

# Hierarquia das necessidades associadas aos tipos psicológicos

Eliana Gavioli, Napoleão Verardi Galegale

Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação.  
CEETEPS - São Paulo – SP – Brasil

elianagavioli@yahoo.com.br, nvg@galegale.com.br

**Resumo:** Este artigo demonstra como os tipos psicológicos podem ser associados às dimensões humanas hierarquicamente dispostas, e como dessa perspectiva, o indivíduo pode apresentar ênfase em determinada dimensão, o que altera a premência de uma necessidade e por conseqüência a sua motivação.

**Palavras-Chave:** Necessidade, Dimensão Humana, Tipo Psicológico, Motivação.

## 1. Introdução

Em tempos de intensa competitividade existe uma grande preocupação por parte das organizações quanto à produtividade, qualidade e inovação. Mais do que nunca as organizações reconhecem que o fator determinante do sucesso ou insucesso no mundo dos negócios está em seu corpo de colaboradores.

O fato de cada colaborador estar totalmente engajado na organização da qual faz parte, e da organização se preocupar em desenvolver sua competência pode criar a sinergia necessária para que empresa se destaque na sua área de atuação.

Um colaborador motivado é um colaborador satisfeito. Como existem evidências que um alto nível de satisfação dos profissionais resulta em maior produtividade e qualidade no trabalho realizado (BOWEN et al 2002 pg.8), esta pode ser uma questão crítica para as organizações que atuam em um mundo altamente competitivo. Além disso, quando um colaborador alcança o domínio completo de suas atribuições pelo empenho de seu líder para capacitá-lo, deve estar mais estimulado a usar sua imaginação na busca de inovação.

A motivação de uma pessoa envolve o atendimento de suas necessidades em todas as dimensões humanas, sejam físicas, emocionais, intelectuais e espirituais. Torna-se imperativo que ao conhecer o perfil de seus colaboradores, o líder seja desafiado a atender as necessidades de seus colaboradores de forma a conseguir um alto nível de motivação.

Parece haver um equívoco neste raciocínio, afinal, funcionários devem satisfazer as necessidades da organização e não o contrário. O correto é pensar que os empregados obedeçam aos seus superiores e o trabalho seja feito.

Mas segundo Robert Greenleaf (apud JAWORSKI, 2000), precursor da liderança servidora, independente do cargo, função, tipo psicológico ou dons naturais todos somos chamados a liderar e a servir. O profissional mais graduado vive com frequência situações em que deve obedecer ao seu superior. E o menos graduado também encontra momentos em que tem que decidir e deliberar. Todos os seres humanos possuem esta perspectiva individual ou corporativamente. No ambiente laboral, comunitário ou doméstico todos, em maior ou menor grau exercitam o comando e a obediência.

Greenleaf afirma que a mais importante escolha de um líder é a de servir os seus liderados. Um líder servidor dedica-se à missão da organização, encoraja a participação, o compartilhamento de poder e a socialização da informação. Reconhece o valor dos outros, estimula sua criatividade, dá crédito às suas realizações, promove o senso de comunidade, se mostra comprometido e aprende com toda e qualquer situação.

Quando se diz que uma empresa é líder de mercado, em última instância ela ocupa essa posição porque satisfaz as necessidades de seus clientes mais do que seus concorrentes. Uma área de suporte que satisfaz convenientemente as necessidades das áreas as quais atende exerce uma forte influência e assim os padrões, as normas e as melhores práticas recomendadas são mais facilmente absorvidos. As mães exercem forte influência sobre os seus filhos, justamente por se dedicarem incansavelmente para satisfazer suas necessidades. Uma mãe ausente e desinteressada geralmente encontra dificuldade em exercer influência e os resultados são obtidos apenas com o uso do poder.

Portanto, em sentido mais amplo, a cada indivíduo é dada a enaltecida e intransferível missão de liderar e servir. E quando um indivíduo trabalha para suprir os outros das condições favoráveis à obtenção de qualidade, produtividade e a tão propalada inovação, ele está de fato motivando os outros a darem o melhor de si.

Embora muitas teorias tenham surgido nos últimos anos para tentar esclarecer as motivações dos indivíduos, e que haja uma forte tendência de relacionar a premência das necessidades a essas motivações, tendo como expoente a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow (ARAUJO, 2000), alguns autores afirmam que há uma variação considerável de um indivíduo para outro quanto à premência das necessidades. Segundo Maximiliano (2000), há uma corrente que afirma que a teoria de Maslow não se aplica universalmente, mas que se trata de um padrão típico verificado na maioria das vezes, com um considerável número de exceções.

Esse artigo que as exceções podem ser explicadas associando-se as necessidades hierarquicamente dispostas às dimensões humanas, e que dependendo do tipo psicológico do indivíduo, ele pode apresentar ênfase numa determinada dimensão, o que pode alterar a premência de uma necessidade e por conseqüência a sua motivação.

## **2. Referencial teórico**

Serão abordadas as teorias que dão sustentação a essa proposição: a Pirâmide das Necessidades de Maslow, Teoria dos Tipos Psicológicos de Jung e as necessidades associadas às dimensões humanas de Covey.

### **2.1. A Pirâmide das Necessidades**

A Pirâmide das Necessidades de Abraham H. Maslow parte da premissa de que a motivação, responsável pelo comportamento observável dos indivíduos é determinada por um impulso no sentido de satisfazer necessidades. Assim, se um

indivíduo está com sede, ele procura por água, se está com fome, procura por alimento e, assim por diante, e uma vez que tenha bebido ou comido, a necessidade não mais determina o comportamento, até que, naturalmente, torne a aparecer.

Maslow postula que alguns tipos de necessidades são qualitativamente diferentes entre si. Por exemplo, a necessidade de comer é diferente da necessidade de tornar-se presidente de um país. Maslow desenvolveu cinco categorias de necessidades, que ele considerou exaustivas e mutuamente exclusivas: as necessidades fisiológicas, de segurança, de participação, auto-estima e de auto-realização, conforme a figura 1:

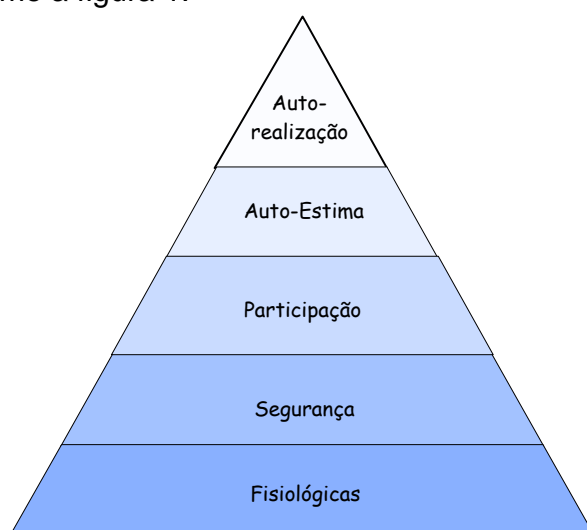


Figura 1. Hierarquia das Necessidades de Maslow

Além disso, Maslow afirma que essas cinco categorias estão dispostas numa hierarquia, em que necessidades de ordem mais baixa, como as fisiológicas, evoluem para necessidades de mais alta ordem, como as de auto-realização. Essa hierarquia determina a prioridade em vigência num determinado momento. Assim, o comportamento é determinado pela categoria de necessidades de mais baixa ordem que permanecer insatisfeita.

Segundo Chiavenato (1993), a escalada da pirâmide não depende apenas das condições oferecidas, mas também de particularidades de cada pessoa, como por exemplo, o tipo psicológico.

## 2.2. Tipos psicológicos

Uma análise sobre os estudos de tipos psicológicos publicados no meio acadêmico demonstra que a maioria dos estudiosos toma como base a Teoria dos Tipos Psicológicos de Carl Gustav Jung (1991) o tipo psicológico é definido como um modelo característico de uma atitude geral que se manifesta de muitas formas individuais. Das possíveis atitudes, distinguem-se as que se orientam pelas quatro funções psicológicas básicas: pensamento, sentimento, intuição e sensação.

Jung concebeu uma teoria abrangente para explicar o desenvolvimento da personalidade do ser humano sadio, que considera da maior importância a inclinação natural do indivíduo em que a preferência por uma ou outra atitude se manifesta de maneira inequívoca.

A atitude extrovertida dirige o indivíduo para o mundo objetivo e a atitude introvertida para o mundo subjetivo. Isso significa que o indivíduo extrovertido preocupa-se com que os outros pensam acerca de si mesmo, enquanto que o indivíduo introvertido é independente do que os outros pensam acerca de si próprio.

As funções psicológicas dividem-se em dois grupos: de julgamento e de percepção. As de julgamento caracterizam-se pelo uso da razão, do juízo, da abstração e da generalização na tomada de decisões. As de percepção estão baseadas unicamente na percepção do que acontece, sem escolha judiciosa. As funções de julgamento são pensamento e sentimento e as funções de percepção são sensação e intuição.

A função pensamento faz a conexão conceitual de conteúdos de representação a ele fornecidos em que o indivíduo faz uma apreciação objetiva das situações e as submete a julgamento, buscando tomar uma decisão conforme uma lei geral. A função sentimento faz a apreciação do conteúdo, atribuindo-lhe um valor definido de aceitação ou rejeição. Isso significa que o indivíduo pensamento toma uma decisão com base na razão, não importando seus sentimentos, enquanto que um indivíduo sentimento toma uma decisão com base no sentimento, ainda que não pareça fazer sentido numa análise mais racional.

A função sensação percebe a realidade através do uso dos cinco sentidos obtidos através dos órgãos sensoriais. A função intuição, por outro lado, percebe a realidade que vai além dos sentidos e que é dirigida pela busca do significado intrínseco das coisas e suas possibilidades futuras.

A combinação das duas atitudes e das quatro funções gerou 8 tipos psicológicos e inspirou o desenvolvimento do MBTI - Myers-Briggs Type Indicator (MEYERS; BRIGGS, 1997), em que foi incluída mais uma preferência: uma atitude perceptiva e uma atitude julgadora como forma de viver e lidar com o mundo exterior.

Os indivíduos Julgamento são organizados e sistemáticos, buscam controlar a si e aos outros numa ordem pré-estabelecida e julgam para tomar decisões. Os indivíduos Percepção são flexíveis, espontâneos, abertos a novas possibilidades, buscam alternativas e não se submetem facilmente ao pré-estabelecido.

Os tipos psicológicos identificados por Jung combinados com as atitudes perceptiva e julgadora resultaram em 16 tipos psicológicos. As letras correspondentes às letras iniciais dos termos utilizados em inglês são usadas para formar as siglas dos tipos conforme demonstrado na tabela 1.

	Tipos Sensoriais (S)		Tipos Intuitivos (N)		
	Pensamento (T)	Sentimento (F)	Pensamento (T)	Sentimento (F)	
Introvertido (I)	ISTJ	ISFJ	INTJ	INFJ	Julgamento (J)
	ISTP	ISFP	INTP	INFP	Percepção (P)
Extrovertido (E)	ESTP	ESFP	ENTP	ENFP	Percepção (P)
	ESTJ	ESFJ	ENTJ	ENFJ	Julgamento (J)

Tabela 1 – Tabela de Tipos Psicológicos conforme Myers-Briggs

### 2.3. Necessidades associadas às dimensões humanas

Dado o caráter abstrato das dimensões humanas, não existe um estudo conclusivo sobre esta questão, mas segundo Stephen R. Covey (2004) as seis principais religiões do mundo concordam sobre o corpo, a alma e o espírito. Covey considerou a alma como duas dimensões distintas: a mente e a emoção, a fim de

estabelecer necessidades próprias a cada uma delas, concluindo quatro dimensões: corpo, coração, mente e espírito, numa hierarquia em que o espírito é a dimensão central ao redor da qual orbitam as demais representadas na figura 2.



Figura 2 – Necessidades associadas às dimensões humanas

Além disso, ele associou uma necessidade a cada uma das dimensões humanas. Ao espírito associou significado e contribuição, que corresponde à necessidade de realização de Maslow. À mente associou desenvolvimento, uma necessidade que não possui correspondência com Maslow. Ao coração associou relacionamento, que corresponde à necessidade de participação de Maslow. E ao corpo associou sobrevivência que corresponde às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Entre as necessidades propostas por Maslow, a auto-estima, considerada como um sub-produto das demais, não foi contemplada, pois se um indivíduo tem suas necessidades satisfeitas em todas as dimensões, possui níveis elevados de auto-estima.

A proposição de Covey é uma evolução do trabalho de Maslow, mas por não considerar uma hierarquização ampla das necessidades, requer novas proposições na busca de um entendimento mais profundo da motivação humana.

### 3. Proposição

Criar uma pirâmide das necessidades associadas às dimensões humanas oferece uma compreensão mais clara da natureza humana e suas necessidades. A intersecção entre as teorias da motivação apresentadas possibilita deduzir a pirâmide retratada na figura 3.



Figura 3 – Proposta de hierarquização das necessidades associadas às dimensões humanas

Ao examinar essa proposta, percebe-se, além da ampliação da hierarquia, pequenas alterações da terminologia aplicada, como um aprimoramento das idéias de Covey.

Parece não haver dúvida quanto ao posicionamento da dimensão do corpo e do espírito, afinal, conforme Maslow, a necessidade de sobrevivência é muito mais urgente do que todas as demais, enquanto que a necessidade de realização é a menos urgente. No entanto, o posicionamento da necessidade de capacitação e de relacionamento requer uma análise mais aprofundada.

Maslow em sua teoria afirma que a necessidade de participação, que corresponde à de relacionamento, é a mais premente depois da necessidade de sobrevivência. Além disso, Vygotsky (1993) afirma que o homem é um ser social,



não por que ele viva ou goste de viver em grupo, mas por que sem isso, ele não se torna humano na acepção da palavra, com inteligência, personalidade e consciência. As afirmações desses renomados pesquisadores legitimam a decisão de posicionar a necessidade de relacionamento como mais premente do que a de capacitação.

Uma vez resolvida a questão da hierarquia das necessidades proposta por esse artigo, resta associá-las aos tipos psicológicos. É natural perceber que dentre os tipos Intuição, Sensação, Pensamento e Sentimento há uma identificação clara com as dimensões humanas retratada na figura 4.



Figura 4 – Proposta de hierarquização das necessidades associadas aos tipos psicológicos

A função Sensação está ligada ao corpo, pois é através dos cinco sentidos que o ambiente é percebido, e a partir dessa percepção o indivíduo *produz* condições de subsistência e segurança a fim de satisfazer a necessidade de sobrevivência.

A função Sentimento está ligada à emoção, pois é através dela que o indivíduo *interage* com os demais a fim de satisfazer a necessidade de relacionamento.

A função Pensamento está ligada com a razão, pois é através dela que o indivíduo *aprende* princípios, critérios, convenções e demais mecanismos que norteiam suas escolhas a fim de satisfazer a necessidade de capacitação.

A função Intuição está ligada ao espírito, pois é através dele que o indivíduo *concebe* visões de futuro voltadas ao bem comum a fim de satisfazer a necessidade de realização.

Embora um estudo desta natureza exija um aprofundamento subsidiado por pesquisa, este artigo possibilita associar os tipos psicológicos às dimensões humanas, por sua vez associadas às necessidades humanas.

Esse pode ser um indício significativo do motivo pelo qual a teoria de Maslow não se aplique universalmente e para uma identificação mais ampla da premência das necessidades de cada indivíduo segundo o seu tipo psicológico.

#### **4. Conclusão**

As idéias apresentadas neste artigo confirmam o que a ciência tem afirmado a respeito da motivação, de que cada indivíduo possui necessidades que variam em intensidade e persistência e que a satisfação dessas necessidades está diretamente ligada à sua motivação. A motivação é o que determina as atitudes do indivíduo que são expressas por meio de comportamento muitas vezes incompreensível, pois não há uma reflexão sobre a necessidade mais premente do indivíduo, segundo o seu tipo psicológico.

Assim, se um profissional tipo Sentimento recebe uma ótima remuneração, mas não consegue desenvolver relacionamentos com as pessoas com quem convive pode ficar muito insatisfeito. Para um tipo Pensamento esta questão seria totalmente irrelevante, mas para o tipo Sentimento esta pode ser uma questão crucial.

Por outro lado, se um profissional tipo Sensação participa da concepção de um projeto, mas não é envolvido na sua materialização, pode demonstrar grande insatisfação. Para um tipo Intuitivo, dado o seu caráter inovador, seria muito mais interessante ficar apenas com a concepção.

Assim, não importa o cargo que ocupe dentro da organização, o líder é desafiado a buscar um entendimento mais amplo do tipo psicológico de seus

colaboradores, para que ao suprir as necessidades que lhe são mais prementes, possa obter níveis significativos de satisfação e por conseqüência maior motivação.

Em tempos de intensa competitividade em que a grande preocupação por parte das organizações se volta para o seu corpo de colaboradores no sentido de explorar adequadamente suas potencialidades é imprescindível a busca por um entendimento mais aprofundado da natureza humana. Afinal, esse entendimento pode significar a diferença entre o sucesso e o insucesso das organizações.

## **5. Referências.**

ARAÚJO, P. H. de. Motivação: faça a diferença. Santa Catarina: EKO, 2000.

BOWEN, P. L.;FERGUSON, C. B.;LEHMANN T. H.;ROHDE, F. H. Perception, intuition and database queries: personality factor affecting database query performance. Autralian Educational Computing, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. v.2. São Paulo: McGraw Hill, 1993.

COVEY, Stephen R. O 8º Hábito. São Paulo: Editora Campos, 2004.

JUNG, C. G. Tipos psicológicos. Petrópolis: Vozes, 1991. (Obras completas; 6).

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução a Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MYERS, I. B.; MYERS, P. B. Ser humano é ser diferente: valorizando as pessoas por seus dons especiais. São Paulo: Gente, 1997.

VYGOTSKY, L. S. Pensamento e palavra. São Paulo: Martins Fontes, 1993.