharias (1995), as pessoas com esse estilo cognitivo apresentam uma enorme dificuldade em relacionar-se com os outros de maneira empática e confiável, o que pode gerar alguns problemas no relacionamento interpessoal. Os entrevistados confirmam essa postura teórica (75% dos entrevistados que citaram o fator de relacionamento interpessoal como insatisfatório foram sensoriais lógicos julgadores), inclusive, sugerindo medidas para aumentar a motivação, focadas, principalmente, na melhoria da comunicação interpessoal.

Apesar da predominância dos tipos sensoriais na amostra, 50 % dos indivíduos pesquisados apresentaram a função sentimento como principal ou auxiliar. Como a função sentimento prioriza a conexão humana, mesmo nos tipos sensoriais, que apresentam a função sentimento como auxiliar, parece haver uma facilitação do relacionamento interpessoal.

Vemos assim, na nossa amostra, uma diversidade de pessoas interagindo, cada uma com o seu estilo cognitivo próprio, convivendo com os dois lados da organização de saúde: a parte administrativa, com os seus procedimentos burocráticos e a parte humanista, focada nas pessoas.

O **segundo e terceiro objetivos específicos** da pesquisa consistiram na identificação e avaliação dos fatores motivacionais dos indivíduos selecionados para o estudo de caso proposto. Com o intuito de aprofundar o estudo motivacional, sentimos a necessidade, a partir da revisão teórica, de incluir no trabalho de campo a pesquisa dos fatores de insatisfação para o trabalho, assim como as medidas sugeridas pelos entrevistados para o aumento da motivação.

No âmbito geral, a análise dos discursos demonstrou que os indivíduos da nossa amostra, apesar de estarem mais motivados pela própria relação com o trabalho, traduzidos pela importância dada aos fatores intrínsecos a esta relação, como contato com as pessoas, prazer inerente à atividade laboral, necessidade de conhecimento, necessidade de realização, dentre outros, valorizam também os fatores higiênicos, estes adquirindo uma maior importância para os tipos sensoriais lógicos introvertidos. A orientação motivacional desses indivíduos responde predominantemente a fatores externos à atividade ou tarefa, chamados por alguns autores de “reforçadores

comportamentais” , sendo o mais citado “condições e ambiente de trabalho”, dentre outros.

Após levantarmos as percepções dos entrevistados acerca da motivação e insatisfação para o trabalho, pudemos observar que o relacionamento interpessoal foi a categoria mais citada como motivadora (85% da amostra citou este fator motivacional), seguida por condições e ambiente de trabalho.

O foco no ser humano predomina, não só nos fatores motivadores, como também nos fatores insatisfacientes e nas medidas sugeridas pelos entrevistados para aumento da motivação. O relacionamento interpessoal, a depender do tipo psicológico do indivíduo, apresentou uma vinculação mais extrínseca, ligada a recompensas mediadas pelo relacionamento ou intrínseca, ligada à auto-realização e prazer pela convivência.

O **quarto objetivo específico da pesquisa** foi verificar se há correspondência entre aspectos motivacionais específicos e determinados tipos psicológicos junguianos.

A observação dos resultados da pesquisa nos permitiu concluir que há correspondência entre alguns tipos psicológicos junguianos e determinados fatores motivacionais (e insatisfacientes) para o trabalho. A primeira correlação encontrada foi em relação à orientação motivacional. A maioria das pessoas estudadas, independente do tipo, apresentou uma orientação motivacional predominantemente intrínseca, exceto os indivíduos do tipo modal ISTJ. Os sensoriais lógicos introvertidos apresentaram uma orientação motivacional predominantemente extrínseca, ou seja, ligada a fatores higiênicos, na linguagem herzberguiana. Esses indivíduos referiram os “reforçadores comportamentais” como motivadores e aí são incluídas as condições físicas do ambiente de trabalho, benefícios, remuneração, dentre outros.

A segunda correlação encontrada na nossa pesquisa foi a relação dos tipos sensoriais com o ambiente físico do trabalho. De todos os tipos da amostra, 77,7 % dos indivíduos que citaram este fator como motivador foram sensoriais. Atribuímos esta orientação motivacional extrínseca à função sensação, responsável pela percepção sensorial, concreta, do ambiente. Como os sensoriais utilizam habitualmente esta função perceptiva, provavelmente ficam mais focados nos fatores higiênicos, tanto para motivá-los, quanto para deixá-los insatisfeitos. A pesquisa

sugeriu que o que mais motiva esses indivíduos parece ser fatores que atuam no nível da satisfação.

A terceira correlação encontrada foi a relação entre os tipos e o fator motivacional mais citado pela amostra: o relacionamento interpessoal. Enquanto que para os sensoriais lógicos introvertidos e lógicos sensoriais extrovertidos a importância deste fator motivacional decorre da finalidade do relacionamento, geralmente associada a recompensas, para os sentimentais e intuitivos sentimentais, o relacionamento é valorizado pelo que ele é, não associado a recompensas. Nos tipos sentimentais, houve vínculo do relacionamento interpessoal com a tarefa, sendo o prazer pelo trabalho associado à interatividade com as pessoas, ou seja, o relacionamento com as pessoas está vinculado ao prazer pelo trabalho.

A quarta correlação encontrada foi a relação dos tipos sentimentais, ou que utilizam a função sentimento como auxiliar, com as pessoas. Nos indivíduos com esta configuração tipológica, notamos um interesse genuíno nas pessoas, que se traduz nos discursos analisados. O que parece motivar essas pessoas é o próprio contato com os outros, a relação interpessoal em si, inclusive sendo associada ao prazer pelo trabalho. Mesmo quando esses indivíduos referem-se a fatores extrínsecos à tarefa, como as condições e ambiente de trabalho, eles vinculam os aspectos emocionais à motivação.

Por fim, percebemos a íntima relação entre aspectos comportamentais decorrentes dos tipos e a motivação, no próprio discurso dos entrevistados. Muitas vezes, ao serem questionados sobre motivação, os indivíduos respondiam referindo características pessoais decorrentes do seu tipo psicológico, o que nos possibilitou concluir que na nossa amostra, não se pôde separar o estilo cognitivo do indivíduo, ou seja, a forma como ele se relaciona com o mundo, dos fatores que o motivam para o trabalho.

Os dados obtidos na nossa pesquisa se aproximam daqueles referidos pelo estudo de Gryphon (2003), descrito no capítulo 1, o qual demonstrou uma correlação estatística significativa entre as tipologias que apresentaram funções S (sensação) e J (julgamento) com fatores higiênicos (extrínsecos) e as que apresentaram funções N (intuição) e P (percepção) com fatores motivacionais (intrínsecos). Este estudo também sugeriu uma correlação entre os tipos \_NFP, com fatores motivacionais (intrínsecos). Ressaltamos, no entanto, que face à minoria de intuitivos na nossa

amostra, não foi possível avaliar adequadamente os achados motivacionais relacionados a esse tipo psicológico.

Uma outra semelhança foi encontrada entre os resultados da nossa pesquisa e o estudo realizado por Amabile et al (1994), também referido no capítulo 1. Esse autor relacionou o tipo psicológico ESTJ, com fatores higiênicos (extrínsecos). A nossa pesquisa demonstrou a correlação entre fatores higiênicos com o tipo psicológico ISTJ, ou seja, muito parecido com o ESTJ, apenas diferindo deste em relação à polaridade introversão/extroversão.

Outra conclusão que este trabalho propiciou foi que a motivação está profundamente associada aos fatores de insatisfação (destes, os mais citados foram as condições e ambiente de trabalho e o relacionamento interpessoal). Percebemos claramente essa relação quando questionamos os entrevistados sobre as medidas sugeridas para aumento da motivação. As medidas sugeridas para aumento da motivação mais citadas foram diretamente relacionadas aos fatores insatisficientes (principalmente as relativas a relacionamento interpessoal e condições e ambiente de trabalho), também sendo influenciadas pelo tipo psicológico, conforme pudemos observar no capítulo 6.

Como os objetivos específicos são os passos para se atingir o objetivo geral, conclui-se que, ao se alcançar os objetivos específicos, estará atendendo ao objetivo geral descrito: *identificar a relação existente entre os tipos psicológicos junguianos e os fatores motivacionais para o trabalho nos médicos e funcionários de uma organização prestadora de serviços de saúde.*

Quanto à hipótese geral enunciada como: *Há uma correlação entre tipos psicológicos junguianos e fatores motivacionais para o trabalho*, ficou confirmada a partir do desenvolvimento do trabalho.

## **7.2 Contribuição Científica e Técnica**

O presente trabalho pretende dar algumas contribuições científicas para o estudo da gestão do conhecimento nas organizações.

Conforme descrevemos no capítulo 1, para que possamos realizar uma adequada criação e gestão do conhecimento organizacional, torna-se necessário uma contínua

conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, objetivando colocar o conhecimento em um formato que possa ser usado, de forma adequada, pela organização.

No nosso estudo, ao abordarmos a questão do conhecimento organizacional, demos ênfase à dimensão tácita do mesmo, focando a dimensão cognitiva dos colaboradores da organização, procurando conhecer melhor de que forma os indivíduos se relacionam, a partir dos seus modelos mentais, com o ambiente organizacional.

No entanto, descobrir como utilizar esse conhecimento tácito constitui-se no principal desafio da organização criadora de conhecimento. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito resulta em quatro modos de conversão do conhecimento, a saber: socialização, externalização, combinação e internalização. Estes modos de conversão devem interagir entre si através de um ciclo, o qual é representado pela espiral de criação do conhecimento. O modo de socialização constitui a primeira etapa do modelo no qual o conhecimento tácito é compartilhado, dando origem a novos conceitos. A segunda etapa corresponde ao modo de externalização. A externalização termina na passagem para a terceira etapa que se caracteriza pela combinação. Na combinação, ocorre o início de um processo de contextualização dos conceitos, transformando-os em modelos que serão ampliados na próxima etapa. A internalização é o momento no qual todos os integrantes tomam ciência do que foi produzido por determinado grupo. Nessa etapa, forma-se um ambiente mais propício à renovação dos conceitos, iniciando-se a um novo ciclo que seguirá novamente por todas as etapas do modelo, aprimorando o conceito atual e originando a espiral do conhecimento.

A conceitualização dos diferentes perfis tipológicos dos colaboradores da organização, assim como dos fatores que motivam e deixam esses indivíduos insatisfeitos no trabalho, objetivou transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, conceitos novos e explícitos foram criados a partir do conhecimento tácito. Esse processo de conversão do conhecimento se coaduna com a fase de externalização, descrita na espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Para esses autores, a transformação do conhecimento tácito em explícito corresponde a um processo perfeito de criação de conhecimento, pois é produzido

conhecimento explícito expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Nesse processo o conhecimento é formalizado.

Outro modo de conversão do conhecimento descrito no modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), que pôde ser observado na análise de discurso dos entrevistados, foi a socialização, esta associada ao fenômeno motivacional por alguns colaboradores. Quando questionados sobre formas de aumentar a motivação no trabalho, alguns entrevistados enfatizaram a socialização do conhecimento, conforme podemos observar nestes fragmentos discursivos: *“Abrir um canal de comunicação envolvendo pesquisa colaboração”*; *“Poderiam ser feitas atividades de motivação – atividades mais em equipe – ajudaria se tivesse alguma dinâmica pra gente entender melhor o ambiente de trabalho com o colega – acho que ajudaria à gente trabalhar melhor”*.

O desafio e a contribuição, portanto, que a presente pesquisa pretende deixar para a organização estudada, são o compartilhamento do conhecimento obtido com o grupo, próximo passo necessário para a ampliação do conhecimento organizacional. Para Nonaka e Konno (1998), na criação do conhecimento, o conhecimento pode ser transmitido na forma de socialização; formalizado, e passar de conhecimento tácito para conhecimento explícito (externalização); compartilhado entre os grupos, o que deve ser visto como fator dinamizador no sentido de enriquecer o conhecimento organizacional (combinação) e possibilitar sempre novos aprendizados (internalização).

### **7.3 Limitações e sugestões para futuros trabalhos**

A principal limitação da pesquisa foi a impossibilidade de generalizar os resultados, ou seja, os resultados encontrados referem-se exclusivamente ao grupo estudado. Para reproduzir esses resultados, seria necessário a realização de outros trabalhos, em outros tipos de organizações, envolvendo amostras aleatórias, estatisticamente significativas.

Considerando isso, são apresentadas as seguintes sugestões:

- ❖ Face à grande importância dada pelos entrevistados ao fator de relacionamento, sugerimos estudos que possam observar a relação dos tipos psicológicos junguianos nas equipes de trabalho.
- ❖ Pesquisas abordando o papel da função inferior na motivação e desmotivação para o trabalho.
- ❖ Observar a relação existente entre estilos cognitivos e estilos de comportamento motivacional.
- ❖ Estudos que possam determinar de que forma a função sentimento pode estar relacionada à inteligência emocional.
- ❖ Estudos avaliando a relação entre a tipologia junguiana e a motivação em outras organizações, nas quais predominem tipos intuitivos e sentimentais ou lógicos.

## **7.4 Considerações finais**

Utilizando como ponto de partida as conclusões do presente estudo, voltamos às questões de pesquisa: Existe relação entre a diversidade de tipos psicológicos junguianos e alguns fatores motivacionais para o trabalho? Considerando os diferentes tipos psicológicos definidos por Jung, como motivar cada um desses tipos? Conforme pudemos observar, houve relação entre os tipos psicológicos junguianos e alguns fatores motivacionais para o trabalho. Já a resposta à segunda questão de pesquisa é complexa. Além de levarmos em conta as particularidades motivacionais dos diferentes tipos psicológicos dos indivíduos, temos de procurar conhecer também os fatores que deixam essas pessoas insatisfeitas no trabalho. Tanto a motivação quanto a insatisfação estão na dependência dos diferentes tipos psicológicos, conforme pudemos observar. Não é possível separar as características comportamentais derivadas dos tipos psicológicos do fenômeno motivacional, fato que percebemos na análise dos discursos dos entrevistados.

Como toda pesquisa responde algumas questões e propõe novas interrogações, emergiu uma indagação ao final do nosso estudo: “O que é intrínseco e extrínseco? Coisas diferentes... ou a mesma coisa?”.

Para a psicologia cognitiva, conhecer implica em uma relação dialética entre sujeito e objeto, onde objetividade e subjetividade coexistem em interpenetração e participação, sujeito e objeto inseparavelmente entrelaçados (FIALHO, 2001).

Nessa visão, não existe fora nem dentro, apenas um *continuum*, ou seja o mundo não é percebido como um objeto extrínseco ao observador, e sim é construído pelo mesmo, os dois (sujeito e objeto) fazendo parte do mesmo todo. À luz desta metáfora, o homem, através do seu sistema nervoso, utiliza informações provenientes do ambiente para construir uma representação interna do mundo , que possibilita a geração de comportamentos adaptativos.

Se fizermos uma leitura do fenômeno motivacional a partir da psicologia junguiana, temos de levar em conta a relação dialógica que existe entre extrínseco/intrínseco, consciente/inconsciente. Esta leitura propicia a sugestão de um modelo motivacional que inclui as abordagens junguianas tipológicas e arquetípicas no entendimento da motivação, conforme podemos observar na figura 18.



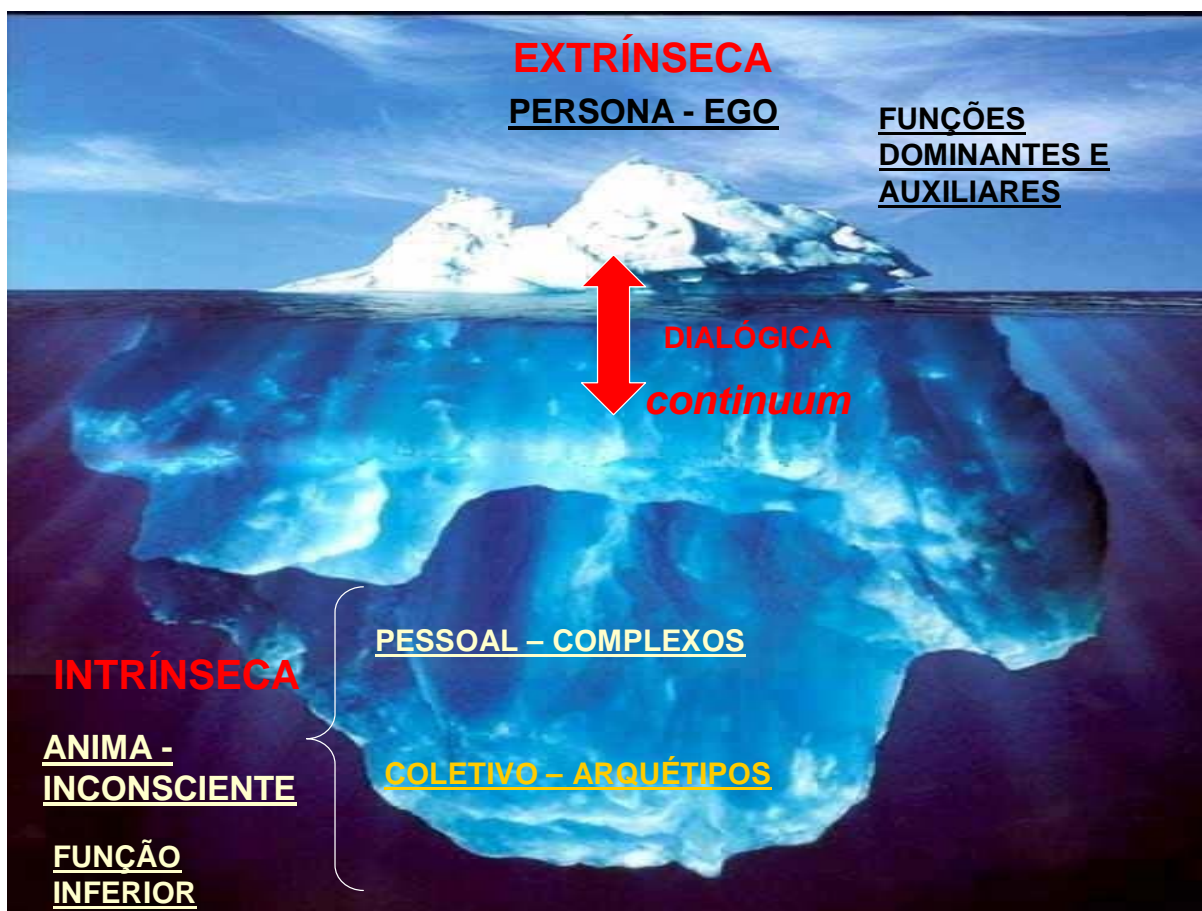


Figura 18 – Sugestão de um modelo motivacional tipológico e arquetípico.

No modelo junguiano, o indivíduo se relaciona com o mundo externo a partir do ego. Os diversos aspectos do ego que a pessoa apresenta ao mundo externo formam uma parte da personalidade chamada de *persona*. Esta, portanto, é uma manifestação da psique coletiva, constituída por aquela parte da personalidade humana inata, porém modelada e influenciada pela sociedade, que tem como objetivo facilitar a nossa comunicação com o mundo externo. É uma subpersonalidade que vai sendo configurada pelo ambiente social (LAS HERAS, 2003).

Já a relação do indivíduo com o mundo interno se dá por intermédio da sombra e das figuras arquetípicas. A leitura das últimas obras de Jung nos permite perceber que o autor atribui ao arquétipo da *anima*, que representa o princípio arquetípico feminino, o papel de mediadora do nosso relacionamento com o inconsciente. Neste caso, a *anima* está desvinculada do gênero sexual (posição ainda controversa entre os autores junguianos), ou seja, como figura arquetípica está além desta dicotomia de gênero. Jung muitas vezes chama a *anima* de função de relação, o que a torna

semelhante à função sentimento, ambas consideradas funções de relacionamento psíquico (VON FRANZ; HILLMAN, 1990).

Na orientação motivacional extrínseca, quando o indivíduo responde a algo externo à atividade ou tarefa, como por exemplo, obtenção de recompensas materiais ou sociais, reconhecimento, demonstração de competência de valor e atendimento de comandos ou pressões dos outros, podemos questionar: está havendo uma resposta da *persona* a estímulos externos?. Parece que a mediação da *persona* gera a satisfação e não a motivação.

Por outro lado, na orientação motivacional intrínseca, quando o indivíduo realiza determinada atividade por sua própria causa, por esta ser interessante, envolvente, havendo assim uma valorização e gosto pela tarefa, podemos questionar: é a *anima* buscando refletir “fora” o que está “dentro”?. Neste caso parece que a mediação pela *anima*, pelo inconsciente, gera motivação, ou seja, o indivíduo fica “animado”. Este arquétipo de relação parece estar implicado na orientação motivacional intrínseca.

Enquanto que a *persona* está associada às funções tipológicas dominantes (principal e auxiliar), a *anima* e as figuras arquetípicas do inconsciente parecem estar relacionadas à função inferior.

Dessa forma, percebemos que a psicologia junguiana pode proporcionar uma leitura mais profunda da motivação, incluindo a abordagem arquetípica e tipológica na análise do fenômeno motivacional. No entanto, para que possamos entender este assunto com mais profundidade, se faz necessário a inclusão do estudo relativo à função inferior, inconsciente, cujo escopo, porém, extrapola este trabalho.

As polaridades Motivação/satisfação, orientação motivacional intrínseca/orientação motivacional extrínseca, conceitualmente diferentes, não podem ser analisadas de uma forma antagônica e sim dialógica. A contribuição que a presente pesquisa pretendeu dar ao tema proposto foi a de demonstrar que as diferenças existentes entre as pessoas devem ser levadas em consideração na análise do fenômeno motivacional, para que o diálogo entre os opostos, entre a objetividade e subjetividade, possa começar a ser feito.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, J. J. R. L. 2004. **A Compulsão à Linguagem na Psicanálise: Teoria Lacaniana e Psicanálise Pragmática**. Tese (Doutorado em Filosofia) – Unicamp – IFCH, Campinas, 2004.

AMABILE, T. M.; HILL, K. G.; HENNESSEY, B. A.; TIGHE, E. M.. **The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations**. USA: Journal of Personality and Social Psychology, n 66, p 950-967, 1994.

ANZIEU, D. **Os métodos projetivos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1978.

ARCHER, E. A. O Mito da Motivação. In: BERGAMINI, C.W. e CODA, R. (orgs.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRAILLARD, P. **Teoria das Relações Internacionais**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1990.

BARLING, J.; KELLOWAY, E. K.; CHEUNG, D. Time management and achievement striving interact to predict car sales performance. **Journal of Applied Psychology**, 81: 821-826, 1996.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BELLE, H. B. de. **Sistema de controle econômico-financeiro para um laboratório de análises clínicas e banco de sangue**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

BEM, M. L. de. **O desejo na profissionalização do psicólogo: um marco e um percurso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BERGSON, H. **A evolução criadora**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

BITRAN, C. M et al. Influencia de la personalidad y el estilo de aprendizaje en la elección de especialidad médica. **Rev. Méd Chile**, v. 133, n. 10, p.1191-1199, 2005.

BITRAN, C. M et al. Características psicológicas y estilos cognitivos de estudiantes de Medicina y de otras carreras de la Pontificia Universidad Católica de Chile. **Rev Méd Chile**, v 132, p. 809-15, 2004.

BITRAN, C. M. Tipos psicológicos y estilos de aprendizaje de los estudiantes que ingresan a Medicina en la Pontificia Universidad Católica de Chile. **Rev Méd Chile**, v 131, p. 1067-1078, 2003.

BLUE, S. D.; BARLING, J.; BARNS, W. Predicting sales performance, job satisfaction, and depression by using the achievement strivings and impatience-irritability dimensions of Type A Behavior. **Journal of Applied Psychology**, 75, 212-216, 1990.

BOWDITCH, J. L. tradução de José Henrique Lamendorf. **Elementos do Comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

BRAGHIROLI, E. M.; PEREIRA, S.; RIZZON, L. A. **Temas de psicologia social**. 7ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

CAPRETZ, L. F. Are software engineers really engineers?. **World Transactions on Engineering and Technology Education**. vol.1, n. 2, p. 233 -235, 2002.

CASADO, T. **Tipos psicológicos e estilos de comportamento motivacional: o diálogo entre Jung e Fromm**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração da USP, São Paulo, 1993.

CLARET, M. **A essência da Motivação**. Ed. Martin Claret, 1998.

CORRÊA, A. D. et al. Similia similibus curentur: notação histórica da medicina homeopática. **Revista da Associação Médica Brasileira**, v. 43, n. 1, p. 347-51, 1997.

CSIKSZENTMIHALYI, M. Tradução de Pedro Ribeiro. **A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVIS, K; NEWSTROM, J. W. Tradução de Roberto Coda e Cecília Bergamini. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DECI, E. L. & RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior**. New York: Plenum, 1985.

DEJOURS, C., ABDOUCHELII, E. JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DIAMANTE, C. **Modelo de Gestão para Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

DRUCKER, P. A. **Sociedade Pós-Capitalista**. 7ª ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

DUSSAULT, J. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, 1992.

ELIAS, N. **A sociedade de corte: investigação sobre a sociologia da realeza e da aristocracia de corte**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

ESCOLA, M. Espace textuel, espace social: Les chapitres des caractères de La Bruyère. **Études littéraires**.v. 34. n.1-2, p. 104-113, 2002.

FEDELI, M. **Temperamento, caráter, personalidade**. São Paulo: Paulus, 1997.

FIALHO, F. A. P. **Introdução às Ciências da Cognição**. Florianópolis: Insular, 2001.

FRANCE, K. R.; GROVER, R. What is the Health Care Product. **Journal Health Care Mark**. Pittsburgh, p.31-38, 1992.

FURTH, H. G. **Conhecimento como desejo: um ensaio sobre Freud e Piaget**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GABRIS, G. T; SIMON, G. Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions. **Public Personnel Management**, 24, 33-50,1995.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOI, C. **Categorias da Motivação na Aprendizagem**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

GRINBERG, L. P. **Jung: o homem criativo**. São Paulo: FTD, 1997.

GRYPHON MANAGEMENT CONSULTANTS PTY LTDA. **Personality Type & Motivation Orientation in times of Cultural Change**. Disponível em: <[http://www.gryph.com.au/document/aapt\\_paper.htm](http://www.gryph.com.au/document/aapt_paper.htm)> Acesso em: 20 novembro 2003.

GUILLEVIC, C. **Psychologie du Travail**. Paris: Editions Nathan, 1991.

GUIMARÃES, S. E. R. **Avaliação do estilo motivacional do professor : adaptação e validação de um instrumento**. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Unicamp, 2003.

GUIMARÃES, S. E. R; BORUCHOVITCH, E. O Estilo Motivacional do Professor e a Motivação Intrínseca dos Estudantes: Uma Perspectiva da Teoria da Autodeterminação. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 17(2), pp.143-150, 2004.

HALEY, U. C. V.; STUMPF, S. A. Cognitive trails in strategic decision-making: linking theories of personalities and cognitions. **Journal of Management Studies**, vol. 26, n.5, p. 477- 497, 1989.

HALL, C. S. & LINDZEY, G. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: EPU, 1973.

HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, F. **The motivation to work**. 2ª ed. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 1997.

HIRSH, S. K. e KUMMEROW, J. M. **Introdução aos Tipos Psicológicos nas Organizações**. São Paulo: Coaching Consultoria Estratégica, 1995.

HOUSE, R. J.; WIGDOR, L.A. Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivations: A Review of the Evidence and Criticism. **Personnel Psychology**, 369 – 389, 1967.

ISACHSEN, O. **Joining the Entrepreneurial Elite: Four Styles for Business Success**. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 1996.

JUNG, C. G. **Tipos Psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 1991.

JUNG, C. G. **Psicologia em transição**. Petrópolis: Vozes, 1993.

JUNG, C. G. **A natureza da Psique**. 4ª ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

JUNG, C. G. **Fundamentos de Psicologia Analítica**. 9ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

JUNG, C. G. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. Petrópolis: Vozes, 2000.

JURKIEWICZ, C.L.; MASSEY, T. K..Jr. What motivates municipal employees: a comparison study of supervisory vs. non-supervisory personnel. **Public Personnel Management**, 26, 367 – 376, 1997.

KERR, S.; HARLAN, A.; STOGDILL, R. (1974). Preference for Motivator and Hygiene Factors in a Hypothetical Interview Situation. **Personnel Psychology**, 27, 109 – 124, 1974.

LAS HERAS, A. **Psicologia Junguiana**. República Argentina: Editorial Trama, Colección Psykhopómpos, 2003.

LEE, C. Lee, C. Prosocial organizational behaviors: The roles of workplace justice, achievement striving, and pay satisfaction. **Journal of Business and Psychology**, 10, 197-206, 1995.

LESSA, E. M. **Equipes de alto desempenho: a tipologia de Jung nas organizações**. São Paulo: Vetor, 2003.

LÉVY-LEBOYER, C. Tradução de Roberto Coda e Cecília Bergamini. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LÉVY-LEBOYER, C. **Psychologie des organizations**. Paris: Presses Universitaires de France, 1974.

LOPEZ, J. A. P. As motivações humanas. In: **Administração de empresas. Recursos Humanos**. v. 3. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MAIDANI, E.A. Comparative study of Herzberg's Two –Factor Theory of job satisfaction among public and private sectors. **Public Personnel Management**, 20, 441-448, 1991.

MAROCHI, M. L. G. **Comportamento e inovação organizacional – um estudo de caso através da tipologia de Jung**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

MASLOW, A. H. et al. **Motivation and Personality**. USA: Addison-Wesley Pub Co; 3<sup>rd</sup> edition, 1987.

MASLOW, A. H. **The farther reaches of human nature**. New York: Viking Press, 1971.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3<sup>a</sup> ed São Paulo: Atlas, 2002.

McCLELLAND, D. C. **The Achieving Society**. New York: Free Press, 1967.

McCLELLAND, D. C. **Human Motivation**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

MELLO, C. V. **Os tipos psicológicos e as competências nos novos modelos de gestão. Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

MESSICK, S. The nature of cognitive style: Problems and promise in educational practice. **Educational Psychologist**, 19 (2), 59-74, 1984.

MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos**. Barueri: Manole, 2001.

MIRON, M.; McCLELLAND, D. C. The impact of Achievement Motivation Training in Small Businesses. **California Management Review**, 13 – 28, 1979.

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

MURRAY, E. J. **Motivação e emoção**. 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

MYERS, I. B. & MYERS, P. **Ser Humano é ser diferente**. Tradução Eliana Rocha, São Paulo: Editora Gente, 1997.

NEUMANN, E. **A Grande mãe – Um estudo fenomenológico da constituição feminina do inconsciente**. São Paulo: Cultrix, 1996.

NONAKA, I., N. KONNO. The Concept of “Ba”: Building for Knowledge Creation. **Califórnia Management Review**, vol. 40, n.3, p.40-54, spring, 1998.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento da empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PASQUALI, L. **Os tipos humanos: a teoria da personalidade**. Petrópolis,RJ: Vozes, 2003.

PINTRICH, P. R.; SCHUNK, D. H. **Motivation in Education: theory, research, and applications**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

REGO, A.; CARVALHO, T. Motivos de sucesso, afiliação e poder: evidência confirmatória do constructo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 18, n. 1, p.17-26, 2002.

REGO, A. et al. Os Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: Perfis Motivacionais de Estudantes de Graduação e Pós-Graduação e sua Relação com Níveis Remuneratórios. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, vol. 18, n. 2, p. 225-236, 2005.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSATI, P. Academic Progress of Canadian Engineering Students in terms of MBTI Personality Type. **Int. J. Engng Ed**. vol. 14, n. 5, p. 322-327, 1998.

RYAN, R. M. & DECI, E. L. The darker and brighter sides of human existence: basic psychological needs as a unifying concept. **Psychological Inquiry**, 11 (4), 319-338, 2000.

SANTANA, J. P. **A gestão do trabalho nos estabelecimentos de saúde: elementos para uma proposta**. In: II Conferência Nacional de Recursos Humanos de Saúde. Painel Gestão de Recursos Humanos, Brasília, 1993.

SCHERMERHORN, J. R. Jr.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHMITT, C. M. **Por um Modelo Integrado de Sistema de Informações para a Documentação de Projetos de Obras de Edificação da Indústria da Construção Civil**. Tese doutorado (PPGA/UFRGS), 1998.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.



SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 19ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SHARP, D. **Tipos Psicológicos Jungianos**. Santiago de Chile: Cuatro Vientos, 2002.

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: BERGAMINI, C.W. e CODA, R. (orgs.) **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, T. L. K. **A cognição e a variabilidade cognitiva**. Florianópolis: PPGE/UFSC, 2001. 11p. (mimeogr.).

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, E. L. P. de. A motivação para o poder. **Revista de Administração**, v. 20, n. 1, p. 26-30, jan./mar., 1985.

STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **Motivation and Work Behavior**, 6ª ed. New York: McGraw-Hill, 1995.

STEIN, J. A.; SMITH, G. M.; GUY, S. B.; BENTLER, P. M. Consequences of adolescent drug use on young adult job behavior and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 78, p. 463 – 474, 1993.

STEIN, M. **Consciência solar, consciência lunar: ensaio sobre os fundamentos psicológicos da moralidade, da legalidade e da noção de justiça**. São Paulo: Paulus, 1998.

STEIN, M. **Jung: o mapa da alma – uma introdução**. São Paulo: Cultrix, 2000.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TELLES, V. S. A desvinculação do TAT do conceito de “projeção” e a ampliação de seu uso. **Psicol. USP**, v. 11, n.1, p. 63-83, 2000.

TONIETTO, L. T. **Ser supervisor: percepções de supervisores em psicologia analítica**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

VAN WYHE, J. The authority of human nature: the *Schädellehre* of Franz Joseph Gall. **British Journal for the history of science**, 35, p. 17-42, 2002.

VILARINHO, P. F. **A formação do campo da saúde suplementar no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração

Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

VON FRANZ, M. L. & HILLMAN, J. **A Tipologia de Jung**. São Paulo: Cultrix, 1990.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WEITEN, W. **Introdução à Psicologia – temas e variações**. São Paulo: Pioneira, 2002.

WHITMONT, E. C. **A Busca do Símbolo – Conceitos básicos de Psicologia Analítica**. 6ª ed. São Paulo: Cultrix, 1990.

YIN, R. **Case Study Research – Design and Methods**. 6ª ed. Beverly Hills: Sage, 1987.

ZACHARIAS, J. J. M. **Tipos psicológicos Junguianos e escolha profissional: uma investigação com policiais militares da Cidade de São Paulo**. São Paulo: Vetor, 1995.

## ANEXOS

A Transcrição das entrevistas .....	275
B Inventário MBTI .....	321
C Termo de consentimento.....	325

## ANEXO A

### Transcrição das entrevistas

#### Entrevista - AÇUCENA - ISTJ

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho?

Açucena – Pra mim o que me deixa mais motivada é o movimento vir certinho.

E - Como é o movimento certinho?

Açucena -As guias completas, tudo certinho, sem eu ter que devolver faltando algum dado, alguma coisa.

E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho?

Açucena – A minha equipe, meus colegas. A equipe do meu setor. É importante porque a gente tem que ter companheirismo, não ser individualista, ainda mais no meu setor que um depende do outro, né?

E - Tem algum outro?

Açucena - No momento não, doutora.

E- Quais situações contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho?

Açucena - Quando tem pendências ligadas à realização da minha tarefa – aí a gente tem de correr atrás pra não ficar pendências -- algumas coisas que são impostas que não tem como a gente – como é que se diz – reivindicar – nem nada – é imposta e acabou –

E - Imposta por quem, algum setor específico?

Açucena - Da hierarquia superior da empresa - Fora que dizem que a gente é resistente à mudança – as vezes também depende de como é imposta a mudança –

E - Como é a mudança para você? Você fica motivada pela mudança ou não?

Açucena – eu não tenho muita dificuldade pras mudanças não –

E – Explique melhor como é esta mudança?

Açucena - As vezes até a gente nem sabe pra que veio uma colega nova - chega no local de nosso trabalho e fica determinando muitas coisas, impondo certas coisas e a gente nem sabe quem é essa pessoa, pra que veio - e fica determinando – fica uma coisa assim no ar e isso realmente faz a gente ficar desmotivada

E - Como é ficar no ar?

Açucena - É essa pessoa não definiu o que ela veio fazer aqui. Ela já nem tá mais aqui. Ela já ta em outro lugar. Mas ela foi apresentada pra gente pra certa coisa mas depois ela ficou tendo atitudes como se ela fosse coordenar o nosso setor, entendeu? Aí isso às vezes gera uma certa insatisfação na gente porque a gente fica sem saber realmente se essa pessoa ia trabalhar pra gente ou não e ela ficou dando determinadas ordens Ela era de outra área e a gente não sabe a função dela. Ela disse que ia pertencer ao grupo da empresa. Não foi definido realmente qual era a função dela aqui.

E - E tem mais algum fator que afeta a sua satisfação no trabalho, ligado ao ambiente externo?

Açucena - Tem algumas coisas lá no meu setor que tá tendo necessidade de a gente ter pra facilitar nosso trabalho mas só que não tá tendo liberação. A gente necessita de espaço também, pra pode trabalhar direito, só que no momento não tá tendo possibilidade

E - E isso afeta o seu trabalho?

Açucena - Afeta, porque a gente fica sem organização - pra botar nossas coisas - e isso afeta -, porque as vezes a gente procura uma coisa, não acha, tá apertado.

E - E tem algum outro fator do ambiente que influencia sua satisfação, além desta questão do espaço físico?

Açucena -Não.

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Açucena -No momento - pra mim – o que melhoraria é o que a gente pede no meu setor – mais uma pessoa pra compartilhar as tarefas – porque a gente ta sobrecarregada- se tivesse mais uma pessoa – porque o movimento na clínica ta

muito grande – isso é um dos fatores que eu acho que melhoraria a minha motivação – porque o movimento tá aumentando e estamos sobrecarregados – aí seria uma melhoria – não só pra mim como pra todo o grupo-

E -Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Azaléia - Não. A doutora não ligue não mas eu pra falar tenho dificuldade – ah meu deus – a idéia fica aqui mas dá trabalho pra sair.

### **Entrevista – AZALÉIA – ISTJ**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho?

Azaléia – Um pouco de reconhecimento – reconhecimento é sempre bom – às vezes não só financeiro, que seria o ideal.

E - Como é reconhecimento ? explique melhor

Azaléia - O reconhecimento – a gente precisa dos dois – do lado emocional – assim eu lhe fazer alguma coisa e a senhora saber que eu tô lhe fazendo um serviço bom – o outro é o reconhecimento financeiro – porque todo mundo trabalha porque precisa- o reconhecimento da empresa em termos de pagamento e de relacionamento –uma coisa assim – porque qualquer pessoa fica gratificada quando você faz um bom serviço e você é visto -.

E – Este reconhecimento é relacionado à quem?

Azaléia - Eu acho que à gestão, colegas e a própria diretoria da empresa - Se eu faço um trabalho ruim, eu acho que chega ao conhecimento de todo mundo – não é isso? e alguém me chama e diz pôxa você tá fazendo um trabalho ruim – você precisa ser chamado atenção – Eu acho que pra o dia a dia de qualquer ser humano – se você desenvolve um trabalho bom você também tem que ser visto – e ser - como chama assim – não aplaudido – mas chegar pra você e dizer pô você tá fazendo um bom trabalho – isso eu acho que motiva qualquer pessoa a trabalhar melhor – até se eu lhe faço um favor e você diz ah gostei do que você fez você vai se sentir mais motivado a fazer novamente

E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho?

Azaléia - Ultimamente eu não ando muito motivada – então pra mim tá difícil – por exemplo - eu trabalho há algum tempo aqui na empresa, sempre fui tida uma funcionária como que vestia a camisa da empresa – porque eu acho assim – eu trabalho aqui porque eu preciso – mas aqui é onde eu passo o meu dia – mais do que na minha casa – então eu tenho que me sentir bem aqui – né? Eu sempre olhei que eu tenho de ter responsabilidade com o meu trabalho –né? Então eu tenho deveres, tenho obrigações e a empresa também tem que ter pra comigo, né ? e ultimamente eu tenho tido assim, a gente tem tido mais deveres, mais obrigações, não sei se é deveres do que reconhecimento – não é exatamente reconhecimento - eu por exemplo não posso me queixar assim de reconhecimento – eu já recebi proposta de melhorar de cargo e eu não quis – mas não é isso só que satisfaz – eu tô vendo de um modo geral – o funcionário tá sendo assim muito cobrado – e por outro lado a gente não pode nada – é porque eu não tô sabendo me expressar –

E – Não – está expressando sim

Azaléia - Cê tá entendendo? A gente tem deveres e obrigações e tudo tem retorno – cê tá entendendo? – por exemplo, eu não posso isso – eu não posso aquilo – eu não posso sentar pra ver televisão – você quer ver? Você tá num ambiente de trabalho que você não se sente à vontade – O ambiente de trabalho está mudando – antes a gente se sentia mais família – hoje eu não me sinto mais – É aquela coisa - eu trabalho porque preciso – vou fazer meu trabalho com responsabilidade – mas eu não tenho mais aquela motivação que eu tinha antes – cê tá entendendo?

E - você falou da questão da família. Você acha que este ambiente familiar entre as pessoas é um fator motivador para você?

Azaléia - Eu acho - porque família é a base de tudo - na minha opinião – Se a gente tem uma família estruturada em casa – a gente é um ser humano melhor. Se a gente trabalha em uma empresa que você se sente bem, que você tem aquilo ali como uma família- você busca- eu não quero que a empresa tenha prejuízo né ? a gente sempre busca pela empresa - Já quando você não é - você não sente isso - você trabalha por trabalhar – eu acho que é assim- Você trabalha assim - minha obrigação é fazer isso – vou fazer isso e só, acabou. Você não sente aquela motivação – não – eu fico aqui até as tantas contanto que eu faça.

E - Isso para você é importante, de vestir a camisa da empresa?

Azaléia - É importante, de vestir a camisa – não teve horas que a empresa precisasse – não importava se fosse sábado ou domingo, de noite, de eu comparecer. Hoje em dia já não sinto essa vontade.

E - Há quanto tempo você nota essa mudança?

Azaléia - É recente. Isso é recente

E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho?

Azaléia - Já falei - Eu acho que falei até demais.

E- Existem fatores externos a você, ligados ao ambiente, que poderiam melhorar a sua satisfação no trabalho ou não?

Azaléia- Sim. A estrutura física – procurar ver as nossas dificuldades – cê tá entendendo? essa mesa tá boa pra você? Porque se eu não trabalho bem aqui eu acho que eu não rendo tão bem.

E - Isso é importante para você?

Azaléia - Sim. É importante que a empresa sempre veja, porque é através desse melhoramento pra comigo eu posso render mais pra empresa.

E - Então esse fator ambiental é importante para você.

Azaléia - É sim - Por exemplo - a senhora não convive aqui todo dia - o diretor não convive aqui todo dia - Mas se determinadas pessoas perguntarem esta cadeira tá boa pra você – não – não tá boa – então vamos procurar melhorar esta cadeira – Você tá satisfeito com isso? Não - Ambientes que lhe dêem um bom sentimento, uma boa segurança pra você desenvolver um trabalho melhor - não só pra mim como ser humano mas pro desenvolvimento do trabalho em si – Essa prateleira aqui vai facilitar eu botar o meu papel? Então vamos fazer e não achar ah não - não pode - não precisa – Cê tá entendendo? Meu ponto de vista é esse.

E - Então esse fator também é importante.

Azaléia - Eu acho sim - O bem estar do funcionário - Agora tem empresas que tão dando aula de ginástica, pra que? Pra que o funcionário se sinta bem - não que eu queira isso - cê tá entendendo? Eu Tô fazendo uma comparação- O bem estar físico é importante pra que eu me desenvolva melhor- É isso.



E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Azaléia - Eu acho que alguma gerência ou alguma administração fazer reuniões constantes e procurar ver as nossas dificuldades e não não questionar não pode, não pode - Não é só não pode - Tem de ver o porque que não pode – o porque que estou questionando isso ? isso que estou questionando pode ser viável e pode não ser – aí você me explica – isso aqui não é viável – mas você também tem de ver o meu lado porque quem tá fazendo o trabalho no dia a dia sou eu e não você - Você tá entendendo?

E - Esta medida tem a ver com a comunicação entre você e a gerência?

Azaléia - Sim - Abrir um canal de comunicação envolvendo pesquisa colaboração.

E - Como é pesquisa?

Azaléia - Uma pesquisa interna de satisfação- constante- uma avaliação- até saber do seu chefe – colegas - pessoas que trabalham com você -, porque eu acho que nisso tem até como a empresa melhorar o dia a dia de todo mundo – e ter um bom relacionamento – já que você não pode tá todo dia me chamando na sua sala.

E - Você está falando do relacionamento de você com a gerência?

Azaléia – Sim- Da gerência ou da pessoa que for determinada.

E -Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Azaléia – Não- Acho que falei tudo né? Acho que falei até demais.

#### **Entrevista 4 – BROMÉLIA – ISTJ**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho?

Bromélia – Eu acho que é não trabalhar com pressão – a gente trabalhar num ambiente tranquilo – e que a gente não seja assim – muito pressionada –

E – Como é pressão, bromélia?

Bromélia - Pressão – assim – é - você trabalhar – é – vamos dizer assim - ser humano nenhum tem condições de trabalhar em cima da pressão – você tem que fazer seu trabalho tranqüila e sem ter que fazer logo – rápido – porque tem de ser rápido – porque pede que seja rápido – entendeu? – eu acho que ser humano nenhum tem condições de trabalhar em cima da pressão - porque se a gente trabalha em cima de pressão a gente não vai desenvolver nosso trabalho e não vai passar tranqüilidade pra o próximo que a gente tá trabalhando – tá atendendo – entendeu?

E - Seria a tranqüilidade, um fator motivador?

Bromélia - Eu acho que é – tem que ter tranqüilidade – tem que ter assim – é – muita calma – a gente não pode de jeito nenhum e deixar fluir as coisas – eu acho que isso é importante

E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho?

Bromélia– Eu acho que a gente tem de ter respeito – entendeu? – eu não vejo assim – é – eles - as pessoas não respeitam a gente não tem consideração – então se a gente faz alguma coisa errada – e – sempre a gente faz certo – quando a gente faz uma coisa errada as pessoas criticam – falam você é isso – você é burra – mas quando a gente faz as coisas certas ninguém vem elogiar

E - E como é esta questão do elogio? É importante?

Bromélia - Eu acho que sim – pra que a gente se sinta motivada a gente tem que receber elogios – não só críticas – então eu acho que isso é importante – também

E - E elogios de quem? De colegas, de chefes, de pacientes?

Bromélia -De todos, principalmente do superior – principalmente – de colegas também – mas colega a gente sempre tem um jeitinho – mas o superior principalmente – eles nunca olham as nossas qualidades – sempre olha defeito - a gente nunca faz nada certo – só faz tudo errado – eles nunca tem assim uma coisa de elogio pra que a gente se sinta motivado e eu acho que pra gente se sentir também motivado – a gente tem de receber de lá elogios – que a gente tá trabalhando bem – entendeu? – eu acho que isso é importante.

E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho?

Bromélia– Insatisfeita – são tantas doutora – tantas – tantas – tantas – posso citar coisas aqui do trabalho?

E – Pode sim

Bromélia - Nós tínhamos aqui na clinica motivações – que era a melhor do mês – aí a melhor do mês sempre recebia uma gratificação – foi tirado isso da gente – foi tirado isso da gente – não tem mais – entendeu? – tem também o chequão que a gente recebia todo mês – não recebe mais – quer dizer – tudo isso da gente foi tirado – então isso- não é que desmotivou a gente a trabalhar – mas eu acho que pra gente ter uma boa satisfação e motivar o trabalho a gente tem de receber isso em troca

E – Isso é o benefício financeiro ou outros benefícios?

Bromélia - Não – a melhor do mês é um benefício financeiro – e é mostrando também pra gente que a gente ta fazendo o nosso trabalho bem e é até uma certa forma de elogio – porque quando a gente recebe a foto que a gente tira de melhor do mês – a gente está mostrando às pessoas e as pessoas estão vendo que a gente ta sendo motivada – e que a gente ali ta sendo elogiada – não só pelo superior mas pelos colegas – não é só o dinheiro – porque isso é um reconhecimento

E – Então você acha que isso é um fator que lhe deixa insatisfeita?

Bromélia -Não – eu não tô insatisfeita – mas eu tô um pouco triste – porque – pôxa - eu acho que a gente se dá tanto no trabalho – a gente dá o sangue da gente – sabe – a gente faz o que pode e o que não pode – e ninguém vê isso – ninguém vê essas coisas da gente – só crítica – crítica – crítica – e a gente não recebe nada de volta

E - Então você acha que o benefício é um fator que auxilia a motivação ?

Bromélia - Com certeza – ajuda mesmo

E - E tem alguma outra situação que a deixa insatisfeita, além dessa questão do benefício?

Bromélia -Outro fator assim – eu não tenho – mas eu sou uma pessoa que não consigo trabalhar em cima de pressão – porque eu fico logo nervosa – e aí eu não consigo – eu não sou uma pessoa de trabalhar com pressão – isso me incomoda um pouco eu gosto de trabalhar tranqüila – mas eu não tô insatisfeita –

E- Existem fatores externos a você, ligados ao ambiente externo, que poderiam melhorar a sua satisfação no trabalho ou não?

Bromélia - Salário sim – eu acho que todo mundo – com certeza – Salário é um fator motivador pra mim – porque infelizmente – hoje em dia – pra todo ser humano – salário é um fator motivador – não tenha dúvida

E - E o ambiente físico lhe influencia?

Bromélia - O lugar que eu trabalho eu não tenho o que dizer.

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Bromélia - Eu acho que a gente deveria ser mais ouvida pelos superiores – pra gente dizer a ele o que é que a gente está insatisfeita – e a gente não tem isso – a gente não tem como se chegar a ele – não tem condições de chegar e conversar – os funcionários estão insatisfeitos por isso – por aquilo – pra ver se alguma coisa muda – e isso não acontece aqui dentro

E - Você acha que seria a comunicação com a diretoria?

Bromélia - É - isso – eu acho que tem que ser – porque muda muitas coisas – pelo fato do diretor ser muito ocupado – muito trabalho – muita coisa que acontece e que a gente passa ele não sabe – inclusive o diretor já falou – gente – muita coisa que acontece aqui ou não sei porque ninguém passa pra mim – inclusive em reuniões já foi comentado sobre isso – e eu acho que as coisas tem de ser mudadas um pouco

E - E tem mais alguma outra medida?

Bromélia - Voltar o nosso cheque – o melhor do mês.

E - Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Bromélia – Não doutora, eu acho que tudo o que falei – é isso mesmo.

### **Entrevista – CANETA – ISTJ**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivado para o trabalho?

Caneta - alguns fatores não é?

E - sim os mais importantes

Caneta - eu acho que o fato de saber que está contribuindo para ajudar alguém - é um fator - outro fator seria um trabalho em uma equipe onde você participa como um elo daquele trabalho - a parte financeira - acho que é outro fator - algumas pacientes você tem uma empatia com as pacientes isso funciona como um dos fatores mais motivadores naquelas pessoas - eu acho que basicamente são esses

E - essa empatia poderia ser considerada um fator de relacionamento com a paciente?

Caneta - é acho que sim

E - e a questão da equipe, você colocaria o relacionamento com os colegas ou é mais pela questão de estar em um time?

Caneta - é exatamente o time - você faz participando de uma equipe - tem um lado bom - porém o que eu vejo de ruim quando você trabalha em equipe é que você tem que se policiar - principalmente em uma equipe que você confia- para que se alguém falhar você não falhar também- essa é uma preocupação minha - acho que sempre temos que desconfiar que alguma coisa pode estar errada - porque eu acho que apesar de ter várias coisas boas na equipe eu acho que esse poderia ser um fator que você pudesse errar em conjunto

E - E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivado no trabalho?

Caneta - dinheiro também - eu acho que o financeiro motiva - é motivacional - a própria reputação da pessoa também

E - reputação você fala como status?

Caneta - é - um bom nome né? - você trabalha também por isso - você quer zelar pelo seu nome- quer que aquele retorno seja positivo- e as pessoas têm uma boa impressão - independente disso lhe trazer mais pacientes- acho que ainda que não fosse trazer mais pacientes - eu gostaria que a paciente tivesse uma boa impressão - na verdade eu vejo que se você for olhar - um profissional funciona como se fosse uma empresa - como uma empresa mais reduzida - mas eu acho que teria que pensar também - principalmente na área médica - porque por exemplo eu nunca recebi paciente meu que viesse para mim sem ter outra pessoa que indicou - quase nunca - 90% das pacientes vêm porque outras pessoas indicam - eu acho que isso é muito importante- e você tem um bom relacionamento - você fazer até alguma coisa

positiva que vá além do que as pessoas esperam - por que o que a pessoa espera eu acho que todos vão fazer -

E - nesse fator que você está falando a importância reside no relacionamento entre você e a paciente?

Caneta - sim eu acho que isso faz com que a paciente fique mais ligada em você isso lhe cria um retorno melhor - um relacionamento bilateral - eu acho que é um fator que é importante

E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeito no trabalho?

Caneta -os convênios - é o fator mais importante para mim- além do problema do convênio pagar muito pouco eu acho que os convênios humilham as pessoas.

E - como assim humilham?

Caneta - porque por exemplo eu me sinto humilhado toda vez que eu peço uma cirurgia e alguns convênios exigem para realizar o pagamento uma cópia do exame anátomo -patológico para provar que realmente você fez a cirurgia - se eu pudesse eu não atendia esses convenios - infelizmente é uma das desvantagens de estar em grupo - o grupo nem sempre quer - eu preferia diminuir os meus rendimentos e não atender- eu acho isso uma falta de respeito total- quando ele faz isso tá falando para mim que eu não sou confiável e eu detesto isto - outra insatisfação que eu vejo é uma competição às vezes nem sempre leal com os próprios colegas- às vezes de outro grupo- uma competição desleal- eu não fico chateado se uma paciente minha vai para outro colega e resolve operar com ele- eu acho que a paciente tem o direito a ouvir uma outra opinião- mais algumas vezes um colega dá uma falsa avaliação para a paciente às vezes enganando a mesma - às vezes dando uma falsa esperança - esse tipo de coisa também me deixa muito chateado

E - Existem fatores externos a você, ligados ao ambiente, que poderiam melhorar a sua satisfação no trabalho ou não?

Caneta - claro que sim - eu gosto pra caramba do que eu faço- do que eu tenho eu acho que pouca coisa me motivaria mais- talvez só a parte financeira - uma coisa que também é interessante- a maioria dos fatores externos que eu vejo hoje são motivadores negativos- causam insatisfação- o salário também está como motivador

negativo- por exemplo voce vê determinados convênios que pagam melhor- sem dúvida que mesmo que você não queira você terá uma satisfação maior.

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Caneta – Acho que seria rever as questões dos convênios mesmo

E -Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Caneta - não

### **Entrevista – FLOR DE LIS - ISFJ**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho?

Flor de Lis - A qualidade do local físico onde eu trabalho - os colegas - e principalmente fazer o que eu gosto

E - Você acha que é a questão da atividade em si?

Flor de Lis - É - o principal - principalmente a interatividade com as pessoas - eu gosto de trabalhar com pessoas

E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho?

Flor de Lis - São esses que eu falei - o físico do trabalho- os colegas

E - Você fala relacionamento com colegas de trabalho?

Flor de Lis - exatamente

E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho?

Flor de Lis - A pressão de horário - no sentido assim de ter que atender muita gente e a correria contra o tempo - basicamente isso - eu gostaria de trabalhar o mesmo tempo com menos pacientes - mas financeiramente isso não é possível

E - A pressão que você chama é a questão do tempo?

Flor de Lis - é - tempo em relação à quantidade de pacientes para atender

E - Existem fatores externos a você, ligados ao ambiente, que poderiam melhorar a sua satisfação no trabalho ou não?

Flor de Lis - Influencia totalmente - a única coisa que poderia melhorar era se os convênios pagassem melhor para que pudéssemos atender menos gente - na mesma quantidade de tempo - por exemplo um turno

E - Você acha que a relação com os convênios influencia a sua motivação?

Flor de Lis - Totalmente - influencia muito - outro fator de insatisfação seria os convênios

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Flor de Lis - Eu acho que melhorar o pagamento do convênio - acho que isso melhoraria bastante por que você poderia diminuir - e a outra parte eu mesmo já fiz – foi diminuir o meu tempo de trabalho - porque nesse ritmo eu tava sentido que eu tava prejudicando a minha relação com o paciente - eu acho que eu estava expondo o meu nome e deixando de fazer o que eu faço com prazer – por ta fazendo muito rápido - aí eu diminui meu horário por conta de ter uma qualidade melhor de trabalho e assim de vida - para não ter tanta pressão - no caso não me sentir tão angustiada pela pressão

E - Na verdade você mesmo já tomou uma medida para melhorar

Flor de Lis - Sim - atualmente eu posso dizer que por ter alguns turnos livres eu to bem - apesar dos turnos trabalhados serem extremamente estressantes - mas como eu tenho outros turnos livres - eu tô conseguindo compensar isso - entendeu ?- o que não é o ideal - é ideal era eu ter os turnos sem tanta pressão- mas de qualquer maneira eu consegui desse jeito

E - Essa pressão você relacionaria ao estresse?

Flor de Lis - Totalmente - ao estresse mais isso - número de pacientes em relação ao turno - mas principalmente por conta do fator financeiro- a necessidade de atender muita gente é por causa do financeiro

E - Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?



Não - acho que eu sou feliz com o meu trabalho

### **Entrevista – FLOR DO CAMPO – ENEJ**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho?

Flor do campo - primeiro o fato de estar trabalhando - todo dia quando eu venho trabalhar eu agradeço a Deus por estar trabalhando - e segundo porque eu gosto muito do meu trabalho - assim do contato com as pessoas - isso me motiva

E - você acha que o trabalho em si é o fator motivador - à atividade em si?

Flor do campo - acho que a atividade em si é o fator motivador - e o fato de eu estar tendo este trabalho - estar produzindo - o trabalho em si é o fator

E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho?

Flor do campo - tem assim as condições de trabalho - as pessoas com as quais eu me relaciono no trabalho - isso também me motiva

E - que condições são essas?

Flor do campo - relacionamento com pessoas e condições físicas relacionadas ao ambiente de trabalho - condições de trabalho - isso me motiva também - porém as pessoas são mais importantes

E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho?

Flor do campo - seriam primeiro a falta de remuneração - a questão não seria só o dinheiro – seria o trabalho não reconhecido - no nosso caso é porque é não remunerado - falta de - de - deixa eu ver como é que eu me expresso - um lugar onde você não se sente bem - acolhida - não se sente bem naquele lugar - isso iria às vezes gerar falta de condições de trabalho - condições que lhe façam realizar aquele trabalho - não é só condições físicas no sentido do espaço físico só - mas assim de condições que lhe permitam realizar o trabalho -

E – Poderias falar melhor sobre reconhecimento e salários?

Flor do campo – sim - salário não é importante só pelo dinheiro que eu quis dizer- mas pelo reconhecimento

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Flor do campo - eu acho que- melhor remuneração- melhor reconhecimento no sentido do trabalho que você faz - de ter o reconhecimento e melhor relacionamento com colegas de trabalho - interpessoal - é porque o que eu sinto é que com alguns colegas eu consigo manter um bom relacionamento - com outros eu não consigo - é aquele relacionamento que eu considero muito frio - então eu acho que talvez a organização pudesse melhorar essa parte com dinâmicas fora do momento do trabalho - eu acho

E - o relacionamento menos íntimo com um colega você acha que o fator também de demotivação ou insatisfação?

Flor do campo - não - isso não chega a me desmotivar - mas a questão de melhoria - mas não seria um fator de desmotivação - seria só sugestões para melhorar a satisfação

E -Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Flor do campo - um fator que às vezes desmotiva eu acho que seria assim uma pressão que a gente sofre grande em cima de um bom resultado - de uma qualidade- de você ter que estar sempre - eu quero dizer assim - às vezes a gente se sente um pouco pressionada a mostrar bons resultados e a outra coisa que eu percebo seria assim que o estímulo no sentido do elogio- sabe? eu acho que a crítica vem muito mais do que o elogio - quando você acerta você tem pouco aquela coisa de Poxa você está de parabens - mas quando você erra você tem aquela coisa de você Errou - sabe? eu acho que isso - acaba com você se sentindo muito pressionada e pouco valorizada no sentido de quando você acerta

E - você acha que o elogio é um fator motivador ?

Flor do campo - acho que sim- acho que a gente se sentiria mais motivada se recebesse uma um elogio - não estou dizendo que a crítica é indevida - mas eu acho que o elogio também é muito bom

E - você acha que essa pressão vem do meio?

Flor do campo sim - da própria estrutura por causa da qualidade de prestar um bom serviço - essa pressão vem de fora

### **Entrevista – GÉRBERA – ENFP**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho?

Gérbera - deixa eu pensar aqui - a tranquilidade das pessoas - dos companheiros-colegas de trabalho - funcionários - o estímulo - os elogios - casos interessantes - e o convívio interpessoal - uma boa relação

E - fale melhor da tranquilidade

Gérbera - tranquilidade das pessoas - quando há um clima muito tenso das outras pessoas eu acho que compromete meu trabalho- porque eu acho que o nervosismo contamina - Se é um ambiente de trabalho que as pessoas estão fazendo suas funções e tudo bonitinho a coisa flui numa boa e me estimula a trabalhar melhor - uma boa remuneração também é uma coisa que me estimula no trabalho -

E - E os casos interessantes o que é que lhe estimula no caso é você resolver ? é você estudar aquilo?

Gérbera - um caso diferente - uma coisa que eu acho interessante- atípica- diferente- que eu vou ter que estudar

E - parece ser o conhecimento?

Gérbera - sim - é mais pro lado do conhecimento - porque estimula mais - por que ficar naquela mesmice enche o saco (risos)

E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho?

Gérbera - Outro fator- a remuneração- por questões de sobrevivência mesmo- de manutenção - de vida mesmo -o ambiente estético também por exemplo - essa sala é bem agradável (risos) - mas não seria prioridade - para mim prioridade eu acho que seria assim - casos interessantes - dentro do meu ofício - e um ambiente de trabalho mais tranquilo - aquela coisa neurótica - nervosa - me incomoda um pouco - me desestimula - agora o ambiente de trabalho num local bom- por exemplo aqui é um

ambiente esteticamente bom - aí estimula - contribue - e financeiramente - a remuneração seria mais importante do que a estética

E - você está fazendo uma escala de valor?

Gérbera - sim - a rotina não me estimula - a rotina me desestimula um pouco - quando eu vejo que o negócio está muito repetitivo e eu fico irritada - aí eu crio um problema entendeu - quando fica naquela mesmice eu sinto que tenho que criar um problema (risos)- eu tô brincando -eu sou muito sagitário para a rotina - isso me incomoda - entendeu ? - tem que fazer alguma coisa para ficar diferente - por isso que quando vêm casos diferentes pra mim é melhor mais estimulante

E- Quais são as situações que contribuem para você sentir-se insatisfeita no trabalho?

Gérbera - por exemplo - deixe-me ver - a falta de senso crítico das pessoas e a falta de senso de justiça- da injustiça generalizada - com outras pessoas e comigo também -

E - como é senso crítico?

Gérbera - às vezes as pessoas não analisam as coisas direito - agem intempestivamente sem raciocinar - seria o senso de altruísmo e de justiça - outro fator é a tensão no trabalho - falta de altruísmo - a inseqüência – falo em agir impulsivamente e inseqüentemente.

E - Existem fatores externos a você, ligados ao ambiente, que poderiam melhorar a sua satisfação no trabalho ou não?

Gérbera - não - acho que não - a relação interpessoal eu acho que influencia - tecnologia - para mim o ponto maior é a relação interpessoal - o resto não chega a desestimular - agora como a gente vive num país complicado- difícil- a remuneração também é um fator importante - tipo uma exploração me desestimularia

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Gérbera - difícil esta pergunta não é? --- eu nem sei viu ? - eu tô sem criatividade - eu sou totalmente visual- adoro estética - acho que ajuda - a estética que eu quero falar é mais ligada a higiene- clean - quando falei em estética veio na minha cabeça clean - é mais assim higiênico - arejado - não é só estético de beleza - seria mais um

cosmético em sentido de higiênico- a cosmética têm tudo - tem a parte estética e a parte higiênica - para outras coisas da vida eu sou muito visual.

E - e quais são as medidas?

Gérbera - reconhecimento pelo trabalho - acho que reconhecimento é uma coisa que estimula - e um trabalho de humanização do ambiente de trabalho

E -Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Gérbera - não (risos) o que me motiva é a parte de conhecimento - justamente casos novos - remuneração- ambiente - o lado emocional e o reconhecimento - outra coisa é que eu sou - outro fator é a criatividade - eu sou extremamente criativa - eu acho que falta um pouco expandir- às vezes eu acho que não consigo é expandir a minha criatividade- talvez por causa da profissão - a profissão não dá muito vazão para a criatividade - então eu vou buscar em outro lugar - a criatividade tem que ir para algum lugar - e eu geralmente a uso fora do ambiente de trabalho - mas não tem nada a ver com o ambiente de trabalho - é uma coisa minha -

### **Entrevista – GIRASSOL - ESTP**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho?

Girassol– Aqui no nosso ambiente, a satisfação que as pacientes demonstram pra gente – agradecer – porque a gente passa o dia a dia tão atribulada – ouvindo tanta ignorância dessas pacientes – Um fator importante é o paciente e outro é o relacionamento com as colegas de trabalho –

E - Então o relacionamento com a paciente lhe deixa motivada?

Girassol - Deixa - O ambiente de trabalho também é legal

E – O que você chama de ambiente

Girassol - A clínica - o local que você vai trabalhar depende muito das pessoas – O relacionamento com as colegas me deixa bem – me faz bem –

E – Esse ambiente também tem a ver com o físico?

Girassol - Tem um pouco de ambiente físico também – A clínica oferece alguns cursos que dá uma motivação porque mostra que eles tem uma preocupação com o funcionário -

E - Cursos de aprimoramento?

Girassol - É – de aprimoramento também –

E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho?

Girassol - Não – acho que a gente falou tudo

E- E quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho?

Girassol - Mau relacionamento com os colegas – Eu sou uma pessoa muito temperamental – às vezes eu sou grossa com as pessoas que trabalham comigo – mas depois eu peço desculpas - as vezes faço uma grosseria com o colega e só mais tarde ela vem me dizer – isso é uma coisa que eu sei que me atrapalha no ambiente de trabalho Quanto eu to assim eu procuro ficar na minha pra não passar pro pessoal – outra coisa é a cobrança e vigilância dos superiores – me incomodam

E- Então o relacionamento com os seus superiores é um fator que contribue para a insatisfação?

Girassol -É – me incomoda o não poder expressar para não ser mal vista.

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Girassol– Temos um espaço pra falar – dar as nossas opiniões – e aí a gente ver se vai poder ser atendido ou não – Poderiam ser feitas atividades de motivação – atividades mais em equipe – ajudaria se tivesse alguma dinâmica pra gente entender melhor o ambiente de trabalho com o colega – acho que ajudaria à gente trabalhar melhor

E -Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Girassol - Salário – se eles pudessem dar um aumento salarial seria ótimo - outra questão é em relação ao nosso plano de saúde – porque é participativo – dentro na clínica não cobra nada – mas quando a gente vai num clínico e ele passa uma bateria

de exames ambulatorial a gente paga 50% - aí seu salário fica comprometido – então se eu fizer agora – por exemplo – vão descontar e eu vou ficar sem dinheiro

E - Então você acha que o plano de saúde oferecido pela empresa aos funcionários é um fator ligado à satisfação?

Girassol - É – um fator que desmotiva a gente

### **Entrevista – ÍCARO - ESEJ**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivado para o trabalho?

Ícaro - fatores: a boa convivência com os colegas de trabalho não só profissionais como funcionários - principalmente com os colegas - a valorização - o incentivo- a boa convivência - o respeito- são muito importantes - As situações são os pacientes - a procura das pacientes e dos casos que elas nos trazem

E - Esses casos seriam como?

Ícaro -os casos novos que motivam você a estudar mais - você resolve

E - você colocaria isso como conhecimento?

Ícaro - com certeza - o aprendizado que mais nos incentiva a estudar é isso

E - os fatores então seriam relacionamento interpessoal e conhecimento?

Ícaro - Isto - relacionamento é muito importante - por isso inclusive que eu abdiquei de um consultório isolado para estar numa clínica em convivência com vários colegas - uma das razões foi essa - eu me sentia sozinho num consultório- eu não tinha com quem conversar - com quem discutir um caso - eu não tinha com quem dividir muitas vezes uma situação que você queria ouvir uma segunda opinião - entendeu? ficava assim um negócio muito morto- você chegava- entrava no consultório- atendia todo mundo- ia para casa- o mundo para você não existia- como eu não sou uma pessoa muito reclusa- nessas situações- eu sentia falta dos colegas- do convívio científico - do interrelacionamento - do respeito- da valorização- e com isso tudo eu parti para uma clínica desse tipo

E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivado no trabalho?

Ícaro - não - por que a remuneração não é nada motivadora e o pior de tudo é quando você trabalha para sobreviver e sabe que se você não trabalhar você vai ter um prejuízo grande e a remuneração do seu trabalho não tá condizente com o valor dele e nós sabemos disso né?

E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeito no trabalho?

Ícaro - insatisfeito? – desorganização - e nas minhas respostas você pode ver que eu sou um cara todo Virginiano - organizado - todo metódico- a organização é imprescindível- valorização - se não têm organização você chega num lugar todo bagunçado você não tem motivação - você acha tudo ruim - a valorização - se as pessoas não lhe tratam bem - com respeito -e não valorizam seu trabalho- você não tem motivação para trabalhar você acaba fazendo por fazer- ou então você se aborrece e vai embora- os próprios pacientes em que você trabalha - eles lhe procuram porque acreditam no seu trabalho - acreditam na sua medicina- no seu valor - no tratamento que você dá - não só tratamento pessoal mas o tratamento também médico- o que desmotiva é quando não acontece esse tipo de coisa- ou quando lhe julgam ultrapassado - eu tô numa idade- que você tá numa fase que você pensa muito nisso porque daqui a alguns dias eu vou estar velho- nesse país 60 anos é velho de carteirinha de idoso e acabou -e você não sabe mais nada -não presta para nada - é assim que o nosso país age - aliás acima dos 40 já começa- mas em medicina pelo menos você ainda consegue sobreviver mais tempo- mas depois disso aí - quando você chega aos 60 você vai ser considerado assim- então se você não estiver sendo uma pessoa atualizada em uma motivação para você melhorar e trabalhar cada dia - daqui a alguns dias você estará no ostracismo - e nem tem mais vontade de fazer nada porque as pessoas não lhe valorizam mais - eles olham como um qualquer- um velho qualquer chato que tá ali tomando o lugar de uma pessoa mais jovem

E - então essa valorização do seu trabalho é um fator motivador também?

Ícaro - muito e imprescindível - o dia que não me valorizarem mais - nem pacientes e nem colegas - eu paro de trabalhar- em medicina pelo menos- onde você não é respeitado você não tem incentivo nenhum para trabalhar- se as pessoas não acreditam mais em você o que é que você vai ficar fazendo ali ? - então é muito importante para mim



E - Existem fatores externos a você, ligados ao ambiente, que poderiam melhorar a sua satisfação no trabalho ou não?

Ícaro - O fator ambiental é importante- mas eu estou satisfeito no ambiente em que estou - a estrutura organizacional e o fator físico externo do local onde trabalho eu estou satisfeito- agora o fator dinheiro não- os nossos honorários estão aviltados há muito tempo e é um fator desmotivante muito forte e vai de encontro a tudo que você queria fazer- mas como é uma situação que já se arrasta há anos - e você não consegue mudar - e essa é uma das coisas que me chateia e me desmotiva - porque se não tem a união dos colegas por um movimento de melhorar essa situação - todo mundo fala -todo mundo reclama -mas a união forte que deveríamos fazer - os colegas na maioria não tem - isso desmotiva de uma certa forma

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Ícaro – a melhoria dos honorários - imprescindível - não vejo outra medida maior não - porque as outras estão bem - você é valorizado - aqui onde eu trabalho eu sou valorizado - as pacientes me valorizam - eu tenho uma clientela grande- eu tenho indicações- e você se sente valorizado quando a mãe traz a filha - a filha indica para uma colega ou prima - às vezes você atende uma pessoa da família daqui a pouco toda a família já é sua cliente - então isso é uma grande motivação - você sabe que seu trabalho tá bom - às vezes tá melhor do que os outros - você vê que outras pessoas não conseguem resolver determinadas coisas - e vem a você e você consegue resolver - então você sente que você sabe que você é ainda bom na profissão -que você é estudioso- que você tá resolvendo - e que o paciente lhe valoriza nisso - e se os colegas também lhe convidam para dar aula - os colegas lhe valorizam - lhe respeitam - lhe pedem opinião

E -Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Ícaro - não

### **Entrevista – IPÊ - ISFJ**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivado para o trabalho?

Ipê – Eu trabalho na clínica que tem um porte muito bom – oferece benefícios realmente muito bons – a equipe que eu trabalho as pessoas trabalham muito bem-entendeu?

E - Que aspecto da organização você acha que mais lhe motiva?

Ipê - O que me motiva é a equipe também que eu trabalho – e também porque eu gosto do que eu to fazendo

E - Você acha que o próprio trabalho – a tarefa - é um fator motivador para você?

Ipê - Sim - Porque a tarefa que eu faço – no dia a dia eu vou aprendendo coisas novas e isto estimula porque eu estou sempre aprendendo coisas diferentes no dia a dia – apesar de que eu faço aquilo diário – a mesma coisa – mas só que sempre aparece coisas novas – a gente tem essa negócio de tá aprendendo –

E - Como é a sua relação com a rotina – isso lhe motiva ou não?

Ipê - Uma coisa monótona assim às vezes desmotiva – quando aparece alguma coisa nova você dá vontade mais de aprender e motiva mais – eu não digo assim desmotivar – mas uma coisa que seja monótona mesmo – aquela coisa que terminou aquilo ali não tem mais nada pra fazer – isso é ruim.

E - Você falou que gosta de estar sempre aprendendo. Essa questão do conhecimento você acha que lhe motiva?

Ipê - Motiva. O aprender e ir crescendo na empresa me motiva muito – eu vejo que eu estou sendo reconhecido.

E - O reconhecimento você acha que também é um fator motivador?

Ipê - Também. O reconhecimento do meu desempenho

E - Você fala reconhecimento dos colegas ou da gerencia?

Ipê - De todos – da gerência até os funcionarios.

E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivado no trabalho?

Ipê–Tem, as pessoas, os funcionários que são muito bons – excelentes - ajudam na hora que eu preciso de uma ajuda –A própria comunicação com eles me motiva.

E- Quais situações contribuem para você se sentir insatisfeito no trabalho?

Ipê– Quando não confiam na minha capacidade de trabalho é um negócio que eu realmente olho de uma forma desmotivada – Outra coisa é o sobrecarregamento de tarefas – o que prolonga até o nosso tempo no trabalho - o trabalho tá sobrecarregado – nós chegamos cedo pra adiantar o trabalho –

E – Então você acha que a questão do horário também é um fator que pode lhe deixar insatisfeito no trabalho?

Ipê - É. Porque na administração, os termos que foram colocados agora pra gente é que a gente tem de cumprir - as regras – e por outro lado o horário principalmente – só que se a gente for cumprir – ali o horário - da gente como tem no contrato – não dá.

E – E sobre as gratificações?

Ipê -Você fala gratificação salarial?

E – sim

Ipê - Eles dão uma gratificação – que é um tal de chequão – se passar do limite – da possibilidade que eles tem – aí eles dão uma gratificação pra todos os funcionários

E - E esse chequão é um fator motivador prá você?

Ipê – Também - com certeza.

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Ipê – A primeira medida é contratando uma pessoa para que a gente possa dividir as tarefas melhor – porque o movimento na clínica tá muito grande – isso é um dos fatores que eu acho que melhoraria – a sobrecarga de trabalho é um fator desmotivador –

E -Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Ipê - Não. Acho que eu falei tudo

**Entrevista – LÁPIS - INFJ**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivado para o trabalho?

Lápis - motivação no trabalho é satisfação né? - satisfação com resultados - não é? - quando os resultados são bons a gente fica cada dia mais motivado e o reconhecimento do cliente - o reconhecimento do cliente já é um dos resultados - o resultado final do acerto - do poder ter colaborado - do reconhecimento profissional - reconhecimento do colega- tudo isso é motivo de você tentar acertar cada vez mais -

E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivado no trabalho?

Lápis - Olha - o fator financeiro é importante - não é? - você ganhar bem é importante - você ser reconhecido financeiramente é importante- esse é um outro fator motivacional para o trabalho

E – Quando você falou do reconhecimento você acha que esse reconhecimento também é um fator motivador

Lápis - com certeza - o reconhecimento é o resultado final do trabalho

E - E a tarefa em si é importante?

Lápis - a tarefa tem que ser bem cumprida - tem que ser eficiente e eficaz - eficiente para cumprir logo a tarefa e eficaz para ter um bom resultado - esse é o bom resultado da tarefa -

E - e tem mais algum outro fator importante?

Lápis - no meu caso - na minha profissão- o fator é porque é o que eu aprendi a fazer e a gente tenta a cada dia fazer melhor - eu vivo da minha profissão- então a minha profissão é o que me dá tudo que eu tenho - e isso é o fator para cada dia a gente estar sempre tentando fazer melhor -

E - Esse estar tentando fazer melhor é uma motivação?

Lápis - sim - o buscar melhorar é fazer cada dia melhor - é você estar mais seguro do que você faz- você ter opções de escolha - quando você tem conhecimento você tem opções de escolha- então isso é um motivo - não é para você falar não eu tenho conhecimento e vou beber na fonte do saber só por beber na fonte do saber e esse conhecimento ficar para você- é para você poder usar esse conhecimento -

E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeito no trabalho?

Lápis - olha - a situação para eu me sentir insatisfeito no trabalho são poucas - graças a deus eu tenho poucas situações para insatisfação no trabalho - por exemplo - cansaço- como cada dia mais nós temos que trabalhar mais para ganhar a mesma coisa - então o ganhar não é só para você tem um padrão de vida astronômico - é para você ter seu filho na escola - para você poder ter uma vida digna - então você se cansa - o que é que acontece? - eu sempre gostei muito de estudar - de estar conhecendo - então se você trabalha muito você chega em casa estourado- você não consegue fazer aquilo que você tem vontade que é chegar - ler um bom livro - tomar banho e descansar - e uma série desses fatores- o desistir eu sempre digo - desistir nunca - não é? - lutar sempre e desistir nunca - motivo para desistir ou para estar desestimulado eu acho que são muito poucos

E - E tem algum desses poucos que você poderia citar?

Lápis - eu não vejo motivo para me desestimular no que eu faço - hoje não vejo motivo - eu estou cada dia mais estimulado - cada dia tentando fazer melhor - ainda não estou totalmente cansado - então eu não vejo motivo para parar -

E - Existem fatores externos a você, ligados ao ambiente, que poderiam melhorar a sua satisfação no trabalho ou não?

Lápis - fatores externos são vários - por exemplo - aí são milhares - trânsito - você trabalha - por exemplo no meu caso que eu opero e trabalho em mais de um lugar - e aí você pega um trânsito horrível - eu tento relaxar ao máximo- tento cada dia me educar mais- esse é um fator externo- o chegar ao trabalho - o que eu faço dependo muito das pessoas- então eu não opero só - tenho os auxiliares que tem de estar bem sincronizados - o pessoal de apoio de centro cirúrgico- que tem de estar muito bem sincronizados - não adianta você operar bem- deixar o paciente bem no hospital se o pessoal de apoio não for bom - o resultado final não vai ser bom - com relação a isso são milhares de fatores - desde o fator em casa - família harmonizada - no meu caso graças a deus a coisa anda direitinho mais eu digo que são vários fatores - você tem de dormir bem - e tem outros fatores - o filho que adocece e você tem de estar atento a isso também - você não é só profissional - você tem a sua vida particular - e muitas vezes quando você é profissional você tenta ao máximo separar a vida pessoal da vida profissional - isso é o cume da coisa - seria o Zênite da coisa - você

conseguiu separar a vida pessoal da vida profissional - isso eu tento a cada dia fazer mais - agora esses outros fatores profissionais e tipo pessoal de apoio - aqui na clínica por exemplo - essas meninas que atendem tem de estar muito bem sincronizadas - para dar apoio em relação ao paciente - nós precisamos de um bom pessoal de apoio - se não você não é bom profissional - desde a secretária que atende o telefone para marcar uma consulta - por que o paciente já vem com uma fantasia do médico - tudo isso a gente tem de trabalhar para melhorar - não adianta você estar dentro da sala- ter conhecimento e tentar tratar bem de seu paciente se você não tem um bom pessoal de apoio

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Lápis - não tenho nenhuma não - o que eu acho que no meu caso específico eu estou bem motivado - a coisa tem fluído bem- cada dia mais eu ando alegre comigo mesmo- até porque eu acho que o motivo do trabalho é você viver um dia após o outro - se você tem grandes anseios você sofre demais- no momento que você não alcança aquilo se transforma em frustração - não é que a gente não tente galgar - mas eu tento viver cada dia e ir resolvendo- resolvendo- e você chega aonde você quer- agora você tem que buscar e ser perseverante - não é insistente -é perseverante - porque insistente você pode estar insistindo em um erro- você saber o momento que você está errado e você parar para ouvir o outro- alguém que vai lhe dar um conselho - você ouvir e se mirar no exemplo do outro - ver porque é que o outro fez de errado para poder você resolver a sua vida- cada um tem sua história mas você pode viver um pouco a história do outro olhando e não querer viver a vida do outro - é você não ter inveja do colega - a inveja para é um dos piores pecados capitais - faz mal para você e para o outro - faz mal para todo mundo -

E -Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Lápis - não - acho que abordamos tudo - os motivadores são maiores do que os não motivadores - eu por exemplo sou um cara entusiasta do que faz - da medicina- a coisa anda bem- eu entendo que o reconhecimento do médico não é tão bem reconhecido como devia porque também não se dá o respeito - não se coloca no lugar que ele devia - então tem atitudes erradas - não sabe se dirigir bem - não se comunica bem - ele fica querendo viver outra vida que não é a dele - outra realidade

- ele não pára para se concentrar naquilo - acho que a concentração - você ser uma pessoa focada - você estar no foco do seu trabalho - você se dá bem - fatores que eu já disse a você que não são motivadores não acontece no meu caso mais eu vejo os colegas reclamando de falta de remuneração mas não lutam por uma boa remuneração- as pessoas falam muito e agem pouco - eu mesmo sou entusiasta da coisa

### **Entrevista - LIRIO- ESFP**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho?

Lírio - o ambiente - os colegas - os administradores - tudo isso faz com que eu me sinta mais motivada - também a parte de salários - tudo isso - carga horária

E - esse ambiente que você está falando é físico? o que é que você chama de ambiente?

Lírio - é - o ambiente físico

E - você fala em espaço - lugar?

Lírio - não - espaço assim não- mas as pessoas que nele trabalham

E -o ambiente seria as pessoas - o relacionamento?

Lírio- sim - seria o relacionamento junto com essas pessoas - porque pra você trabalhar com pessoas que você não se dá bem - não motiva - não é verdade?

E - então a questão do relacionamento é muito importante para você?

Lírio - pra mim é - ter um bom relacionamento com todos os colegas - do faxineiro ao dono proprietário - seria relacionamento com as pessoas em geral

E - E tem mais algum outro fator- além desses – que lhe motiva para o trabalho?

Lírio – tem - gostar também do que eu faço - da minha atividade – né? - gostar de lidar com pessoas me motiva também

E - então a sua tarefa lhe motiva também?

Lírio - motiva - trabalhar com pessoas e lidar com os próprios colegas me motiva bastante

E- Quais situações contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho?

Lírio - é difícil - é difícil -

E - tudo lhe satisfaz?

Lírio - satisfaz - eu não acho ruim quando me trocam de setor - porque tem gente que não gosta - eu não- fui trocada de setor e adorei - agora voltei de novo para o mesmo setor - não achei ruim - entendeu - eu acho assim - pronto - reuniões na hora do almoço - isso me desmotiva - é um pouquinho desmotivador porque às vezes a gente tem alguma coisa para fazer na rua e não pode porque tem uma reunião - e tem que participar da reunião- só isso

E - você falou que mudou de setor - a mudança é motivadora para você?

Lírio - é - porque eu conheço outras áreas

E – E você gosta disso – lhe motiva?

Lírio - motiva - para mim é como se fosse um desafio a ser vencido - e essa questão do desafio também é motivador - acho - eu gosto porque tem gente que diz - ah você não vai conseguir - acho que isso para mim não existe - não conseguir - só se eu não quiser - o lutar para conseguir as coisas me deixa mais motivada - por exemplo eu trabalhava numa área totalmente diferente - nunca trabalhei aqui - nada - sempre trabalhei com pessoas - com público - mas totalmente diferente - então muita gente quando eu anunciei que ia sair - e ia vir para a área de saúde - muita gente disse que realmente eu iria me dar mal - e teve gente que disse para mim pensar duas vezes antes de vir - porque na outra área eu lidava com beleza - será que você vai conseguir? - eu disse assim - será não - eu vou - eu tenho força de vontade eu vou conseguir - um dos meus pontos fortes que eu fiquei foi que em três meses eu aprendi coisas que eu nunca tinha feito na vida - aprendi com isso

E - você falou em beleza - a beleza para você influencia sua motivação? - é motivador para você ou não?

Lírio - eu valorizo no trabalho - a gente tem que estar bem arrumada - bem apresentada - cabelo - maquiagem

E - você acha que isso também é um fator motivador ou não?



Lírio - para mim a beleza motiva -

E - um ambiente de trabalho bonito também lhe atrai?

Lírio -atrae - porque aqui também tem isso - agora mesmo eu tô com batom - tá tudo aqui na minha bolsinha - eu vim correndo - não terminei de me maquiar ainda

E - E tem mais algum fator que afeta a sua satisfação no trabalho, ligado ao ambiente externo?

Lírio - que me satisfaz? Sim - influencia também - o salário - o plano de saúde que nós temos - o plano odontológico- Isso tudo também influencia bastante - é um dos fatores também que eu vim para cá foi por causa disso - por exemplo se não tivesse um plano de saúde realmente eu iria pensar mais- para ver se realmente iria ser satisfatório - para mim é um ponto muito forte - influencia muito a satisfação não é? - aqui tem isso - nós podemos usar o plano e não tem nenhum custo para a gente - então é bastante importante

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Lírio - acho que investir mais em cursos - em relação a motivação também - atendimento- porque a gente nunca sabe tudo - por mais que eu diga que eu sei trabalhar bem - mas um curso é ótimo - seria aumentar o aprendizado para a gente saber mais - o plano de saúde podia ser 100% - seria mais motivador ainda - acho que só -

E -Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Lírio - não

### **Entrevista –ORQUÍDEA - ISTJ**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho?

Orquídea – Um bom relacionamento e a contribuição de todos os colegas.

Que tipo de contribuição?

Orquídea -O meu trabalho depende da contribuição de outras colegas – se elas não contribuírem claro que vai atrasar o meu lado – assim o meu serviço depende também das outras pessoas

E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho?

Orquídea – O ambiente - doutora

E - Como é o ambiente, orquídea? Você fala de ambiente físico?

Orquídea – Sim - O ambiente físico relacionado à empresa – porque se o ambiente não tiver bem organizado também não flue – É importante estar tudo arrumadinho

E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho?

Orquídea - Eu acho que é a falta de companheirismo que atrasa o andamento do serviço – aquela coisa de chefe tá pegando no pé – não que acontece comigo – eu tô falando isso mas não que aconteça – mas se acontecer

E - E tem mais algum fator?

Orquídea - Não

E- Existem fatores externos a você, ligados ao ambiente, que poderiam melhorar a sua satisfação no trabalho ou não? Você já falou até disso.

Orquídea– acho que é o companheirismo das colegas

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Orquídea - Eu acho que eles deveriam olhar a satisfação das colegas – aquela coisa de queixa das colegas – se chega pras minhas colegas claro que chega pra mim – e aí os chefes procurarem saber o que está causando insatisfação nelas – Acho que tá havendo muita cobrança – outra coisa é que tipo antigamente tinha a melhor do mês – a gente recebia o chequão e não recebe mais – isso tudo gera insatisfação – eles vão cortando cortando

E – E isso lhe estimulava?

Orquídea - Eu acho que isso estimula –

E - Como é o chequão?

Orquídea - Eles colocam no cheque cardápio da gente – eles depositavam uma determinada quantia - aí dividia por todo mundo

E – E como é essa questão financeira? Ihe motiva?

Orquídea - Eu acho que motiva todo mundo – quem trabalha bem quer receber bem

E -Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Orquídea - Não. Acho que falamos tudo

### **Entrevista – ROSA AMARELA - ESTP**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho?

Rosa Amarela– Minha equipe de trabalho – saber que no final do mês eu tenho um dinheiro pra sustentar minha família - e ter alegria, porque eu sou muito espontânea – já entro aqui com a auto-estima entendeu?

E - Você acha que a auto-estima é um fator que lhe motiva também ?

Rosa Amarela -Com certeza

E - E a questão financeira – como é essa motivação – o salário é um fator motivador pra você?

Rosa Amarela É - porque – sem ele como é que sobrevive? Agora sendo que o salário não é compatível com o que eu trabalho – eu achava que eu deveria ganhar mais

E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho?

Rosa Amarela - Tem – muita coisa – meu trabalho em si eu gosto – outro fator é a harmonia das pessoas do meu setor – é um grupo que tem harmonia – sintonia- e isso é bom porque eu me sinto leve – solta no meu trabalho – A minha equipe é boa

E - Como é a motivação do trabalho em si que você falou?

Rosa Amarela -A minha tarefa é um desafio pra mim – porque eu não era dessa área - eu adoro desafio – eu quero saber até onde vai a minha capacidade – ainda vou chegar no final – porque ainda não cheguei no limite porque ainda estou aprendendo

– tem alguma área que eu ainda não sei – então quando eu chegar aí talvez eu queira outra coisa -

E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho?

Rosa Amarela -Eu acho assim – a comunicação da administração com nós – funcionários me deixa insatisfeita – magoada – tudo de negativo que eu tenho – falta de compreensão entre colegas – não a minha equipe – mas às vezes não ter ajuda do colega de outra área do grupo todo - O que mais me chateia é em relação à administração - a falta de humanidade – eu acho que a pessoa não é humana - não sei se o termo seria esse – as regras são dadas e você vai ter que acatar – as regras não são passadas facilmente – eu vou perguntar isso – vou ter que fazer uma mudança – eu queria a opinião de vocês – nós não temos opiniões próprias – nós acatamos as regras – isso me deixa insatisfeita – eu acho que você tem que ter uma comunicação – antes de você fazer alguma coisa – você tem que comunicar – preparar espiritualmente a pessoa pra ter aquela mudança e não ser radical – eu não gosto de radicalismo - eu me acho radical mas eu não gosto –

E - Você é radical como, em que sentido?

Rosa Amarela -Se eu achar que é isso – é isso – se eu acho que aquele papel tem que ta aqui – você pode dizer não mas eu acho que tem de estar aqui. Eu acho que eu tenho que pensar – por que você acha que não deve ficar aqui? Ah porque essa outra posição será melhor – etc – depois eu vou e penso que realmente eu poderia ter colocado ali – mas na hora eu fico impulsiva

E- Existem fatores externos a você, ligados ao ambiente externo, que poderiam melhorar a sua satisfação no trabalho ou não?

Rosa Amarela - Poderia – colocar umas flores – uma música – um som bem relaxante – o ambiente poderia ser mais perfumado – um cheirinho gostosinho – outra coisa que pode me motivar é a cor – botar uma cor mais viva – vida

E - Essa questão da beleza, da estética, lhe motiva?

Rosa Amarela - Motiva – as pessoas exigirem mais que a gente se pinte – a beleza pra mim é tudo – sei lá – eu fico alto astral –

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Rosa Amarela -É isso que eu tô falando – medidas assim – ter mais comunicação – tratar o outro como você gostaria de ser tratado – de igual pra igual – não ver as diferenças - você tem as diferenças que a gente tem que cumprir – a hierarquia tem que ser cumprida- mas não se diferencie tanto – ter uma harmonia entre a administração e o funcionário – promover brincadeiras, dinâmicas, dar um momento de relax, fazer uma terapia – pra gente desestressar- estamos estressados – alías eu já tenho uma vida estressada em casa – eu não demonstro no meu trabalho- mas só que está acumulada por dentro – então temos que fazer o que – uma terapia – vamos fazer cinco minutos de relaxamento – uma ioga – sei lá – qualquer coisa – uma dinâmica – umas coisas gostosas – que não seja obrigado – eu acho que isso vai ser beleza – a senhora vai dizer que eu tô maluca ?

E – de jeito nenhum

E -Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Rosa Amarela -Não.

#### **Entrevista 4 – ROSA BRANCA – ISTJ**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho?

Rosa Branca – Eu acho doutora que é a gente estar em harmonia com os colegas – entendeu? – todo mundo participar – trabalhar em equipe – quando chega no trabalho é ser bem recebida pelos colegas – eu acho o relacionamento com os colegas fundamental – se você não tem uma boa equipe – um bom coleguismo no trabalho – desanima total

E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho?

Rosa Branca– Eu acho que o bom tratamento também do nosso chefe – a administração – os médicos – o supervisor – e também o cliente – os pacientes - os elogios fazem com que você faça o trabalho melhor ainda

E - Você falou elogio das pacientes ?

Rosa Branca - Tanto do médico – da supervisora – dos colegas e das pacientes –

Quando eu ainda estava estagiando aqui- duas médicas –fizeram elogios tão bons – que até hoje- eu trabalho com todo mundo – gosto de todo mundo – mas tenho um prazer tão grande em trabalhar com elas.

E - Que tipo de elogio?

Rosa Branca - Do meu trabalho – elas falaram muito bem – ninguém reclamou do meu trabalho – mas foram dois médicos que chegaram pra administração e falaram sobre o meu trabalho – isso foi um estímulo pra mim

E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho?

Rosa Branca–Isso não existe aqui – mas seria se a direção da empresa atrasasse os salários – se não cumprisse as suas obrigações com os funcionários

E - Quais são essas obrigações ?

Rosa Branca - Salários –

E - Tem mais alguma?

Rosa Branca - Eu acho que o tratamento das pessoas também – quando a gente é bem tratada a gente retribui- agora quando a gente é maltratado acho que isso desmotiva para trabalhar– Outra coisa também é que tem colega que se encosta

E - Como é encosta?

Rosa Branca - Encosta é deixar que o outro colega trabalhe – trabalhe – deixar que eu faça o meu e faça o dela – assim eu sou uma pessoa que gosto muito de ajudar os outros – eu não quero só fazer a minha obrigação se eu puder fazer a minha e puder ajudar o outro a fazer a dele - eu faço – Eu trabalho com o que eu gosto – eu trabalho com gente e eu gosto disso.

E - Em relação ao ambiente e às obrigações da empresa, você falou que aqui não existe esse problema. O fato da empresa cumprir às sua obrigações, lhe deixa satisfeita no trabalho?

Rosa Branca - Sim. Além de eu trabalhar conversando com gente o tempo todo – isso eu gosto – a empresa cumpre todas as obrigações e eu não tenho o que reclamar – pra mim ta ótimo – a única coisa que reclamo é que eu queria ter um horário pra fazer um curso –

E - Esse curso é em relação à sua área de atuação agora?

Rosa Branca - Não – eu tenho vontade de fazer um curso de radiologia – um curso de técnico em radiologia – e eu não posso por causa da minha carga horária na clínica.

E- Existem fatores externos a você, ligados ao ambiente externo, que poderiam melhorar a sua satisfação no trabalho ou não?

Rosa Branca – Acho que não influencia não

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Rosa Branca – Eu acho que era tentar colocar um horário certinho pra gente sair – dificilmente a gente sai no horário exato

E - Tem mais alguma coisa?

Rosa Branca - Não

E -Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Rosa Branca - Não.

### **Entrevista - ROSA ROSA – I<sup>ST</sup>J**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho?

Rosa Rosa – Ver a clínica cheia – Não ficar parada – ter pacientes na casa ou então estar em atividade

E - Isso é o que lhe mobiliza mais?

É – eu em atividade – quando a clínica tá cheia e eu tenho muita coisa pra fazer não tenho tempo pra mais nada – eu gosto de ficar resolvendo uma coisa – resolvendo outra – eu gosto

E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho?

Rosa Rosa – O coleguismo – o relacionamento com os colegas – eu preciso do apoio dos colegas pra realizar um bom trabalho

E - E você gosta da relação com os pacientes?

Rosa Rosa - Gosto – eu sempre trabalhei com paciente – eu sempre trabalhei com hospital – clínica.

E - O relacionamento importante então é com colegas e pacientes?

Rosa Rosa - Não – com paciente é mais forte – resolver a situação do paciente é o que importa – dar a solução pro problema do paciente – ter a solução

E - Além desses dois fatores, tem mais algum fator importante?

Rosa Rosa - Os benefícios que nós recebemos –

E - Financeiro?

Rosa Rosa - Financeiro e também alguma dificuldade que a gente possa venha a ter para o andamento do serviço – a gente vai em busca e tem um retorno – exemplo – o computador estava com problema – eles resolveram logo – eles resolvem o que a gente pede – a clínica dá um retorno pra gente – porque se você trabalha com um problema e não é resolvido – a gente trabalha insatisfeito.

E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho?

Rosa Rosa - Injustiça

E - Como é injustiça?

Rosa Rosa - É o seguinte – a gente trabalhar com público é difícil – então a gente deve ouvir os dois lados - as vezes o cliente pode até inventar uma história e não é observado os dois lados

E - Você fala – só observar o cliente e não observar o seu lado?

Rosa Rosa - É – isso me deixa estressada

E - E lhe chateia só paciente ou colega também?

Rosa Rosa - Colega também

E - E tem mais algum fator que lhe deixa insatisfeita?



Rosa Rosa - Não – ou então eu querer resolver uma coisa e não conseguir – estar fora do meu controle

E - Você acha que o controle também é importante para você?

Rosa Rosa – É.

E - Como é o controle?

Rosa Rosa - Se tiver alguma coisa que dependa de eu fazer e ficar fora do meu controle – eu não conseguir fazer – depender de outro – eu não resolver – me incomoda – o que motiva é fazer as coisas – realizar – eu me cobro muito – se eu puder fazer – puder dar um jeito e não conseguir eu fico triste –

E – O controle é de dominar uma situação?

Rosa Rosa - Não – é de resolver

E- Existem fatores externos a você, ligados ao ambiente externo, que poderiam melhorar a sua satisfação no trabalho ou não?

Rosa Rosa – Não

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Rosa Rosa – Palestras – cursos – cursos para a gente conhecer mais o que a gente faz no dia a dia

E -Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Rosa Rosa – Na verdade eu gosto da clínica onde trabalho – eu acho que não existe incapaz – existe oportunidade e a clínica dá oportunidades de crescimento – a clínica dá chance ao funcionário e eu tento corresponder com isso - ela está facilitando o meu fazer – eu estou aqui pra aprender.

### **Entrevista – Rosa Vermelha – ESTJ**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho?

Rosa Vermelha – Quando a gente tem uma meta e consegue alcançar – isso me motiva a trabalhar cada vez mais – quando a gente incrementa alguma ação que todo mundo reconhece – acha que foi positiva e vem e agradece – todo mundo compartilha daquela ação – isso me motiva bastante – essas são algumas situações que me estimulam cada vez mais a ir conquistar, lutar, traçar novas metas e objetivos.

E - O que lhe estimula mais é a meta ou as pessoas ?

Rosa Vermelha – Veja bem - Quando eu estabeleço uma meta – eu já procuro ver todo mundo que tá envolvido e todos os fatores que podem implicar naquela ação - normalmente – eu sei muito diferenciar os dois pontos – uma coisa é quando é boa pra empresa - pra um determinado segmento – outra coisa é quando vai afetar diretamente um outro segmento – aí eu tenho que ponderar – ver o que é que vai dar equilíbrio pra não prejudicar nem um nem outro e pra chegar num consenso normalmente eu gosto muito antes de tomar uma ação – compartilhar – eu chamo um – chamo outro – converso – divido aquela minha idéia – vejo também as opiniões dos outros – porque eu acho assim – que hoje em dia aqui dentro dessa organização – eu tenho muita preocupação de estar agradando a todo mundo – eu sei que normalmente a gente não tem condição de todo o tempo tomar uma ação que agrade a todo mundo – mas eu tenho essa preocupação.

E - Como é agradar?

Rosa Vermelha -Não é nem de querer agradar – é não desagradar – de estar sempre ponderando – porque uma coisa é que você tem de estabelecer as metas – as diretrizes – mas de uma forma que você tem de pensar no todo – normalmente quando eu tenho uma ação – uma meta a cumprir eu vou sempre perguntando a um – a outro – divulgando a minha idéia – sempre tentando ouvir um e outro – porque quando a gente fala em meta e objetivo e diretrizes – fica uma coisa puramente administração e às vezes não é – a gente tem de pensar na administração – mas tem de pensar também no pessoal – pensar nas pessoas envolvidas –

E - Parece que é a realização que lhe motiva?

Rosa Vermelha - Ah - eu acho que sim. Realizar e não só realizar mas também ter a aceitação de todo mundo

E - É o relacionamento interpessoal?

Rosa Vermelha - Sim – e a ação não somente pela ação – mas uma ação que traga benefícios para o próximo. Muitas vezes a gente toma algumas atitudes impessoais, mais duras, mas eu procuro sempre incluir o humano no meu dia a dia

E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho?

Rosa Vermelha– Deixe eu pensar – acho que o desafio também – ser lançada em um desafio e eu ter energia para conseguir – isso também me motiva

E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho?

Rosa Vermelha – Quando tá tudo normal, tá tudo tranquilo.

E - A rotina, você acha?

Rosa Vermelha - A rotina – Tanto é que eu sempre tento colocar para as pessoas que estão à minha volta – que são digamos superiores – pra não me deixar muito tempo num mesmo lugar porque eu acredito que depois de alguns anos a energia fica condicionada àquilo ali – a gente não consegue ver as oportunidades – a gente não consegue ver as melhorias - e ficar sempre fazendo a mesma coisa – naquela mesmice – isso me desmotiva –

E- Existem fatores externos a você, ligados ao ambiente externo, que poderiam melhorar a sua satisfação no trabalho ou não?

Rosa Vermelha - Externo? Não - Agora um curso novo, uma palestra, até um bate-papo informal com algumas pessoas – Isso me motiva – porque às vezes é uma idéia nova – um comentário novo – o novo sempre agrega mais valor para mim - Agora por exemplo – se tivesse uma platinha aqui ia ficar mais bonito – logo quanto eu entro na empresa eu tenho a capacidade de visualizar as coisas e ver o que pode implementar para dar uma melhorada.

E – Você falou de plantas - Essa questão da estética lhe motiva ou não?

Rosa Vermelha - Eu acho que é um fator de motivação – porque eu acho bonito chegar e ver que a plantinha deu uma frutinha ou ta dando uma rosinha – eu acompanho isso diariamente – um quadro bonito –

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Rosa Vermelha - Tem uma situação – eu não tô estudando – as vezes eu vou na Internet em busca de cursos pra fazer – como eu não consigo eu fico sempre participando de palestras – conferências ligadas a minha área –

E - Se fosse proporcionado a você, este fator aumentaria a sua motivação?

Rosa Vermelha - Com certeza – O crescimento é muito importante pra mim – eu acho que a pessoa nunca deve parar de estudar – o problema é que é um corre corre tão grande em meu dia a dia – que eu saio muito cedo e chego muito tarde em casa – mas eu gostaria muito de tá estudando - de tá em movimento – aprendendo novas teorias – conhecimento – acho que isso pra mim me motiva bastante.

E - Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Rosa Vermelha - Não. Acho que até uma crítica que eu possa escutar não me desmotiva não.

E - Crítica como?

Rosa Vermelha - Uma crítica construtiva dos colegas, do meu chefe, de alguma coisa – é o tipo da coisa que não me desmotiva –

### **Entrevista – SAMAMBAIA - ESFP**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho?

Samambaia - O ambiente – as pessoas com quem eu lido – isso é o que mais me desperta pra eu acordar de manhã cedo pra trabalhar – mesmo imaginando que depois seja um pouco tumultuado – desgastante – mas só de imaginar que as pessoas com quem eu lido – que são pessoas ótimas – colegas – vale a pena

E - Esse ambiente que você fala tem a ver com físico?

Samambaia - Não - É ambiente emocional mesmo - das pessoas

E - Esse contato com as pessoas é de algum grupo específico, por exemplo, pacientes, colegas, superiores?

Samambaia - Colegas justamente do setor e pacientes – alguns – médicos – o grupo em geral – os colegas de trabalho – médicos – pacientes - funcionários.

E – E além destes fatores de relacionamento, existem outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho?

Samambaia - A estrutura – aqui a empresa dá muita condição pra gente trabalhar – condição física mesmo - de materiais para o trabalho – aqui é muito organizado em relação ao trabalho, ao conteúdo – isso faz render mais ainda o nosso trabalho

E - Mais algum fator?

Samambaia - O salário também –

E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeita no trabalho?

Samambaia - O acesso das pessoas aos superiores está muito pesado – agora tem muita cobrança – hoje em dia acho que a maioria - e a minha - é a administração - eu falo do relacionamento da gente com a administração

E - seria o relacionamentos seu com os superiores?

Samambaia - sim - nós tínhamos o funcionário do mês - foi retirado - isso tudo acrescenta para você vir trabalhar com boa vontade

E - seriam os benefícios?

Samambaia - isso - que foi retirado - eliminado - tinha o aniversariante do mês - nós fazíamos uma festinha uma vez no mês - isso tudo acrescenta a nossa satisfação na empresa - não é? -

E - você sente falta dessas comemorações?

Samambaia - sinto - tinha uma lista - até hoje tem a lista - mas agora a gente só têm a lista dizendo a data de todas as pessoas que formam o corpo clínico - médicos ou funcionários daqui - tem uma lista - a data e o nome – antes fazia no final do mês um bolo - e a gente comemorava todos os aniversários do mês - agora eliminou isso

E - tem mas algum fator de insatisfação?

Samambaia - tem sim - não tá legal o ambiente de relacionamentos na clínica

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Samambaia - todas essas que eu falei que não tinha - que me desmotiva - os aniversariantes do mês - os benefícios que nós tínhamos - tudo isso deveria ter de novo - outra coisa é o não reconhecimento

E – Como assim? Você acha que o reconhecimento para você é um fator de motivação?

Samambaia -com certeza

E - você acha que essa questão do benefício está ligado ao reconhecimento?

Samambaia - tá ligado sim porque por exemplo o melhor do mês - é uma ligação muito forte porque a empresa está dando valor aquela pessoa - tá vendo que a pessoa esta trabalhando certo - tá dando um incentivo a mais para cada vez a pessoa querer trabalhar mais certo ainda - mais e mais

E -Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Samambaia - não - falei tudo

### **Entrevista – SANTOS - ISFJ**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivado para o trabalho?

Santos – O bem-estar da paciente - basicamente o bem-estar - o agradecimento da paciente- isto me motiva pra caramba

E - É só em relação às pacientes - e em relação a você?

Santos - Eu gosto da profissão - eu gosto pra caramba da minha especialidade - cada vez mais que eu descubro coisas novas mais me motiva para botar em prática o que eu descubro - não é?

E – É como se fosse uma curiosidade científica

Santos - Isso - mais ou menos isso - sempre tento colocar em prática para ver os resultados - isso me motiva para caramba - quando vejo que os resultados são bons -

E - Os resultados objetivos e mais a satisfação - o agradecimentos das pessoas?

Santos - Isso mesmo

E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivado no trabalho?

Santos - Os colegas - os que eu convívio de perto - é uma coisa legal o convívio - isso é motivante - eu acho -

E - Então você gosta de trabalhar com gente?

Santos - é

E- Quais são as situações que contribuem para você se sentir insatisfeito no trabalho?

Santos - Acho que cobranças indevidas - não comigo - mas quando vejo isso acontecer com outras pessoas - a injustiça - falo do meu trabalho em geral - não só nessa organização

E - Existem fatores externos a você, ligados ao ambiente, que poderiam melhorar a sua satisfação no trabalho ou não?

Santos - não - eu estou satisfeito- do ponto de vista físico - coisas que acontecem em qualquer lugar tipo atrasos - alguma coisa quebrar - isso acontece em qualquer lugar- eu não posso dizer que me desmotiva - isso pode acontecer até em minha casa - isso não me desmotiva de jeito nenhum-

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Santos - acho que uma situação mal remunerada desmotiva - se houvesse uma maior remuneração - isso motivaria mais - mas isso não é o primordial para mim - de forma nenhuma para me motivar - porque se fosse eu já tinha parado há muito tempo - ia dar plantão em UTI - ganharia muito mais - mas não é o que motiva - mas o que poderia melhorar para me motivar mais ainda seria isso- mas eu tô motivado com minha profissão – tranquilo

E -Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Santos -não

**Entrevista - YASMIN – ISFJ**

E – No seu dia-a-dia quais são as situações ou fatores que contribuem para você se sentir mais motivada para o trabalho?

Yasmin – o que mais me motiva para eu tá trabalhando aqui eu acho que é o salário - pela forma de pagamento da clínica - é tudo direitinho – vale - tíquete - eu acho que é uma das coisas que mais me motiva

E - é a parte do benefício financeiro?

Yasmin – é - mais financeiro - doutora

E - esse fator você acha que o principal?

Yasmin - é - é a necessidade

E - E tem mais alguma outra necessidade - sem ser essa financeira- outros motivos- que também lhe motivam?

Yasmin - tirando o lugar ser bom e os médicos -não

E - como é os médicos?

Yasmin - legais para trabalhar

E - você fala de relacionamento humano?

Yasmin - é - de relacionamento humano

E - só os médicos ou colegas de trabalho ou supervisores também?

Yasmin - pelos colegas - eu prefiro mais os médicos - pelo entendimento - pelos colegas eu não digo nem tanto - é mais os relacionamentos com os médicos que me motiva

E – E existe além desse, outros fatores que contribuem para você ficar mais motivada no trabalho?

Yasmin -não

E- Quais situações contribuem para você sentir-se insatisfeita no trabalho?

Yasmin - alguns desentendimentos com os colegas - supervisão -

E - você fala problemas de relacionamento ?

Yasmin - é - relacionamento mesmo com os colegas e supervisores - às vezes me deixa desanimada

E - além desse - existem outros fatores que lhe deixam insatisfeita no trabalho?



Yasmin - não

E - E tem mais algum fator que afeta a sua satisfação no trabalho, ligado ao ambiente externo?

Yasmin - tirando esse do relacionamento com os colegas não - é mais esse

E - Quais medidas poderiam ser tomadas para elevar a sua motivação para o trabalho?

Yasmin - complicado viu doutora

E - você tem alguma idéia?

Yasmin - porque pelo fato de eu ter falado que os colegas e a supervisão - eu acho que deveria ter algo para melhorar - mas eu acho que é entre eu e minhas amigas doutora - tá faltando mais comunicação entre eu e minhas colegas - porque eu não sou uma menina de muita iniciativa - eu fico tudo para mim - para mim - para mim - então isso acaba influenciando o meu relacionamento - eu acho que uma das medidas deveria vir de mim - iniciativa minha - eu acho que melhoraria - mas como eu não sou de iniciativa - então atrapalha

E - E tem mais alguma outra medida?

Yasmin - uma das coisas que eu me queixo é dos colegas mesmo - então tem que vir de mim - se eu não falar ninguém vai saber entendeu - eu sou muito calada - sabe doutora - eu sou muito assim na minha - então eu fico aturando ali - agora quando eu não aguento que eu chamo e falo - eu deveria ser mais aberta - acho que o problema é mais comunicação mesmo

E - Tem algum outro fator que lhe motiva ou desmotiva no trabalho que você gostaria de falar e não foi abordado na entrevista?

Yasmin - não - é só isso mesmo - as outras coisas estão legal

## ANEXO B Inventário MBTI

### FORMULÁRIO M

## MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR®



**MBTI®**

**KATHARINE C. BRIGGS  
ISABEL BRIGGS MYERS**

Copyright© 1995 por Right do Brasil Ltda. Esta publicação registrada por copyright é para uso exclusivo dos profissionais treinados, cujas qualificações estejam devidamente mantidas em arquivos e que tenham sido aceitas pelo CPP e Right do Brasil Ltda. CPP e Right do Brasil Ltda se reservam todos os direitos para os E.U.A. e Brasil dentro das leis de copyright e de marcas registradas. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, guardada em arquivo, transmitida ou veiculada, seja por meio eletrônico, mecânico, foto-copiado, gravado ou outra forma qualquer, sem a prévia autorização do CPP e da Right do Brasil Ltda. Este impresso não poderá ser revendido, sublicenciado, exportado, redistribuído, transferido, ou usado por qualquer pessoa, a não ser por pessoa ou entidade que seja licenciada pelo CPP e Right do Brasil Ltda. Qualquer violação destas restrições estará infringindo a lei de copyright.

*Direitos exclusivos no Brasil:*

  
**RIGHT SAAD FELLIPELLI**  
TRANSIÇÃO DE CARREIRA E  
CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

Av. Brig. Faria Lima, 1800  
10º and., 01452-001  
São Paulo, SP, Brasil  
tel. (55 11) 3819.2727  
fax. (55 11) 3813.1632

Pista de Bentafoga, 440  
Cj. 701, 22250-040  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
tel. / fax. (55 21) 2537.7118

R. Padre Anchieta, 2285  
Cj. 1305, 80730-000  
Curitiba, PR, Brasil  
tel. / fax. (55 41) 335.0760

[www.rightbrasil.com.br](http://www.rightbrasil.com.br)

### INSTRUÇÕES

Não existem respostas "certas" ou "erradas".

Leia todas as questões cuidadosamente e marque suas respostas na folha apropriada. *Não marque as respostas neste caderno de perguntas.* Não leve muito tempo para responder à uma pergunta. Se não for possível escolher uma das respostas, passe para a questão seguinte, mas seja cuidadoso para que o próximo espaço a ser marcado na folha de respostas apresente o mesmo número da pergunta que você está respondendo.

Leia as instruções da folha de respostas, escreva o seu nome e forneça todos os outros dados que forem pedidos. Prossiga até terminar de responder todas as perguntas.

#### Informações adicionais para preenchimento

- ✓ A melhor resposta normalmente é a primeira resposta que lhe vem a mente.
- ✓ Responda como você é, e não como gostaria de ser.
- ✓ Procure ver-se nas situações em geral, e não somente nas situações relativas ao trabalho ou à sua casa.
- ✓ Relaxe e seja sincero. Isto não é um teste!

## ANEXO B (continuação)

## Parte I



Qual resposta melhor descreve a maneira como você geralmente se sente ou age?

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>01. Quando você sai para passar o dia fora, você prefere</b><br/>(A) pensar antes no que vai fazer, ou<br/>(B) ir e depois decidir?</p>   | <p><b>10. Em um grupo numeroso de pessoas, você geralmente é o que</b><br/>(A) apresenta os outros, ou<br/>(B) é apresentado pelos outros?</p>  | <p><b>19. Você</b><br/>(A) conversa facilmente com quase todas as pessoas o tempo que for necessário, ou<br/>(B) tem muito a conversar somente com algumas pessoas ou em certas situações?</p>                        |
| <p><b>02. Se você fosse um professor, gostaria de ensinar</b><br/>(A) cursos sobre coisas práticas, ou<br/>(B) cursos mais teóricos?</p>  | <p><b>11. Você prefere estar com</b><br/>(A) pessoas com uma cabeça rápida e esperta, ou<br/>(B) pessoas práticas e de muito bom senso?</p>   | <p><b>20. Quando você tem uma tarefa especial a cumprir, você gosta de</b><br/>(A) organizá-la cuidadosamente antes de começar, ou<br/>(B) preferir descobrir o que é necessário fazer conforme vai realizando-a?</p> |
| <p><b>03. Você normalmente é</b><br/>(A) bastante falador, ou<br/>(B) relativamente quieto e reservado?</p>   | <p><b>12. Seguir um horário determinado</b><br/>(A) você gosta, ou<br/>(B) não gosta?</p>   | <p><b>21. Você geralmente tende a</b><br/>(A) valorizar mais os sentimentos do que a lógica, ou<br/>(B) valorizar mais a lógica do que os sentimentos?</p>  |
| <p><b>04. Você prefere</b><br/>(A) planejar datas, festas, etc., bem antes, ou<br/>(B) ser livre para fazer o que lhe parecer divertido na hora?</p>  | <p><b>13. Você diria que as outras pessoas demoram</b><br/>(A) muito tempo para conhecer você, ou<br/>(B) pouco tempo para conhecer você?</p>   | <p><b>22. Quando você lê algo como passatempo, você</b><br/>(A) prefere escritores que têm estilos diferentes e originais, ou<br/>(B) gosta de escritores que dizem exatamente aquilo que pensam?</p>                 |
| <p><b>05. Você geralmente se relaciona melhor com</b><br/>(A) pessoas que tem muita imaginação, "que viajam", ou<br/>(B) pessoas mais realistas e práticas?</p>                                 | <p><b>14. A idéia de fazer uma lista do que você deve fazer no final da semana</b><br/>(A) agrada, ou<br/>(B) é indiferente?</p>  | <p><b>23. Uma pessoa que conheça você há pouco tempo, pode dizer quais são as coisas que você gosta</b><br/>(A) na hora, ou<br/>(B) somente após ela realmente conhecer você?</p>                                     |
| <p><b>06. Você, mais freqüentemente, deixa</b><br/>(A) seu coração dirigir a sua cabeça, ou<br/>(B) sua cabeça dirigir o seu coração?</p>   | <p><b>15. Você considera um grande elogio ser chamado de</b><br/>(A) uma pessoa com sentimentos, ou<br/>(B) uma pessoa racional?</p>  | <p><b>24. Ao fazer uma viagem, você prefere</b><br/>(A) na maior parte do tempo, fazer o que quiser, o que lhe dá na cabeça, ou<br/>(B) saber antes o que estará fazendo na maior parte do tempo?</p>                 |
| <p><b>07. Quando você está com um grupo de pessoas, você geralmente prefere</b><br/>(A) participar da conversa em grupo, ou<br/>(B) conversar individualmente com pessoas que você conhece?</p> | <p><b>16. Você tem a tendência de passar mais tempo</b><br/>(A) sozinho, ou<br/>(B) com outras pessoas?</p>   | <p><b>25. Ao fazer alguma coisa que muitas outras pessoas fazem, você prefere</b><br/>(A) fazer da maneira normal, ou<br/>(B) inventar o seu próprio jeito?</p>   |
| <p><b>08. Você prefere fazer as coisas</b><br/>(A) resolvendo-as na hora, ou<br/>(B) de acordo com o que você pensou antes?</p>   | <p><b>17. No seu dia-a-dia, você</b><br/>(A) prefere situações de última hora que o fazem agir "contra o relógio", ou<br/>(B) geralmente planeja o seu dia de maneira que não precise agir sob pressão?</p> | <p><b>26. A maioria das pessoas diria que você é</b><br/>(A) uma pessoa mais fechada, ou<br/>(B) uma pessoa mais aberta?</p>  |
| <p><b>09. Você prefere ser considerado</b><br/>(A) uma pessoa prática, ou<br/>(B) uma pessoa com imaginação?</p>  | <p><b>18. Você prefere ter como amigo</b><br/>(A) alguém que sempre aparece com novas idéias, ou<br/>(B) alguém que tem os pés no chão, que seja realista?</p>  |   |

## ANEXO B (continuação)

### Parte II



Qual palavra, em cada par de palavras, você gosta mais? Pense no significado das palavras e não em seu aspecto ou som.

- |     |                 |                  |     |                    |                      |
|-----|-----------------|------------------|-----|--------------------|----------------------|
| 27. | abstrato (A)    | (B) sólido       | 51. | caloroso (A)       | (B) objetivo         |
| 28. | programado (A)  | (B) improvisado  | 52. | sensação (A)       | (B) fascinação       |
| 29. | gentil (A)      | (B) firme        | 53. | compaixão (A)      | (B) lógica           |
| 30. | atos (A)        | (B) idéias       | 54. | produção (A)       | (B) projeto          |
| 31. | pensamento (A)  | (B) sentimento   | 55. | impulso (A)        | (B) decisão          |
| 32. | agitação (A)    | (B) calma        | 56. | justo (A)          | (B) amigável         |
| 33. | convicente (A)  | (B) comovida     | 57. | silêncio (A)       | (B) barulho          |
| 34. | afirmação (A)   | (B) conceito     | 58. | analítico (A)      | (B) sentimental      |
| 35. | análise (A)     | (B) amizade      | 59. | impulso (A)        | (B) programação      |
| 36. | sistemático (A) | (B) espontâneo   | 60. | concreto (A)       | (B) abstrato         |
| 37. | sensível (A)    | (B) justo        | 61. | prático (A)        | (B) sentimental      |
| 38. | reservado (A)   | (B) falador      | 62. | público (A)        | (B) particular       |
| 39. | prático (A)     | (B) teórico      | 63. | construir (A)      | (B) inventar         |
| 40. | compaixão (A)   | (B) previsão     | 64. | organizar (A)      | (B) deixar acontecer |
| 41. | sistemático (A) | (B) descontraído | 65. | imaginação (A)     | (B) realidade        |
| 42. | reservado (A)   | (B) expansivo    | 66. | competência (A)    | (B) afeição          |
| 43. | benefícios (A)  | (B) bênçãos      | 67. | teoria (A)         | (B) fato             |
| 44. | teoria (A)      | (B) certeza      | 68. | poucos amigos (A)  | (B) muitos amigos    |
| 45. | determinado (A) | (B) dedicado     | 69. | possibilidades (A) | (B) certezas         |
| 46. | idéia (A)       | (B) realidade    | 70. | coração (A)        | (B) cabeça           |
| 47. | resolvido (A)   | (B) atencioso    | 71. | novo (A)           | (B) conhecido        |
| 48. | imaginativo (A) | (B) pés-no-chão  | 72. | delicadeza (A)     | (B) força            |
| 49. | objetivo (A)    | (B) emocional    | 73. | prático (A)        | (B) inovador         |
| 50. | faz (A)         | (B) cria         |     |                    |                      |

## ANEXO B (continuação)

### Parte III

Qual resposta melhor descreve como você se sente ou age?

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>74. Você acha que estar com muitas pessoas</b><br/>(A) lhe dá mais energia, ou<br/>(B) às vezes é cansativo?</p>                                  | <p><b>81. Você é uma pessoa</b><br/>(A) fácil de se conhecer, ou<br/>(B) difícil de se conhecer?</p>  | <p><b>88. Você acha que seguir uma programação</b><br/>(A) às vezes é necessário, mas geralmente desagradável, ou<br/>(B) na maioria das vezes ajuda e é agradável?</p>                                     |
| <p><b>75. Quando toma uma decisão, você acha importante</b><br/>(A) pensar nos fatos, ou<br/>(B) considerar os sentimentos das pessoas?</p>             | <p><b>82. Você geralmente prefere cursos que abordem</b><br/>(A) conceitos, teorias e princípios, ou<br/>(B) fatos, experiências e dados?</p>   | <p><b>89. Você prefere trabalhar com alguém que</b><br/>(A) tem bom humor, mas às vezes é contraditório, ou<br/>(B) duro, mas sempre lógico?</p>  |
| <p><b>76. Você geralmente prefere</b><br/>(A) combinar os seus compromissos com antecedência, ou<br/>(B) ficar livre para fazer tudo quando quiser?</p> | <p><b>83. Em festas, você geralmente</b><br/>(A) é o que fala mais, ou<br/>(B) deixa que os outros falem mais?</p>  | <p><b>90. De maneira geral, quando você trabalha, você prefere</b><br/>(A) descobrir o que precisa ser feito na medida em que vai fazendo, ou<br/>(B) começa a pensar por etapas?</p>                       |
| <p><b>77. Em festas, você</b><br/>(A) algumas vezes fica cansado, ou<br/>(B) normalmente se diverte bastante?</p>                                       | <p><b>84. Você se considera</b><br/>(A) uma pessoa mais espontânea, ou<br/>(B) uma pessoa mais organizada?</p>  | <p><b>91. Nas situações sociais, você geralmente acha</b><br/>(A) difícil começar e manter conversações com algumas pessoas, ou<br/>(B) acha fácil falar com a maioria das pessoas, por bastante tempo?</p> |
| <p><b>78. Na maioria das vezes, você prefere</b><br/>(A) seguir o ritmo do momento, ou<br/>(B) seguir o programado?</p>                                 | <p><b>85. Você consegue manter uma conversação por bastante tempo</b><br/>(A) somente com pessoas com quem conhece, ou<br/>(B) geralmente com qualquer pessoa?</p>  | <p><b>92. Você prefere</b><br/>(A) manter aquilo que funciona bem, ou<br/>(B) analisar o que está errado e atacar os problemas não solucionados?</p>  |
| <p><b>79. Você normalmente</b><br/>(A) se integra bem com várias pessoas, ou<br/>(B) tende a ficar mais sozinho?</p>                                    | <p><b>86. Quando começa um trabalho que precisa ser entregue em uma semana, você</b><br/>(A) dedica tempo para listar as coisas que precisam ser feitas e a ordem de fazê-las, ou<br/>(B) entra "de cabeça" no projeto?</p> | <p><b>93. Você prefere fazer a maioria das coisas de acordo com</b><br/>(A) como você se sente na hora, ou<br/>(B) dentro de uma programação?</p>   |
| <p><b>80. Você prefere</b><br/>(A) esperar para ver o que acontece e depois fazer planos, ou<br/>(B) planejar as coisas com bastante antecedência?</p>  | <p><b>87. Elogio maior é ser chamado de</b><br/>(A) competente, ou<br/>(B) compreensivo?</p>  |   |

## ANEXO C

### Termo de consentimento

#### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

#### Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

---

#### Anexo C

#### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, \_\_\_\_\_ declaro para os devidos fins, que participarei, por livre e espontânea vontade, da pesquisa de campo a ser realizada pela mestrandia Ermelinda Ganem Fernandes Silveira, como parte do Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Esta pesquisa tem como objetivo identificar a correlação entre a diversidade de tipos psicológicos junguianos e os fatores motivacionais para o trabalho, nos atores sociais de uma empresa prestadora de serviços de saúde.

Tenho conhecimento, que, o resultado desta pesquisa busca entender melhor a contribuição dos estudos direcionados aos trabalhadores, no sentido da promoção da melhoria da qualidade de vida e autonomia.

Declaro, ainda, estar ciente de que esta pesquisa constará da aplicação de um inventário de temperamentos e entrevista, que serão lidos e preenchidos pela pesquisadora, Ainda:

Que a minha participação não acarretará risco para minha saúde;

Que as informações prestadas por mim serão classificadas como confidenciais;

Que ao estudo interessam as respostas obtidas na entrevista e no inventário, sem a identificação individual, preservando minha privacidade; e finalmente,

Que minha participação será voluntária e que estarei, à vontade, para pedir esclarecimento e para me retirar do estudo, em qualquer fase, sem que isso implique em qualquer dano, custo ou penalização à minha pessoa.

Salvador, -----/-----/2006

-----  
Entrevistado

-----  
Pesquisador