

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

JOAQUIM DOMINGOS MACIEL

**ESTILOS DE MOBILIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS
PROFISSIONAIS PERCEBIDAS E OPÇÕES DE ÁREAS DE
ATUAÇÃO DE FUTUROS ADMINISTRADORES:UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO**

São Paulo

2006

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ALVARES PENTEADO -

FECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

JOAQUIM DOMINGOS MACIEL

**ESTILOS DE MOBILIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS
PERCEBIDAS E OPÇÕES DE ÁREAS DE ATUAÇÃO DE FUTUROS
ADMINISTRADORES:UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda

São Paulo

2006

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sergio de Gouveia Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Sergio de Gouveia Franco

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof^o Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof^o Dr. Anísio Candido Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

M152e Maciel, Joaquim Domingos
Estilos de mobilização, competências profissionais percebidas e opções de áreas de atuação de futuros administradores: um estudo exploratório / Joaquim Domingos Maciel. - - São Paulo, 2006.
89 f.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda.

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Administração de Empresas.

1. Competências 2. Motivação (Psicologia) 3. Administração – Estudo e ensino (Superior)

CDD 658.3

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sergio de Gouveia Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Sergio de Gouveia Franco

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof^o Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof^o Dr. Anísio Candido Pereira

FICHA CATALOGRÁFICA

M152e Maciel, Joaquim Domingos
Estilos de mobilização, competências profissionais percebidas e opções de áreas de atuação de futuros administradores: um estudo exploratório / Joaquim Domingos Maciel. -- São Paulo, 2006.
93 f.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda.

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Administração de Empresas.

1. Competências 2. Motivação (Psicologia) 3. Administração – Estudo e ensino (Superior)

CDD 658.3

FOLHA DE APROVAÇÃO

JOAQUIM DOMINGOS MACIEL

**ESTILOS DE MOBILIZAÇÃO, COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS
PERCEBIDAS E OPÇÕES DE ÁREAS DE ATUAÇÃO DE FUTUROS**

**ADMINISTRADORES:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comercio Álvares Penteado – FECAP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Maria Filomena Fontes Ricco
Instituto Tecnológico de Aeronáutica - ITA

Prof. Dr. Dirceu da Silva
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP

Prof. Dr. Roberto Coda
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 29 de NOVEMBRO DE 2006

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho à minha filha, meu filho e à minha esposa pela compreensão com as minhas ausências e pelo encorajamento para que eu pudesse atingir os objetivos e obtivesse êxito.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus pais “in memoriam” e principalmente a DEUS, pois, sem Ele, jamais conseguiria atingir os objetivos.

Agradeço à FECAP pela oportunidade de conviver com os colegas de mestrado e seus docentes participando do programa de mestrado.

Ao Prof. Dr. Roberto Coda, pelo interesse, pela paciência, pelas orientações.

A todos os professores que me conduziram durante esse período.

Aos alunos das instituições pesquisadas, colaborando para a realização dessa pesquisa.

Aos meus filhos que me apoiaram e estiveram comigo desde o primeiro momento.

E finalmente à minha esposa, sempre amiga, companheira e solidária, me estimulando e motivando para que não desistisse nos momentos mais difíceis.

“A ambição é o puro senso de dever, pois a si só não produz frutos realmente importantes para a pessoa humana, pelo contrario os frutos verdadeiros derivam do amor e da dedicação para com as pessoas e as coisas”.

Albert Einstein

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o perfil de 380 alunos, sendo que 63% deles eram do gênero masculino e matriculados em cursos de administração geral de duas universidades da cidade de São Paulo-SP. A metodologia de investigação utilizada foi uma pesquisa exploratória com a utilização de dois instrumentos de pesquisa: um com a finalidade de identificar os sete Estilos de Mobilização (EM), propostos por Ricco (2004), e um outro denominado questionário de interesses composto por 6 Opções de Área de Atuação (OAA) para a identificação da 1ª opção e 31 competências adaptadas de McClelland e Klemp Jr. para a escolha de 5 delas, com a finalidade de se obter as Competências Profissionais Percebidas (CPP) dos sujeitos estudados. Para as análises estatísticas foi utilizado o método de aderência e significância do Teste Qui-quadrado, para agrupamento dos dados, entendimento das informações e análise final dos resultados obtidos. Os principais resultados do estudo apontaram que 22,6% dos estudantes são do Estilo de Mobilização (EM) Conquistador, 66% das Competências Profissionais Percebidas (CPP) concentram-se em 15 delas além de as correlações existentes entre EM e CPP serem confirmadas. Seguindo-se as interpretações, dentre as Opções de Áreas de Atuação (OAA), os alunos tiveram 36,1% de preferência por Finanças e 33,9% deles preferiram a área de Marketing. O estudo demonstra também que o Estilo Conquistador tem uma concentração de 27,7% para os que preferem a área de Finanças e 17,8% para os que preferem a área de Marketing. Para maior contribuição acadêmica, seria interessante aplicar este estudo com maior profundidade nas mesmas instituições e em outras universidades da cidade de São Paulo para que seja possível explicar melhor os fatos apresentados nesta pesquisa.

Palavras-chave: Competências. Motivação (Psicologia).
Administração – Estudo e ensino (Superior).

ABSTRACT

This research aims at analyse the main characteristics of 380 students, whose 63% belong to male gender and are regular undergraduated students in Business Administration courses from two universities in São Paulo – SP. The methodology procedures adopted to carry out such investigation consisted of two research tools: one aiming at the identification of seven Mobilization Stiles – MS, proposed by Ricco (2004) and another one named as “interests questionnaire”, composed by 6 Performing Area Options (PAO), in order to identify the first option and 31 chosen competences that were adapted from McClelland e Klemm Jr. to choose 5 among them, so as to obtain the Perceived Professional Competences (PPC) of the studied subjects. An adherence and significance Qui-Squared Test method applied to statistic analysis, to gather data, understand information and final results analysis. The main results of this study reveal that 22.6% of students are from Mobilization Style (MS), while Conquerer lies with 66% from Perceived Professional Competences (PPC) and are concentrated in 15 of them, besides the relations of MS and PPC being confirmed. In the sequence of the interpretations, among the Performing Areas Options (PAO), the students got 36.1% in their preferences for Finances, followed by 33.9% who preferred Marketing area. The study shows also that Conquerer Style is concentrated in 27.7% in the ones who prefer Finances area and 17.8% for the ones who prefer Marketing. As a sequence for academic purposes, it would be interesting to apply such study in other universities in São Paulo, so as to have a better overview and actual explanation of the facts presented in this Master’s program research.

Key words: Core competencies. Motivation (Psychology). Management – Study and teaching (Higher).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Esquema do estudo adotado	37
FIGURA 2 Distribuição dos Estilos de Mobilização (EM)	47
FIGURA 3 Frequência das competências profissionais escolhidas pelos estudantes	51
FIGURA 4 Distribuição Opções de Áreas de Atuação (OAA)	54
FIGURA 5 Competências profissionais para o estilo Colaborador	59
FIGURA 6 Competências profissionais para o estilo Competidor	60
FIGURA 7 Competências profissionais para o estilo Conquistador	62
FIGURA 8 Competências profissionais para o estilo Especialista.....	63
FIGURA 9 Competências profissionais para o estilo Mantenedor.....	65
FIGURA 10 Competências profissionais para o estilo Negociador	66
FIGURA 11 Competências profissionais para o estilo Realizador.....	68
FIGURA 12 Distribuição das Opções de Áreas de Atuação (OAA) por Estilo de Mobilização (EM).....	81

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Fragmentos do Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais	30
QUADRO 2 Resultados possíveis do Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais.....	30
QUADRO 3 Estilos de Mobilização:resumo das crenças, motivo principal e sentido da ação	34
QUADRO 4 Estilo de Mobilização (EM), padrões comportamentais, Competências Profissionais (CPP) e correlações existentes para o Colaborador	72
QUADRO 4.1 Padrão comportamental e as competências mais aderentes para o Colaborador.....	72

QUADRO 5 Estilo de Mobilização (EM), padrões comportamentais, Competências Profissionais (CPP) e correlações existentes para o Competidor	73
QUADRO 5.1 Padrão comportamental e as competências mais aderentes para o Competidor.....	74
QUADRO 6 Estilo de Mobilização (EM), padrões comportamentais, Competências Profissionais (CPP) e correlações existentes para o Conquistador	74
QUADRO 6.1 Padrão comportamental e as competências mais aderentes para o Conquistador	75
QUADRO 7 Estilo de Mobilização (EM), padrões comportamentais, Competências Profissionais (CPP) e correlações existentes para o Especialista.....	76
QUADRO 7.1 Padrão comportamental e as competências mais aderentes para o Especialista	76
QUADRO 8 Estilo de Mobilização (EM), padrões comportamentais, Competências Profissionais (CPP) e correlações existentes para o Mantenedor.....	77
QUADRO 8.1 Padrão comportamental e as competências mais aderentes para o Mantenedor	77
QUADRO 9 Estilo de Mobilização (EM), padrões comportamentais, Competências Profissionais (CPP) e correlações existentes para o Negociador	78
QUADRO 9.1 Padrão comportamental e as competências mais aderentes para o Negociador.....	79
QUADRO 10 Estilo de Mobilização (EM), padrões comportamentais, Competências Profissionais (CPP) e correlações existentes para o Realizador.....	79
QUADRO 10.1 Padrão comportamental e as competências mais aderentes para o Realizador	80

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Distribuição dos Estilos de Mobilização–EM	47
TABELA 2 Distribuição das Competências Profissionais Percebidas (CPP) entre os alunos	49
TABELA 3 Resultados do teste de aderência para as competências	51

TABELA 4 Distribuição das Competências Profissionais (CPP) mais escolhidas	52
TABELA 5 Distribuição das Competências Profissionais (CPP) menos escolhidas.....	53
TABELA 6 Distribuição das opções de área segundo 1ª. opção.....	55
TABELA 6.1 Resultados do teste de aderência para OAA.....	55
TABELA 7 Distribuição das competências por Estilo de Mobilização (EM) em frequência e porcentagem total por item	56
TABELA 8 Competências mais escolhidas por Estilo de Mobilização (EM)	57
TABELA 9 Competências mais escolhidas por Estilo de Mobilização (EM) em porcentagem por estilo e frequência total	58
TABELA 10 Resultados do teste de aderência para o Colaborador.....	59
TABELA 11 Resultados do teste de aderência para o Competidor.....	61
TABELA 12 Resultados do teste de aderência para o Conquistador	62
TABELA 13 Resultados do teste de aderência para o Especialista	64
TABELA 14 Resultados do teste de aderência para o Mantenedor	65
TABELA 15 Resultados do teste de aderência para o Negociador	67
TABELA 16 Resultados do teste de aderência para o Realizador	68
TABELA 17 Distribuição das principais competências e seus índices por Estilo de Mobilização (EM).....	69
TABELA 18 Resultados do teste de independência entre OAA x EM.....	81
TABELA 19 Distribuição dos Estilos de Mobilização (EM) e as Opções de Áreas de Atuação (OAA)	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CN	CONDIÇÕES NORMAIS DE TRABALHO
CPP	COMPETÊNCIA PESSOAL PERCEBIDA
EM	ESTILOS DE MOBILIZAÇÃO
M.A.R.E. [®]	DIAGNÓSTICO M.A.R.E. [®] DE ORIENTAÇÕES MOTIVACIONAIS
OA	ORIENTAÇÃO ANALÍTICA
OAA	OPÇÃO DE AREA DE ATUAÇÃO
OE	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA
OM	ORIENTAÇÃO MEDIADORA
OR	ORIENTAÇÃO RECEPTIVA
RH	RECURSOS HUMANOS
SP	SOB PRESSÃO NO TRABALHO

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Importância do tema.....	15
1.2 Objetivos da pesquisa	15
1.3 Problema da pesquisa.....	16
1.4 Relevância do estudo.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Motivação intrínseca e extrínseca	18
2.2 As diferenças individuais.....	22
2.3 A classificação dos indivíduos.....	25
2.4 As orientações de Erich Fromm	27
2.5 O Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais	29
2.6 Os perfis comportamentais.....	31
2.7 Modelos de competências.....	35
2.8 Questões de pesquisa.....	36
3 METODOLOGIA	38
3.1 Definições operacionais e constructos	38
3.2 Natureza da pesquisa	39
3.3 Tipologia da pesquisa	40
3.4 Abordagem metodológica.....	40
3.5 Instrumento de pesquisa	41
3.6 As instituições pesquisadas e sujeitos	42
3.7 Amostra	42
3.8 Procedimentos para coleta de dados	44
3.9 Procedimentos para interpretação dos dados	44
3.10 Medidas.....	45

4 RESULTADOS	46
4.1 Caracterização dos indivíduos pesquisados	46
4.2 Os Estilos de Mobilização - EM encontrados	46
4.3 As Competências Profissionais Percebidas (CPP)	48
4.3.1 As competências mais escolhidas.....	52
4.3.2 As competências menos escolhidas	53
4.4 As Opções de Área de Atuação (OAA)	54
4.5 As Competências Pessoais Percebidas (CPP) e os Estilos de Mobilização (EM)	55
4.5.1 As principais Competências Profissionais Percebidas (CPP) por Estilo de Mobilização (EM).....	57
4.5.1.1 As competências mais valorizadas para o estilo Colaborador	59
4.5.1.2 As competências mais valorizadas para o estilo Competidor	60
4.5.1.3 As competências mais valorizadas para o estilo Conquistador	61
4.5.1.4 As competências mais valorizadas para o estilo Especialista	63
4.5.1.5 As competências mais valorizadas para o estilo Mantenedor	65
4.5.1.6 As competências mais valorizadas para o estilo Negociador	66
4.5.1.7 As competências mais valorizadas para o estilo Realizador	67
4.6 As correlações entre os Estilos de Mobilização (EM) e as Competências Pessoais Percebidas (CPP)	69
4.6.1 A Correlação existente para o Colaborador	72
4.6.2 A Correlação existente para o Competidor.....	73
4.6.3 A Correlação existente para o Conquistador.....	74
4.6.4 A Correlação existente para o Especialista.....	76
4.6.5 A Correlação existente para o Mantenedor.....	77
4.6.6 A Correlação existente para o Negociador.....	78
4.6.7 A Correlação existente para o Realizador.....	79
4.7 As correlações entre os Estilos de Mobilização (EM) e as Opções de Áreas de Atuação (OAA)	80

5 DISCUSSÃO	84
5.1 Implicações teóricas.....	84
5.2 Implicações práticas.....	84
5.3 Limitações do trabalho	85
5.4 Pesquisas futuras.....	85
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
APÊNDICE A – Modelo de questionário de interesses passado aos pesquisados.....	93

1 INTRODUÇÃO

1.1 Importância do tema

A crescente mudança nas características organizacionais nas últimas décadas, principalmente com o aumento da competição entre empresas, tem levado os administradores a se atualizarem continuamente a fim de ter acesso a novas práticas administrativas e levado os estudantes a uma melhor escolha da área de atuação, quer seja pela graduação como também pela especialização na área escolhida, auxiliando-os na busca de uma formação específica e por meio da competência adquirida, conseguir um novo emprego ou uma nova promoção dentro das organizações (FERNANDES,2004).

1.2 Objetivos da pesquisa

Como objetivo geral, este trabalho pretende, a partir da identificação dos Estilos de Mobilização (EM) mencionados por Ricco (2004), das Competências Profissionais Percebidas (CPP) e Opções por Área de Atuação (OAA) dos estudantes de cursos de graduação em administração, estudar a existência de correlações entre eles.

A manifestação das diferenças individuais, definidos como Estilos de Mobilização (EM), foram identificados com base no trabalho de Ricco (2004).

As competências profissionais e as opções por áreas de atuação foram identificadas através de um questionário desenvolvido com as competências extraídas e adaptadas de McClelland e Klemp Jr.

Para o alcance do objetivo geral da pesquisa foram utilizadas etapas conforme discriminadas abaixo:

- a) Identificar o Estilo de Mobilização (EM) dos sujeitos em busca de resultados;
- b) Levantar as Competências Profissionais Percebidas (CPP) através de questionário de interesses pessoais;

- c) Levantar as Opções de Áreas de Atuação (OAA) também através de questionário de interesses pessoais;
- d) Verificar se existe correlação entre os perfis de EM e as CPP; e
- e) Verificar se existe correlação entre os EM e as OAA.

1.3 Problema de pesquisa

De acordo com Robbins (2002), “obviamente, as pessoas diferem quanto as suas tendências motivacionais básicas” (p. 151). Existem diferenças entre as pessoas. Nem todos desejam um trabalho desafiador. Nem todos desejam ser promovidos ou desejam elogios. Há ausência de estratégias para a satisfação de todos os funcionários. A diferença entre as pessoas confirma que cada uma dá importâncias diferentes a diferentes estímulos como seria o caso de recompensas ou desafios no trabalho. (BOWDITH, 1992, p. 69; DAVIDOFF, 2001, p. 524; ROBBINS, 2002, p. 202; WEITEN, 2002, p. 347). Para Cestari (2005), “várias teorias objetivam descobrir e classificar os diferentes tipos de estilo de mobilização nos indivíduos dentro de estilos ou padrões identificáveis de comportamento”. Nesse estudo, as características dos indivíduos são identificadas em função dos seus estilos, interesses profissionais e competências através da auto-percepção, para se poder saber se os aspectos apresentados podem servir de orientação de carreira aos sujeitos.

1.4 Relevância do estudo

Um dos maiores desafios para as organizações é compreender qual o estilo de mobilização do indivíduo que nelas trabalham e se existe relação das motivações com os interesses traduzindo-se em um encontro de necessidades que estariam ligadas ao alcance dos objetivos. O sentido do dever cumprido ou de ter realizado algo, normalmente motiva o ser humano para uma nova tarefa, um novo desafio e assim por diante. “Para que as empresas tornem-se

competitivas, é necessário que seus recursos humanos apresentem elevados níveis de produtividade” (GIL, 2001, p. 45). Como observação desta relação, a organização poderia estar alocando de uma melhor forma seus funcionários para que pudessem atuar em outros ambientes ou departamentos sendo utilizadas adequadamente as características individuais dos funcionários e seus interesses, favorecendo seu desenvolvimento e aproveitando melhor o potencial de cada indivíduo, conseguindo, assim, uma maior produtividade organizacional (SEIJTS;LATHAN, 2005).

Os estilos de mobilização são entendidos como a manifestação das diferenças individuais e foram identificados com base no trabalho de Ricco (2004). Para essa pesquisadora, os diferentes estilos de mobilização (EM), quando identificados, podem auxiliar na adequação correta das pessoas nas organizações, seja pelos estilos individuais, seja pelo tipo de trabalho a ser desempenhado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Motivação intrínseca e extrínseca

Spector (2002, p. 253) cita que a relação desempenho, função social e fator humano ajudam a organização a alcançar seus objetivos e que a crescente necessidade e interesse pelos estudos do capital humano, a relação entre os indivíduos e suas motivações com os resultados da organização poderiam ser explicadas.

Para Robbins (2002, p. 151-152) a motivação é “[...] a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”. O esforço permanente em buscar o alcance de uma meta ou objetivo é motivação em um indivíduo que busca a satisfação pessoal. Porém não são os elementos essenciais para gerar resultados favoráveis para uma organização. Seria necessário entender quais são os interesses dos indivíduos para se conseguir o máximo da motivação para o cumprimento de metas nas organizações.

Coda (2002) ainda acrescenta que “...a maioria dos estudos realizados por diversas instituições e em diferentes lugares do mundo todo parecem concluir que o empregado motivado na verdade produz mais”.

Segundo Gil (2001, p. 201), a motivação para a realização do trabalho poderia ser considerada como um combustível para o trabalho tanto individual como em equipe. Esta relação poderia ter também explicação no que se refere a executar atividades que estariam de acordo com o interesse profissional do indivíduo.

Conforme Cestari (2005) “[...] cada pessoa possui sua própria concepção do que seja motivação”. Spector (2002) concorda que motivação é “[...] um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento” (p. 198). Davidoff (2001) define motivação como um estado interno que pode resultar de uma carência,

dando conotação de deficiência. Assim, para ele, a motivação pode ser descrita como “[...] ativador, ou despertador de comportamento, geralmente dirigido para a satisfação da necessidade instigadora” (p. 325), Gil (2001, p. 202) e Heller (1999, p. 6) compartilham da mesma opinião. Para eles, motivação é a “[...] força que nos estimula a agir”.

Cestari (2005) continua, “[...] essa força que nos estimula a agir’ está presente em todas as nossas atividades, bem como em todas as fases da vida”, definindo a motivação como sendo a propulsora dos estímulos motivacionais para todas as atividades exercidas pelo ser humano.

Motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual (ROBBINS, 2002).

Cestari (2005) segue indicando que “[...] a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”.

Segundo Kohn (1998):

[...] é possível levar as pessoas a fazerem alguma coisa. Mas o desejo para realizar alguma coisa e muito menos para realizá-la bem, simplesmente não pode ser imposto [...]. Tudo o que se pode fazer é arranjar algumas condições que irão maximizar a probabilidade de que desenvolvam um interesse por aquilo que fazem (p. 193).

Vergara (2000, p. 42) afirma que “[...] tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação”.

Gil (2001) continua a explicação quanto a um dos fatores de estímulo:

[...] os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. [...] precisam dispor de conhecimento e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho (p. 202).

De acordo com Cestari (2005), “um dos principais focos do estudo da motivação se dá em conhecer quais os fatores motivam o indivíduo, ou seja, a origem da motivação humana”.

DuBrin (1998) menciona que motivação intrínseca “[...] refere-se à crença das pessoas sobre a extensão pela qual uma atividade pode satisfazer suas necessidades de competência e autodeterminação” (p. 128). Para Kohn (1998) motivação intrínseca é “[...] o desejo de envolver-se numa atividade pelo que ela é, isto é, exatamente pela satisfação que ela provê” (p. 280).

Segundo Cestari (2005):

[...] entende-se que motivação intrínseca é proveniente do interior de cada indivíduo e não de fatores externos. Um exemplo pode ser concluir uma tarefa complexa pelo sentimento agradável de realização que essa traz, ou solucionar determinado problema no trabalho que beneficia outros apenas pelo fato de realizar-se pessoalmente.

Motivação extrínseca, ao contrário, é esclarecida como uma “[...] atividade desempenhada por alguém devido a algum outro benefício propiciado pela mesma” (KOHN, 1998, p. 280). Seguindo a definição, a origem da motivação do indivíduo deflagrada por estímulos externos, assume-se que o comportamento humano pode ser planejado e dirigido conforme são oferecidas recompensas ou demonstradas formas de punições aos indivíduos. (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 39).

Alguns exemplos de motivação extrínseca são comportamentos de indivíduos que realizam suas tarefas aguardando reconhecimentos, como é o caso de promoções, elogios, benefícios como o de aumento de salário, ou simplesmente realizam por temerem algum tipo de punição caso não realizem seu trabalho. É desta forma que os chamados *behavioristas*, atribuem aos estímulos externos o fato de as pessoas se comportarem agindo em determinada situação dependente destes fatores.

Com referência a tais linhas de pensamento, Daft (1999) dá importante contribuição a esse trabalho quando afirma que “[...] a motivação refere-se a forças internas e externas de uma pessoa, que provocam entusiasmo e persistência em seguir um certo curso de ação” (p. 318).

Seguindo Daft, Lawler (1997) menciona que “[...] indivíduos são motivados tanto por recompensas extrínsecas, como, por exemplo, o salário, quanto por recompensas intrínsecas, tais como sentimentos de realização e de competência” (p. 132).

DuBrin (1998, p. 133) acrescenta, ainda, que “a combinação de recompensas intrínsecas e extrínsecas é a forma ideal de motivação”.

Vários autores concordam com o fato de que “empregados motivados para realizar seu trabalho tendem a apresentar melhor desempenho” (DAFT, 1999, p. 318; GIL, 2001, p. 201; KOHN, 1998, p. 198). Porém, esse não é o único fator determinante para o desempenho do indivíduo em seu trabalho. Robbins (2002, p. 169) destaca que o desempenho do indivíduo é uma função da interação entre capacidade e motivação, sendo que se um desses fatores for inadequado, o desempenho será afetado negativamente reduzindo a produtividade.

Segundo Robbins (2002), capacidade se refere à inteligência e às habilidades de um indivíduo. Além desses fatores, ele inclui a oportunidade para o desempenho, mostrando que mesmo que um indivíduo esteja motivado, pode haver obstáculos que limitem seu

desempenho. Segundo ele, “o sucesso em um trabalho é facilitado ou obstruído pela existência ou ausência de recursos de apoio” (p. 169).

DuBrin (1998) compartilha dessa mesma linha de pensamento. Além desses fatores, o autor acrescenta as normas do grupo e a cultura organizacional como sendo determinantes do desempenho do indivíduo no trabalho. Para ele, se as normas e a cultura organizacional estimularem a motivação e a performance elevada, o trabalhador sozinho se sentirá impelido a trabalhar intensamente (p. 186-187).

2.2 As diferenças individuais

Segundo Robbins (2002, p. 202), “os funcionários possuem necessidades diferentes e, dessa forma, não devem ser tratados como se fossem todos iguais”.

Para Cestari (2005):

As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo assim diferentes padrões de comportamento; os valores sociais são diferentes; as capacidades para se atingir os objetivos são igualmente diferentes e assim por diante. O grande dilema é tratar as pessoas como pessoas, ou seja, respeitar as diferenças

Kondo (1994), por sua vez, afirma que o fato de os seres humanos, que constituem o foco da motivação, serem sempre diferentes, faz com que não possa existir uma metodologia consolidada e padronizada de motivação. Para ele “não podemos presumir que um procedimento de motivação que é conveniente para um indivíduo possa dar os mesmos resultados com outras pessoas” (p. vii). Nesse sentido é importante ressaltar que cada indivíduo possui suas aptidões e vontades como propulsor intrínseco que o leva a seguir essa ou aquela direção na execução de seu trabalho, dependendo de suas características pessoais.

Em relação à importância de se compreender as diferenças individuais, Bowditch (1999) afirma que:

[...] essas diferenças podem motivar prontamente as maneiras como as pessoas reagem a diversas práticas organizacionais e gerenciais. Pessoas diferentes, por exemplo, darão importâncias diferentes a recompensas intrínsecas, relacionadas ao trabalho, ao estilo de liderança que preferem, suas necessidades de contato e interações interpessoais, e à tolerância e aceitação do cargo (p. 69).

DuBrin (1998) revela oito conseqüências das diferenças individuais em situações ligadas ao trabalho. Segundo ele:

As pessoas diferem em produtividade [...] As pessoas diferem em habilidade e talento [...] As pessoas variam em sua propensão para alcançar resultados de alta qualidade [...] As pessoas diferem na maneira pela qual querem ser empoderadas e envolvidas [...] As pessoas diferem no estilo de liderança que preferem e de que necessitam [...] As pessoas diferem em suas necessidades de contato com outras pessoas [...] As pessoas diferem na quantidade de comprometimento e lealdade a empresa [...] Os trabalhadores diferem em seu nível de auto estima, a qual, por seu turno, influencia sua produtividade e capacidade de aceitar responsabilidades adicionais (p. 25 et seq., grifos do autor).

Segundo o autor, as principais fontes das diferenças individuais são a diversidade demográfica, a habilidade mental e a personalidade, (Op.cit., p. 24). No tocante à diversidade demográfica, DuBrin (p. 27) aponta que suas fontes chaves incluem gênero, idade, raça, etnia e deficiências físicas. Com relação à habilidade mental, o autor se refere à capacidade mental, ou inteligência, descrita por ele como “[...] a capacidade de adquirir e aplicar conhecimentos, incluindo a solução de problemas” (p. 32). Por personalidade, (p. 37) “[...] refere-se aos padrões de comportamento persistentes e duráveis de um indivíduo, expressados numa grande variedade de situações”. Seguindo este raciocínio, o autor remete a considerar que a competência do indivíduo

está em aplicar adequadamente seus conhecimentos e habilidades na execução de um trabalho ou na resolução de problemas.

Bowditch (1992, p. 69) entende que a personalidade é a principal determinante das diferenças individuais. Por personalidade, Robbins (2002) entende “[...] a soma total das maneiras como uma pessoa reage e interage com as demais” (p. 88).

Segundo Davidoff (2001):

Por personalidade, os psicólogos contemporâneos querem referir-se àqueles padrões relativamente consistentes e duradouros de percepção, pensamento, sentimento e comportamento que dão às pessoas identidade distinta (p. 504).

Para o autor, conjunto de características marcantes exibidas em grande número de situações chamadas de traços de personalidade que são resultados da percepção que temos do comportamento, sentimento, pensamento e percepção no indivíduo, ou seja, por meio da observação do comportamento do indivíduo podemos perceber características de sua personalidade.

Segundo Weiten (2002), “um traço de personalidade é uma tendência duradoura a comportar-se de uma determinada forma em uma diversidade de situações” (p. 347). Conforme exposto, pode-se entender que de acordo com determinados comportamentos há a possibilidade de se identificar padrões para determinar certo modo de ação do indivíduo.

Nas palavras de Coda (2000):

Aceitar e lidar com diferenças no comportamento humano, entretanto, não é uma tarefa fácil, embora seja amplamente sabido que isto representa um dos aspectos capaz de gerar resultados, assim como níveis desejados de produtividade e clima organizacional positivo para o desenvolvimento do trabalho (não-paginado).

2.3 A classificação dos indivíduos

O esforço em conhecer e classificar as pessoas dentro de determinadas categorias teve sua origem nos primeiros pensadores e filósofos. Hipócrates, médico grego buscou dividir os temperamentos em quatro tipos: deprimido, otimista, apático e irritável (DAVIDOFF, 2001, p. 526).

As primeiras descobertas por parte daqueles que tentaram classificar os tipos humanos foram realmente muito simplistas. Os estudos iniciais tratavam das características físicas como determinantes e indicativos do comportamento. Entre esses pesquisadores, destaca-se o psiquiatra alemão Krestschmer, que acreditava haver forte ligação entre as características físicas e o temperamento. Para este autor, as pessoas classificavam-se em tipos pícnicos, quando se podia constatar o predomínio transversal (pessoas mais obesas), sendo essas pessoas mais inclinadas a um comportamento mais extrovertido. Já as pessoas detentoras de um tipo longilíneo e esbelto (pessoas altas e magras), eram chamadas por Krestschmer de astêmicas e caracterizavam-se por apresentar um comportamento voltado à introversão e ao fechamento (BERGAMINI, 1987, p. 50-52).

De forma análoga, Sheldon acreditava que as pessoas desenvolviam tipos específicos de personalidade de acordo com o seu tipo de corpo, dividindo assim os indivíduos em três diferentes classes, chamadas por ele de: *vicerotônicos* - caracterizados como tipos mais dados à gordura em que o comportamento é mais afável e bem-humorado; *somatotônicos* - caracterizados como indivíduos atléticos e musculosos que possuíam uma forma comportamental agressiva, corajosa e dominante; e, *cerebrotônicos* - caracterizados como sendo pessoas fisicamente esguias que apresentavam o componente psicológico típico de fechamento, autoconsciência e inibição (DAVIDOFF, 2001, p. 526-527).

Segundo Ricco (2004, p. 26), Freud¹ foi um expoente na classificação de comportamentos ao tratar os aspectos da personalidade como fonte de diferenças individuais, considerando que os acontecimentos traumáticos ocorridos durante a infância eram determinantes da formação da personalidade do adulto.

Conforme relata Coda (2000):

Somente após a contribuição de Freud desnudando a natureza e a estrutura da personalidade humana que se torna possível observar o surgimento e o desenvolvimento de variadas tipologias de comportamento motivacional tais como aquelas criadas por Jung e por Fromm (não-paginado).

Por volta dos anos 20, Jung² apresenta uma interessante combinação de elementos para os estudos de estilos de mobilização a partir dos tipos psicológicos apresentados como “[...] os padrões por meio dos quais as pessoas percebem e julgam” (LICHT, 1994, p. 43).

Primeiramente Jung (1976) designa duas atitudes principais “[...] que se distinguem pela direção dada a seus interesses e ao movimento da libido” (p. 386). A primeira atitude, chamada de introvertida, caracteriza-se pelo comportamento adequado à abstração, como se tivesse de evitar e impedir a preponderância do objeto. Já a segunda atitude, chamada de extrovertida, tem suas principais e mais freqüentes decisões e ações condicionadas a circunstâncias objetivas e não a pontos de vista subjetivos.

Partindo da introversão e da extroversão, Jung apresenta quatro funções da consciência subdivididas em racionais, que são o pensamento e o sentimento; e irracionais, que são a percepção e a intuição, nas quais as funções racionais se caracterizam pelo “[...] fato de a vida estar subordinada, em elevado grau, ao juízo ou critério racional” (Op.cit.), enquanto as irracionais “[...] baseiam sua ação e seu prescindir de ação não em juízos racionais, mas na intensidade

1. Comenta que “até Freud, nenhum outro teórico em psicologia havia atentado para a importância da infância na formação da personalidade”.

2 . JUNG, C. G. Tipos Psicológicos. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

absoluta da percepção” (p. 431), baseando-se “[...] exclusivamente na experiência, a tal ponto que seu juízo não é capaz de acompanhar a experiência e fica para trás dela” (p. 432). Dessa forma, da combinação das atitudes com as funções da consciência, nascem oito classificações de tipos diferentes de indivíduos que, conforme Ricco (2004) “[...] não identificam formas puras, mas são estruturas típicas de personalidade que servem como linha básica para a compreensão do comportamento do homem” (p. 30).

2.4 As orientações de Erich Fromm

O processo de socialização é resultante da relação com as demais pessoas e consigo mesmo, sendo identificadas três espécies de relacionamento pessoal: relacionamento simbiótico, afastamento destrutivo e amor. O processo de assimilação é resultante da obtenção de coisas e aspectos do mundo exterior, sendo então identificadas cinco orientações resultantes desse processo: receptiva, exploradora, acumuladora, mercantil e produtiva.

As orientações receptiva, exploradora, acumuladora e mercantil são consideradas por Fromm como improdutivas, sendo parte normal e necessária da vida, e sob o domínio da orientação produtiva, não apresentam características indesejáveis. Conforme Fromm (1986), “todo ser humano, para sobreviver, tem de ser capaz de aceitar coisas dos outros, de tomar coisas, de economizar e de permutar” (Op.cit., p. 102).

Quanto à orientação produtiva, essa se refere à maneira pela qual o homem se relaciona com o mundo quando utiliza produtivamente seus poderes. Produtividade é definida por ele como “[...] a capacidade do homem para usar suas forças e para realizar as potencialidades a ele inerentes” (Op.cit., p. 78).

Na predominância da orientação receptiva, o indivíduo acha que “a fonte de todo o bem” está fora de si mesmo e acredita que o único modo de receber o que se deseja é recebê-lo daquela fonte exterior. Para essas pessoas é difícil dizer não, adorando-se dizer sim a tudo e a todos, tornando-se cada vez mais dependentes dos outros.

Na predominância da orientação exploradora, o indivíduo, assim como na receptiva, acredita que “a fonte de todo o bem” está no exterior. A diferença entre as duas é que o tipo explorador não espera receber coisas dos outros como dádivas, e sim tomá-las por meio da força ou astúcia.

Na predominância da orientação acumulativa, o indivíduo é essencialmente diferente dos tipos receptivo e explorador. Enquanto esses são semelhantes em sua expectativa de obter as coisas do mundo exterior, a segurança dos indivíduos com orientação acumulativa baseia-se na acumulação e na poupança, sendo que gastar é visto como uma ameaça. O indivíduo acumulativo mostra-se organizado no que diz respeito às coisas, idéias ou pensamentos.

Enfim, a orientação mercantil provém da idéia de que predomina o valor da troca e o sucesso depende em grande parte de quão bem a pessoa sabe vender-se, pois ela própria é considerada como “mercadoria”. (p. 61 et. seq.).

Conforme esclarece Fromm (Op.cit.), embora as orientações apareçam combinadas de várias formas “[...] todas as orientações fazem parte da bagagem humana e que o predomínio de qualquer uma delas é função, sobretudo, da peculiaridade da cultura em que o indivíduo vive” (p. 74).

2.5 O Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais

Como relata Ricco (2004, p. 38), baseando-se nas teorias que classificam o comportamento do indivíduo, instrumentos de mensuração são desenvolvidos, compondo assim os diagnósticos comportamentais.

Um desses diagnósticos, batizado de Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais, foi desenvolvido por Coda (2000). Partindo das orientações propostas por Erich Fromm, Coda realiza a adaptação dessas ao universo do trabalho e à realidade brasileira, buscando identificar o estilo de orientação motivacional do profissional que está ligado ao prazer e o significado que ele percebe em relação a seu trabalho.

Segundo Coda (2000), o instrumento está voltado a “[...] identificar as manifestações de orientações motivacionais básicas no trabalho, em lugar de interpretar essas motivações somente utilizando como base de auto-percepções de traços de personalidade”. O instrumento possui 16 afirmações, que resultam em oito escores, referentes a quatro variáveis em duas situações diferentes. As duas situações são decorrentes das condições normais (CN) de trabalho sob pressão (SP) e as variáveis são chamadas de Orientações Motivacionais, além de serem indentificadas pelo autor como orientação Mediadora, Analítica, Receptiva ou Empreendedora.

O QUADRO 1 exemplifica o referido questionário que se encontra validado por meio de um levantamento realizado entre os anos de 1998 e 1999 e do qual participaram 540 respondentes. Desde então, vem sendo aplicado entre gerentes e profissionais técnicos brasileiros, contando com mais de cinco mil respondentes.

Afirmção	Complemento para a escolha do entrevistado
1. Prefiro realizar meu trabalho em situações onde posso:	<ul style="list-style-type: none"> a. Ter independência, autonomia e liberdade para agir. b. Adaptar e integrar meus conhecimentos às necessidades da empresa e do grupo com o qual trabalho. c. Aplicar as técnicas mais adequadas, gerando soluções de qualidade e dentro dos padrões estabelecidos. d. Interagir com um grupo que possui grande afinidade.
15. Não gosto de conviver no trabalho com pessoas que:	<ul style="list-style-type: none"> a. São dependentes, sem iniciativa e não gostam de ampliar seus horizontes. b. São rígidas em seus pontos de vista e insensíveis aos valores e necessidades do grupo. c. Deixam-se guiar mais pela intuição e gostam de atuar em ambientes de constante mudança. d. São muito individualistas, além de muito críticas em relação ao grupo.

QUADRO1–Fragmentos do Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais.

FONTE: Extraído de Ricco, 2004, p. 43.

O QUADRO 2 apresenta os componentes que são identificados através do Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais.

ORIENTAÇÃO	MEDIADORA	ANALÍTICA	RECEPTIVA	EMPREENDEDORA
ESTILO	Negociação	Especialização	Cooperação	Realização
ATITUDE	Sociabilidade	Segurança	Colaboração	Rapidez
BUSCA	Entendimento	Continuidade	Desenvolvimento	Resultados
PROPULSOR DE COMPORTAMENTO	Vender a idéia	Fazer com acuidade	Ajudar	Desafio
FOCO	Cliente externo	Longo prazo Processo Estratégia	Cliente interno Pessoas	Curto prazo Resultado

QUADRO 2 – Resultados possíveis do Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais.

FONTE: Extraído de Ricco, 2004, p. 44.

Segundo Coda (2000), na predominância da orientação mediadora, que corresponde à orientação chamada por Fromm de mercantil, o indivíduo possui na flexibilidade uma de suas características mais marcantes, sendo hábil para identificar as necessidades da equipe e para resolver conflitos, enfatizando a adaptação e o acordo com os outros. Na predominância da orientação analítica, chamada por Fromm de acumulativa, os indivíduos caracterizam-se pela cautela demonstrada em suas ações e pelo comportamento detalhista, organizado, disciplinado, lógico e guiado pela racionalidade, costumando possuir ótima visão de longo prazo.

Na predominância da orientação receptiva, chamada assim por Fromm, o indivíduo é caracterizado por voltar-se para as interações com as pessoas, gostando de ajudá-las e valorizando a confiança delas. São indivíduos otimistas, confiantes e sinceros que valorizam a gestão participativa. Enfim, na predominância da orientação empreendedora, correspondente à orientação que Fromm chamou de exploradora, o indivíduo caracteriza-se por ser decidido, obstinado e com firmes convicções. Indivíduos com essa orientação são focados em metas e resultados, possuindo grande capacidade para agir e adaptando-se bem às posições de comando.

Conforme o autor da teoria em entrevista concedida à revista *Você S.A.*, “não há estilo ideal - o que existe é o estilo certo no lugar certo” (ROCHA, 2002, p. 29).

2.6 Os perfis comportamentais

Dando continuidade à pesquisa iniciada por Coda, com a construção do Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais, Ricco constrói estilos de mobilização que representam o modo de agir dos gestores brasileiros, avançando no que concerne ao mapeamento das variáveis e suas relações (CESTARI, 2005).

Utilizando-se do banco de dados do M.A.R.E.[®] composto por 4.981 casos, Ricco (2004) realiza a comparação das possibilidades teóricas

de agrupamento com os dados obtidos por meio de estatística multivariada, identificando os padrões por intermédio da análise de conglomerados, descrevendo os padrões identificados e gerando, por fim, sete perfis.

Conforme relata Ricco (Op.cit., p. 129), os perfis, identificados como estilos de mobilização dos gestores brasileiros, tiveram sua elaboração dividida em três momentos. Primeiramente, os padrões foram descritos com base na fundamentação teórica. Depois foram avaliados de forma qualitativa por pesquisadores gestores e por alunos de pós-graduação. Por fim, as descrições foram ajustadas conforme as sugestões recebidas. Os nomes escolhidos para esses estilos de mobilização foram baseados nas descrições feitas, de forma que os adjetivos utilizados assumiram a conotação do perfil. Dessa forma, os estilos de mobilização são: especialista, colaborador, conquistador, mantenedor, competidor, negociador e realizador.

Conforme Ricco (p.130 et. seq.), o perfil especialista possui como principal característica o cuidado pelo qual o indivíduo realiza seu trabalho, agindo como detentor de todo saber, apresentando ações organizadas e pensamento sistêmico. O perfil Colaborador possui como principal característica o interesse pelo bem-estar das pessoas, esperando receber o que os outros possuem de melhor, sendo que para isso o colaborador volta-se para a compreensão das opiniões e crenças das pessoas que atuam na organização. O perfil Conquistador possui como principal característica o comprometimento com seus resultados, procurando atingir os seus objetivos e os objetivos da organização. O perfil mantenedor possui como principal característica a capacidade de assegurar a continuidade das ações, buscando compreender as opiniões e crenças dos indivíduos da organização, tentando colaborar com esses no sentido de ajudá-los a resolver os problemas, dando continuidade às ações e processos. O perfil competidor caracteriza-se por se comparar com os outros, buscando a consecução de seus objetivos e dos objetivos da organização, colaborando com os outros se para isto for preciso. O Negociador possui como principal característica

a flexibilidade no modo de agir, buscando compreensão e equilíbrio entre pontos de vista conflitantes, a fim de dar continuidade às ações e processos. Por fim, o Realizador possui como sua principal característica a capacidade de fazer acontecer sem necessariamente se apegar ao realizado, focando na consecução de resultados e objetivos próprios e da organização, buscando compreensão e equilíbrio entre pontos de vista conflitantes na situação de trabalho.

Um resumo das crenças, motivo principal e sentido da ação pertinentes a cada estilo de mobilização encontra-se resumido no QUADRO 3.

PERFIL	CRENÇAS	MOTIVO PRINCIPAL	SENTIDO DA AÇÃO	PADRÃO COMPORTAMENTAL
COLABORADOR	- É possível obter aquilo que julga de valor, por meio de trocas - Os relacionamentos são o caminho para receber coisas e fatos positivos e obter sucesso	- Participar de atividades em grupo que possibilitem seu desenvolvimento profissional e pessoal	- Busca estabelecer relacionamentos que proporcionem crescimento mútuo - Preocupa-se com a qualidade do processo e com as pessoas	- Procura ajudar os outros a encontrar as soluções para os problemas - Age de modo flexível, jovial e em resposta às solicitações e demandas (responsivo) - Apresenta abertura para novas experiências, aprendizado (conhecimento) e inovações - Reconhecido como um profissional idealista e liberal
COMPETIDOR	- O importante é obter o que o mundo tem de melhor - Assumir riscos e decidir o que deve ser feito	- Desafios que dependam de atuação competitiva, decidida e obstinada	- Competir para vencer - Voltado para resultados e para o processo que os assegura	- Naturalmente compara-se com os outros, principalmente na consecução de objetivos - Quando necessário colabora com outros para atingir resultados - Demonstra capacidade para executar o que dele é esperado, chamando para si a responsabilidade de resolver os problemas - Age de modo auto-confiante, produtivo, pró-ativo e impulsivo - Reconhecido como um profissional orgulhoso dos próprios feitos e cativante
CONQUISTADOR	- Vencer os desafios e controlar o que foi obtido trazem bem-estar - O importante é buscar o que identifica como positivo e tomar posse	- Situações de competição que resultem em crescimento próprio	- Conquistar para ampliar seus horizontes de atuação - Compromete-se com resultados sem deixar de lado o processo	- Busca resultados contínuos para si e para a organização - Age de modo auto-confiante, metódico e pró-ativo - Aprecia situações em que pode demonstrar sua capacidade para agir e obter o que é esperado - Defende suas idéias com convicção, mas muda conforme os argumentos - Reconhecido como um profissional de ação, leal, cativante e íntegro
ESPECIALISTA	- O controle e o acúmulo de experiências positivas trazem segurança - Os relacionamentos devem se basear em crescimento pessoal e aproveitamento da qualidade dos outros	- Desafios que exijam ações cuidadosas e que produzam resultados contínuos - Exercício da racionalidade e valorização de dados e informações	- Busca tornar-se cada vez melhor (expoente) em sua área de atuação - Preocupa-se principalmente com o processo e a estratégia	- Age como detentor da verdade e saber - Age de modo persistente, com cautela, método, pró-atividade e produtividade - Torna-se social e receptivo se a situação exigir - Reconhecido como um profissional sério, leal e cativante
MANTENEDOR	- É possível assegurar a continuidade das ações e das inovações - A continuidade mantém a organização dentro dos padrões e procedimentos de qualidade	- Relacionamentos em que possa exercer o controle da situação	- Manter o prosseguimento das atividades com segurança - Preocupa-se principalmente com o processo	- Busca compreender opiniões e crenças das pessoas, identificando talentos - Age de modo persistente, com cautela, método e em resposta às situações e demandas (responsivo) - Reconhecido como um profissional idealista e leal
NEGOCIADOR	- O importante é realizar trocas vantajosas e cuidar do que foi obtido - Mudar de opinião ou adaptar-se não significa perda de espaço pessoal	- Resolução de divergências para aquisição de novos valores, ou coisas positivas, ou manutenção dos existentes	- Convencer o outro de sua idéia e obter algo em troca - Compreender necessidades alheias e efetuar ajustes	- Procura colocar-se no lugar dos outros e compreender seus pontos de vista - Age de modo flexível, mas ordenado e demonstrando iniciativa - Valoriza a interação e enfatiza a adaptação e o acordo com os outros - Reconhecido como um profissional criativo, mas precavido
REALIZADOR	- O importante é obter resultados positivos mesmo que para tanto seja necessário mudar de atitude - Empreender ações voltadas para a consecução dos objetivos, principalmente os organizacionais	- Lidar com situações em que possa fazer acontecer	- Tornar real o que foi planejado	- Procura focar-se nos seus objetivos e nos da organização - Age de modo determinado, flexível, jovial e pró-ativo - Busca compreensão e equilíbrio entre pontos de vista conflitantes - Prefere mudanças constantes - Busca convencer sobre suas idéias - Reconhecido como um profissional produtivo e liberal

QUADRO 3 – Estilos de Mobilização: resumo das crenças, motivo principal e sentido da ação.

FONTE: Cestari (2005, p.64)

De acordo com Ricco (2004):

[...] os perfis comportamentais, enquanto classificação de comportamentos, são propostos apenas no sentido de compreender melhor os fatos. Não podem, por si mesmos, reduzir o homem a concepções previamente definidas (p. 150).

Para ela, os comportamentos das pessoas podem estabelecer um determinado padrão segundo as características individuais das pessoas e isto não quer dizer que isto se repetirá da mesma forma e com as mesmas circunstâncias ambientais.

2.7 Modelos de competências

As competências individuais são padrões de ligação e harmonização entre conhecimentos, habilidades e atitudes que, se em estado avançado de aprendizado, proporcionam ao indivíduo e para a organização a qual faz parte, maiores atributos para competir no mercado em que atuam. Assim sendo, com o uso adequado das Competências Profissionais, haveria menos estresse por parte do indivíduo e a realização das tarefas se daria com maior satisfação.

Conforme apresentado nos estudos de Coda, Gil, Spector e Ricco, sobre motivações já amplamente discutidas, acredita-se que indivíduos motivados e com conhecimentos adequados para a execução de suas funções e tarefas, tendem a realizar melhor o trabalho sob sua responsabilidade, o que poderia ser considerado como vantagem para as organizações.

Para Fleury e Fleury (2000), a competência existe quando o indivíduo sabe agir, mobiliza-se, sabe transferir, sabe aprender, sabe engajar-se, tem visão estratégica e assume responsabilidades. Neste contexto, eles afirmam que estas habilidades determinam um eixo entre a competência dos indivíduos, da equipe e conseqüentemente da organização.

Segundo Bruno-Faria e Brandão (2003), quando citam competências relevantes a profissionais da área de treinamento e

desenvolvimento, eles sugerem um modelo de gestão que se inicia com a formulação das estratégias organizacionais. Se o indivíduo for deslocado para uma função que reúne necessidades de habilidades específicas constantes deste plano, tenderá a produzir melhor, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.8 Questões de pesquisa

As questões de pesquisa visam dar respostas ao problema específico do estudo realizado e ajudar no levantamento das informações dando subsídios para a análise a ser realizada pelo pesquisador. Para a investigação e análise deste estudo buscou-se obter respostas para as perguntas cuja origem está na investigação dos estilos comportamentais chamados de Estilos de Mobilização (EM), nas Competências Profissionais Percebidas (CPP) e Opções de Áreas de Atuação (OAA) constantes de um questionário de interesses.

Portanto chegou-se às seguintes questões de pesquisa para o alcance dos objetivos do estudo:

Q1 Quais são os Estilos de Mobilização (EM) dos alunos pesquisados?

Q2 Quais são as Competências Profissionais Percebidas (CPP) através de auto percepção?

Q3 Quais são as Opções de Áreas de Atuação (OAA) destes estudantes?

Q4 Existe correlação entre os EM e as CPP?

Q5 Existe correlação entre os EM e as OAA?

Na FIGURA 1 é apresentado o esquema de investigação deste estudo:

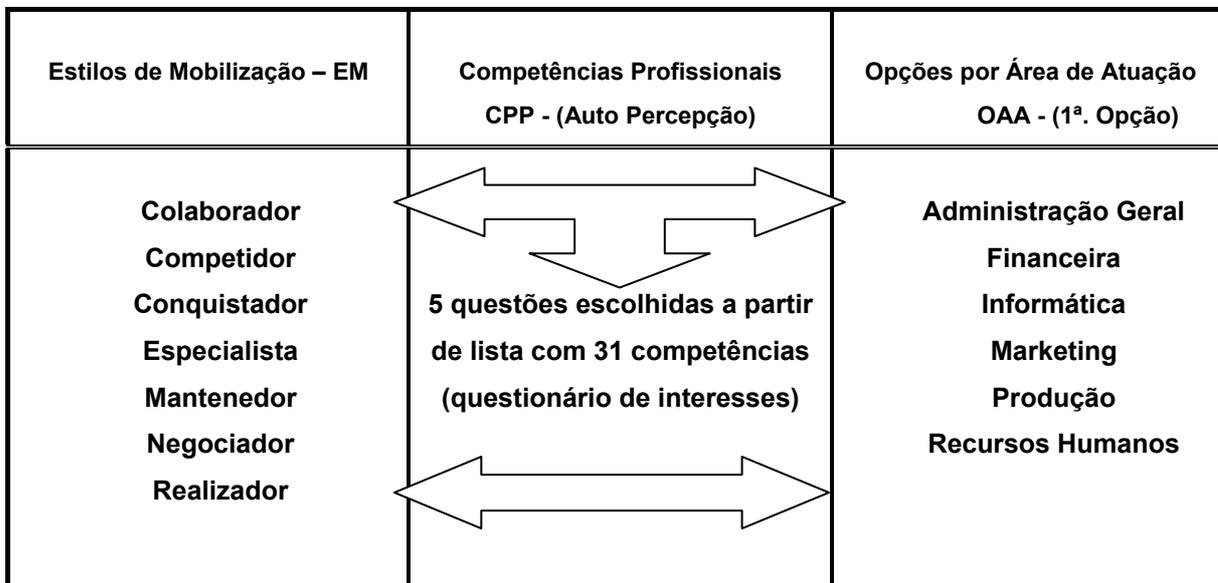


FIGURA 1: Esquema de estudo adotado.

3 METODOLOGIA

3.1 Definições operacionais e construtos

Cooper e Schindler (2003, p. 53) alertam para o fato de que se alguns termos ou palavras tiverem significados diferentes para as partes envolvidas, essa confusão pode destruir o valor do estudo da pesquisa. Segundo eles (p. 54), as definições devem ser tão claras que qualquer pessoa que as utilize possa classificar os objetos da mesma forma. Assim, as definições auxiliam a reduzir tal perigo. Esses autores mencionam dois tipos, a saber:

- a) definições de dicionário – em que um conceito é definido com um sinônimo. Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 54), esse tipo de definição pode se adequar à comunicação geral, mas não para a pesquisa em que se deve mensurar conceitos e construtos, exigindo definições mais rigorosas;
- b) definições operacionais – tratam-se de definições declaradas em termos de testes específicos ou critérios de mensuração.

Em relação aos construtos, Cooper e Schindler (2003) os conceituam como “[...] uma imagem ou idéia inventada especificamente para uma determinada pesquisa e/ou criação de teoria” (p. 53). Assim, os construtos são construídos especialmente quando a idéia ou imagem que se pretende transmitir não está diretamente sujeita à observação.

Partindo-se desses conceitos, são fornecidas e reforçadas algumas definições e construtos importantes para a realização dessa pesquisa:

Estilo de Mobilização (EM): entende-se por estilo de mobilização uma manifestação das diferenças individuais. Conforme Ricco (p. 94-95). Trata-se da maneira peculiar do profissional, em ambiente

organizacional, de agir intencionalmente para alcançar determinado objetivo, resultante da interação de sua orientação motivacional, suas escolhas preferenciais de competências de liderança e do contexto em que ocorre a ação. Há sete estilos comportamentais, identificados através do diagnóstico MARE[®] de orientações motivacionais segundo desenvolvidas por Coda (2000) e nomeados como especialista, colaborador, conquistador, mantenedor, competidor, negociador e realizador.

Competência Pessoal Percebida (CPP): este construto está relacionado a uma das variáveis da investigação adotada, e que segundo Coda (2000), com base no conceito de competência, indica o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que a pessoa tem e usa para obter resultados.

Opção de Área de Atuação (OAA): este construto indica a auto-percepção dos alunos na escolha da área em que gostariam de trabalhar, após terem concluído o curso de graduação em Administração Geral.

3.2 Natureza da pesquisa

Cooper e Schindler (2003, p. 33) definem pesquisa em administração como “[...] uma investigação sistemática que fornece informações para orientar as decisões empresariais”. Quanto à natureza, Silva e Menezes (2001) propõem a classificação de dois tipos de pesquisa. Pesquisa básica e pesquisa aplicada.

Para o estudo que foi realizado e pela sua característica pode-se definir como sendo uma pesquisa aplicada.

3.3 Tipologia da pesquisa

Cooper e Schindler (2003, p. 30-32) propõem quatro diferentes tipos de estudos. Com base nos conceitos, nas definições e pela sua natureza, este estudo pode ser considerado um estudo exploratório, porque vai além da descrição e procura explicar as razões para o fenômeno que o estudo descritivo observou.

3.4 Abordagem metodológica

No que tange à abordagem do problema, Richardson (1999, p.70-85) explica que a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa.

a) A pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto na coleta das informações quanto no tratamento dos dados, por meio de técnicas estatísticas. Assim, esse tipo de pesquisa considera que tudo pode ser quantificado, traduzindo em números as opiniões e informações; para então classificá-las e analisá-las;

b) A pesquisa qualitativa, diferentemente do método quantitativo, não busca numerar ou medir unidades, não empregando um instrumental estatístico como base do processo de análise do problema. Esse tipo de estudo busca compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar, em maior profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Dessa forma, essa pesquisa pode ser classificada como quantitativa, pois apresenta técnicas de coleta, tratamento e análise de dados, e é marcada pela quantificação.

3.5 Instrumento de pesquisa

Com relação à seleção dos instrumentos de pesquisa, baseando-se em Richardson (1999, p. 189 et. seq.) e Gil (2001, p. 65 et. seq.), com a utilização de um questionário, a obtenção das informações é realizada por meio de uma série de perguntas que podem ser abertas, fechadas ou de múltipla escolha e devem ser respondidas por escrito. Entre as vantagens da utilização de questionários, Richardson (1999, p. 205) salienta que utilizando o questionário como instrumento para coleta de dados é possível obter informações de um grande número de pessoas em um tempo relativamente curto, além de permitir maior facilidade e rapidez na tabulação dos dados;

Para a obtenção das informações necessárias na execução dessa pesquisa, foram utilizados 2 (dois) questionários com questões abertas e fechadas.

Primeiramente, com a finalidade de identificar as Competências Profissionais Percebidas (CPP) e as Opções de Áreas de Atuação – (OAA), foi utilizado um questionário identificado como “questionário de interesses”. A fim de apresentar as competências deste instrumento, realizou-se um levantamento junto a diferentes modelos de competências profissionais, principalmente os de McClelland e Klemp Jr. para identificar uma lista de 31 competências e em seguida depurá-la de acordo com a ótica de 5 (cinco) especialistas em gestão de pessoas, todos professores de escolas de Administração de Empresas. Em seguida, foi feito um pré-teste a respeito da compreensão das competências e definido o questionário a ser aplicado com as instruções para o seu preenchimento. Após a definição do instrumento foi solicitado que os alunos os preenchessem com nome, turma e registro acadêmico do curso que realizam e que colocassem suas preferências, conforme as instruções fornecidas.

As Opções de Área de Atuação (OAA), foram identificadas através das questões numeradas de 1 a 6, sendo: Administração Geral, Finanças, Informática, Marketing, Produção e Recursos Humanos.

As Competências Profissionais Percebidas (CPP), foram identificadas a partir da escolha de 5 dentre as questões numeradas de 1 a 31.

Foi disponibilizado, em seguida, outro questionário identificado como Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais, formulado por Coda (2000), para identificar o Estilo de Mobilização – EM.

Dessa forma, a partir dos resultados obtidos pelo Diagnóstico M.A.R.E.[®] de Orientações Motivacionais e com base no trabalho desenvolvido por Ricco (2004), os Estilos de mobilização (EM) puderam ser identificados.

A seleção final procurou garantir e balancear um elenco de competências ligadas a cada uma das 4 (quatro) diferentes Orientações M.A.R.E. desenvolvidas por Coda (2000).

3.6 As instituições pesquisadas e os sujeitos

As instituições pesquisadas são prestadoras de serviço de ensino superior da cidade de São Paulo-SP, e os sujeitos são os alunos estudantes de cursos de graduação superior em administração de empresas.

3.7 Amostra

Com relação ao seu tipo, as amostras podem ser probabilísticas ou não-probabilísticas. Amostra probabilística se refere “[...] àquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra” (MATTAR, 1999, p. 268). Amostra não-probabilística é “[...] aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, pelo menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do

entrevistador no campo” (MATTAR, 1999, p. 268). Conforme Cooper e Schindler (2003, p. 152), a amostragem não probabilística é arbitrária e subjetiva, sendo que apenas as amostras probabilísticas fornecem estimativas de precisão.

Mattar (1999) comenta, ainda, que existem três tipos básicos de amostras não-probabilísticas, sendo elas: amostras por conveniência; amostras intencionais e amostras por quotas. Segundo ele:

Para a escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população em um rol, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos, etc. (MATTAR, 1999, p. 269).

Assim, devido à deficiência de tempo, recursos financeiros, materiais e humanos, e devido à dificuldade em se coletar os dados junto aos alunos das instituições objeto dessa pesquisa, optou-se pela amostra não-probabilística por conveniência.

Como o próprio nome sugere, esse tipo de amostra supõe que, com bom julgamento e uso da estratégia adequada, pode-se escolher os casos a serem incluídos e, assim, chegar a uma amostra que seja satisfatória.

Dessa forma, os indivíduos selecionados para a pesquisa foram os alunos lotados na cidade de São Paulo, constituindo uma população de 380 sujeitos que cursam o último ano de administração de empresas em 2005 e 2006. Tal procedimento se justifica pelos seguintes fatos: as políticas a serem adotadas da mesma forma para todas as unidades de cada uma delas, pela representatividade da região em relação ao território nacional, pela maior facilidade de acesso e consulta aos envolvidos e pelo fato de que a realização da pesquisa nesse grupo-alvo poderá gerar um procedimento a ser aplicado para todas as outras unidades das instituições.

3.8 Procedimentos para a coleta de dados

A pesquisa foi realizada entre os meses de Março e Agosto de 2006.

Os questionários foram disponibilizados pessoalmente em período previamente agendado com os alunos, acompanhados de instrução pessoal de como preencherem de forma a obter qualidade na coleta das informações.

A coleta e análise dos dados se iniciaram na primeira quinzena de setembro de 2006 e a apresentação final dos resultados dos questionários para os alunos ocorreu na segunda quinzena de outubro de 2006.

3.9 Procedimentos para interpretação dos dados

Para Gil (1999, p. 168), a análise e interpretação, apesar de serem estreitamente relacionados, o objetivo da análise é organizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento das respostas ao problema proposto, enquanto o objetivo da interpretação é a procura do sentido mais amplo das respostas mediante sua ligação a outros conhecimentos obtidos anteriormente.

Dessa forma, os dados referentes aos Estilos de Mobilização (EM), as Competências Profissionais Percebidas (CPP) pela auto percepção dos alunos e as Opções de Áreas de Atuação (OAA) conforme as preferências dos respondentes, foram interpretados.

3.10 Medidas

Os dados obtidos permitiram conhecer as Opções por Áreas de Atuação (OAA), os Estilos de Mobilização (EM), as Competências Pessoais Percebidas (CPP), e poder fazer uma comparação entre os Estilos de Mobilização (EM) e as Competências Pessoais Percebidas (CPP) e Opções por áreas de Atuação (OAA).

Como os testes estatísticos para reduzir os fatores a um mínimo explicável foram sem efetividade, optou-se por construir uma base de dados em planilha excel, posteriormente transferida para o “*software Bioestat*” e assim realizar os Testes de Qui-quadrado e obter os resultados através de figuras gráficas e tabelas para se explicar as questões de pesquisa.

Desta forma se conseguiu responder as questões de pesquisa mencionadas no início deste trabalho.

4 RESULTADOS

Nesta pesquisa, o nível de significância estatística, quanto se admite errar nas conclusões estatísticas, é de 0,05 (5%). No uso do Teste do Qui-Quadrado, o p -valor $< 0,0001$ indica que existem diferenças estatísticas entre as amostras observadas e esperadas e que os resultados não são devidos ao acaso. Destaca-se também que todos os intervalos construídos ao longo do trabalho, foram construídos com 95% de confiança estatística (DOWNING; CLARK, 2002).

4.1 Caracterização dos indivíduos pesquisados

Foram pesquisados, 380 sujeitos sendo, 240 (70%) do gênero masculino e 140 (30%) do gênero feminino, todos estudantes de Administração de Empresas em nível superior de duas instituições de ensino da cidade de São Paulo-SP, ambas devidamente credenciadas para oferecerem cursos de educação de nível superior nas suas áreas de especialização.

4.2 Os Estilos de Mobilização (EM) encontrados

Em relação aos Estilos de Mobilização, os respondentes se encontram divididos percentualmente conforme FIGURA 2. Assim se obteve resposta para a questão:

Q1 *Quais são os Estilos de Mobilização (EM) dos alunos de graduação em Administração de Empresas?*

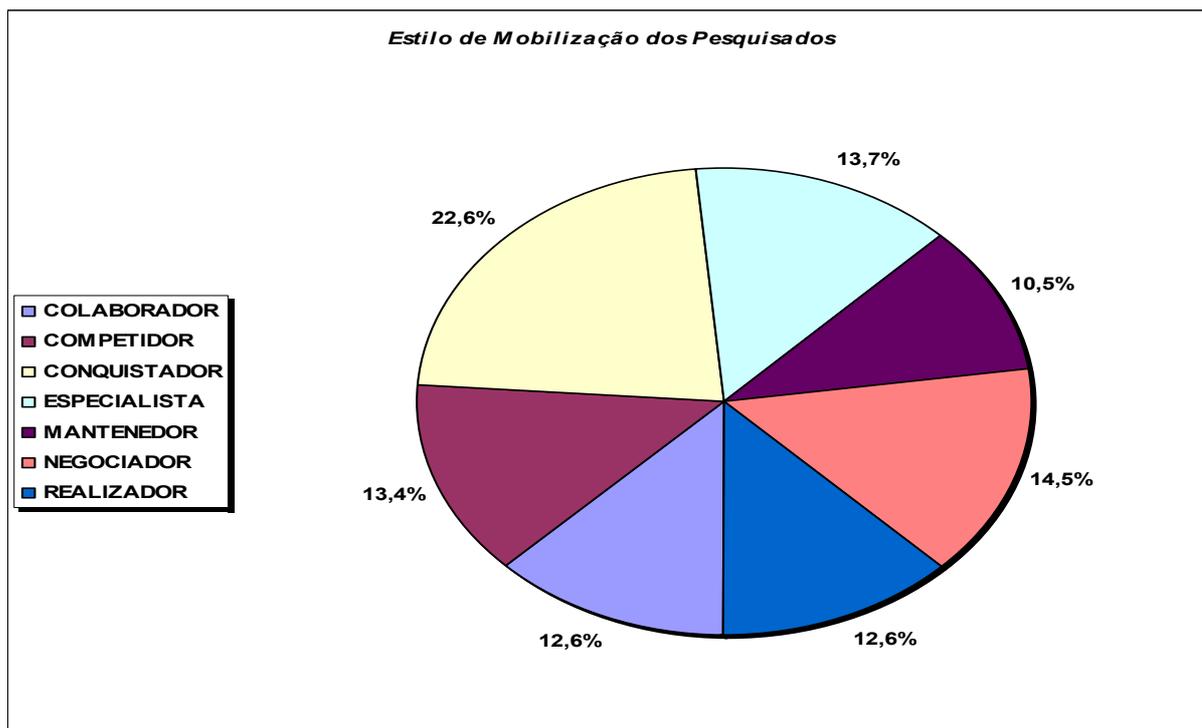


FIGURA 2: Distribuição dos Estilos de Mobilização (EM)

Na amostra estudada, os resultados apontam para uma maior presença de indivíduos com o perfil Conquistador com 22,6% de representatividade, seguido de indivíduos com o perfil Negociador, com 14,5%, Especialista com 13,7%, Competidor, participando com 13,4%, Realizador com 12,6%, o Colaborador com 12,6%, e por último o perfil Mantenedor, presente em 10,5% dos pesquisados, o que é detalhado na TABELA 1.

TABELA 1: Distribuição dos Estilos de Mobilização-EM

Estilos de Mobilização - EM	Frequência	%
Colaborador	48	12,6%
Competidor	51	13,4%
Conquistador	86	22,6%
Especialista	52	13,7%
Mantenedor	40	10,5%
Negociador	55	14,5%
Realizador	48	12,6%

De acordo com a TABELA 1, 86 (22,6%) dos estudantes possuem o estilo “Conquistador”, representado pela maior participação entre

eles, enquanto que a menor participação fica para os 40 alunos que possuem o estilo “Mantenedor” (10,5%).

4.3 As Competências Profissionais Percebidas - CPP

Em relação às competências profissionais, os resultados estão distribuídos na TABELA 2. A identificação das competências se faz através da numeração de C1 a C31 respectivamente.

De acordo com a frequência e a participação relativa das 31 competências, resultantes das cinco opções apontadas por cada um dos pesquisados, consegue-se obter resposta à questão:

Q2 - Quais são as Competências Profissionais Percebidas (CPP) dos alunos estudados?

TABELA 2: Distribuição das Competências Profissionais Percebidas (CPP) entre os alunos.

Elenco das competências escolhidas	Frequência	%
C1 - Saber colocar em prática o planejado	60	3.2%
C2 - Saber dar e receber feedback	37	2.0%
C3 - Saber se comunicar de forma clara e objetiva	71	3.8%
C4 - Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo	94	5.0%
C5 - Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos	73	3.9%
C6 - Saber unir diversos conhecimentos para apresentar uma solução de um problema	88	4.7%
C7 - Saber abstrair situações cotidianas	38	2.0%
C8 - Saber delegar eficazmente	40	2.1%
C9 - Saber atuar com flexibilidade em mudanças	94	5.0%
C10 - Saber aproveitar uma oportunidade para crescimento próprio	66	3.5%
C11 - Saber estabelecer e manter harmonia em grupo	54	2.9%
C12 - Saber estabelecer parcerias	49	2.6%
C13 - Saber buscar informações	83	4.4%
C14 - Saber realizar trocas vantajosas	24	1.3%
C15 - Saber analisar e sintetizar informações	79	4.2%
C16 - Saber disseminar e intercambiar informações	19	1.0%
C17 - Saber identificar e utilizar melhor o potencial de indivíduos e equipes	53	2.8%
C18 - Saber representar sua equipe e unidade no âmbito da organização	23	1.2%
C19 - Ter domínio de normas e procedimentos afetos a sua função	23	1.2%
C20 - Saber administrar o tempo	53	2.8%
C21 - Saber explorar aspectos positivos de relacionamentos	49	2.6%
C22 - Saber mudar de opinião quando necessário	109	5.8%
C23 - Saber avaliar e controlar atividades desenvolvidas	44	2.3%
C24 - Saber interagir com outras equipes	75	4.0%
C25 - Saber propor e implementar soluções	71	3.8%
C26 - Saber argumentar em situações de negociação	94	5.0%
C27 - Saber formular estratégias	82	4.3%
C28 - Saber operacionalizar estratégias	21	1.1%
C29 - Saber se adaptar as mudanças	59	3.1%
C30 - Saber agir com pró-atividade	83	4.4%
C31 - Saber lidar com as adversidades e agir com improviso	79	4.2%
Total de Respostas	1,887	100.0%

Verificando-se a TABELA 2, pode-se notar que 109 (5,8%) das preferências são pela competência C22 – Saber mudar de opinião quando necessário, 94 (5%) preferem a competência C4 – Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo, 94 (5%) preferem a competência C26 – Saber argumentar em situações de negociação seguidas por 88 (4,7%) que preferem a competência C6 – Saber unir diversos conhecimentos para apresentar uma solução de um problema, finalizando as considerações pelas escolhas mais freqüentes, as competências com 83 (4,4%) cada uma foram a C13 – Saber buscar informações e a C30- Saber agir com pró-atividade seguida da escolha de 82 (4.3%) pela competência C27-Saber formular estratégias.

A tabela mostra também as menores preferências dos alunos a se destacar a preferência de apenas 1,3% para a competência C14-Saber realizar trocas vantajosas, 1,2% para as competências C18-Saber representar sua equipe e unidade no âmbito da organização e C-19-Ter domínio de normas e procedimentos afetos a sua função. Finalizando o elenco das menores escolhas, 1.1% das escolhas ficaram por conta da C28-Saber operacionalizar estratégias e 1% para a competência C16-Saber disseminar e intercambiar informações.

Para uma melhor explicação dos dados, a seguir se consegue visualizar através da FIGURA 3 as competências mais escolhidas e as menos escolhidas corroborando com as análises já relatadas neste capítulo. Para se entender a análise, utiliza-se do teste de aderência do Qui-quadrado para uma amostra, modelo estatístico do “*Software*” Bioestat*, que permite a separação, localização e identificação das escolhas e auxilia na análise e interpretação das informações mais relevantes para a explicação no estudo.

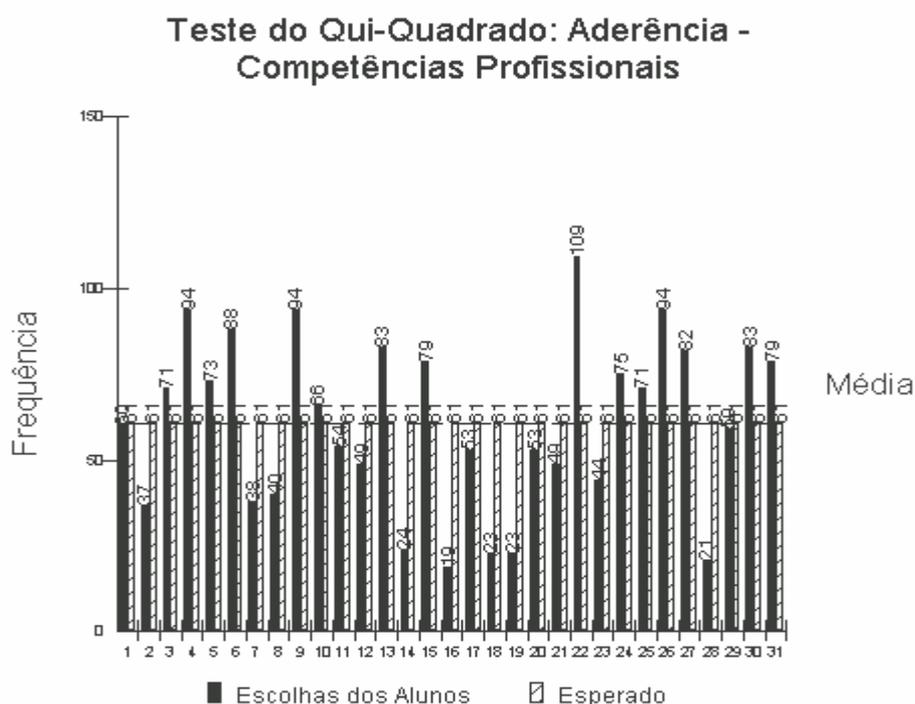


FIGURA 3: Frequência das competências escolhidas pelos estudantes

Resultados	
Soma das Categorias	1887.000
Qui-Quadrado	309.63
Graus de Liberdade	30
(p)=	< 0.0001

TABELA 3: Resultados do teste de aderência para as competências

Observando-se A FIGURA 3, tomando-se os valores em destaque, consegue-se perceber que 15 competências foram as mais escolhidas totalizando 1241 (65,8%). As 16 restantes, as menos escolhidas, representam 646 (34,2%) delas, e que auxiliaram na análise e interpretação dos dados relatados a seguir, e constrói uma metodologia para a explicação das ocorrências.

4.3.1 As Competências mais escolhidas

A seguir, tomando-se por base os resultados apresentados no item anterior, partiu-se para a interpretação das competências mais valorizadas pelos estudantes.

Para melhor compreensão dos resultados em relação às escolhas dos pesquisados, foram relacionadas as competências resultantes da seqüência numérica e que agora se caracterizam como C1, C2, e assim por diante. Através do teste já mencionado no tópico anterior, foi possível se obter 15 (quinze) principais escolhas e explicar os resultados a partir da TABELA 4.

TABELA 4: Distribuição das Competências Profissionais - (CPP) mais escolhidas

Elenco das competências mais escolhidas	Quantidade	Total
C3 - Saber se comunicar de forma clara e objetiva	71	3.8%
C4 - Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo	94	5.0%
C5 - Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos	73	3.9%
C6 - Saber unir diversos conhecimentos para apresentar uma solução de um problema	88	4.7%
C9 - Saber atuar com flexibilidade em mudanças	94	5.0%
C10 - Saber aproveitar uma oportunidade para crescimento próprio	66	3.5%
C13 - Saber buscar informações	83	4.4%
C15 - Saber analisar e sintetizar informações	79	4.2%
C22 - Saber mudar de opinião quando necessário	109	5.8%
C24 - Saber interagir com outras equipes	75	4.0%
C25 - Saber propor e implementar soluções	71	3.8%
C26 - Saber argumentar em situações de negociação	94	5.0%
C27 - Saber formular estratégias	82	4.3%
C30 - Saber agir com pró-atividade	83	4.4%
C31 - Saber lidar com as adversidades e agir com improviso	79	4.2%
Total	1241	65,8%

Na TABELA 4 são visualizadas as 15 (quinze) competências mais destacadas resultantes do teste de aderência, e que servirá de base para as análises, interpretações e explicações a seguir.

4.3.2 As Competências menos escolhidas

Da mesma forma que se buscou explicar as competências mais escolhidas, neste tópico elencaram-se as 16 menos escolhidas, para se destacar quais foram as menores preferências dos pesquisados. A TABELA 5, a seguir, apresenta as questões menos escolhidas pelos respondentes resultantes do teste de aderência efetuado que destacou as preferências dos estudantes.

TABELA 5: Distribuição das Competências Profissionais (CPP) menos escolhidas

Elenco das competências menos escolhidas	Quantidade	Total
C1 - Saber colocar em prática o planejado	60	3.2%
C2 - Saber dar e receber feedback	37	2.0%
C7 - Saber abstrair situações cotidianas	38	2.0%
C8 - Saber delegar eficazmente	40	2.1%
C11 - Saber estabelecer e manter harmonia em grupo	54	2.9%
C12 - Saber estabelecer parcerias	49	2.6%
C14 - Saber realizar trocas vantajosas	24	1.3%
C16 - Saber disseminar e intercambiar informações	19	1.0%
C17 - Saber identificar e utilizar melhor o potencial de indivíduos e equipes	53	2.8%
C18 - Saber representar sua equipe e unidade no âmbito da organização	23	1.2%
C19 - Ter domínio de normas e procedimentos afetos a sua função	23	1.2%
C20 - Saber administrar o tempo	53	2.8%
C21 - Saber explorar aspectos positivos de relacionamentos	49	2.6%
C23 - Saber avaliar e controlar atividades desenvolvidas	44	2.3%
C28 - Saber operacionalizar estratégias	21	1.1%
C29 - Saber se adaptar as mudanças	59	3.1%
Total	646	34,2%

Conforme identificado na TABELA 5, as Competências Profissionais Percebidas (CPP) menos escolhidas, 34,2% delas, indicam que estas estiveram relativamente menos presentes na maioria dos pesquisados, portanto servem apenas para se obter um parâmetro de comparação para se destacar as competências menos valorizadas pelos alunos pesquisados.

4.4 As Opções de Áreas de Atuação (OAA)

Para se obter a distribuição apresentada na FIGURA 4, tomou-se por base a primeira opção de área escolhida pelos alunos, entre Administração Geral, Finanças, Informática, Marketing, Produção e Recursos Humanos. Esses resultados auxiliam na resposta à questão:

Q3 *Quais são as opções por áreas de atuação (OAA) dos estudantes?*

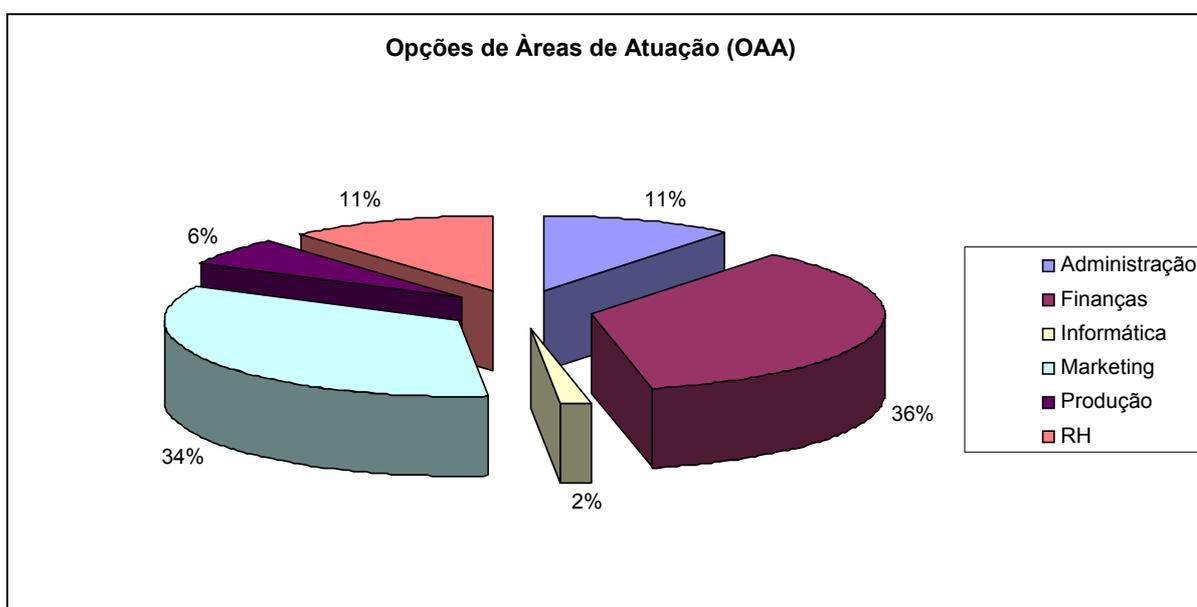


FIGURA 4: Distribuição das Opções de Áreas de Atuação (OAA)

Em relação às opções pelas áreas escolhidas a 1ª. opção dos estudantes apresentou a seguinte distribuição conforme destacada na FIGURA 4: 36 % preferem a área Financeira; 34 % a área de Marketing; 11% a área de Administração e Planejamento, 11% a área de Recursos Humanos (RH); 6% a área de Produção; e apenas 2% preferem a área de Informática.

A se considerar os resultados apresentados em relação às opções dos estudantes, nota-se uma maior preferência, de 70%, por áreas de resultados, ou seja, os alunos de cursos de administração da amostra estudada possuem preferências por áreas mercantilistas, ao contrário da minoria, 30% que preferem outras opções menos voltadas a resultados financeiros.

Na seqüência se apresenta a TABELA 6 e 6.1 com a freqüência das opções dos alunos segundo a 1ª. opção de área e os resultados do teste de aderência, confirmando os resultados apresentados na figura anterior corroborando com os argumentos já relatados.

TABELA 6 : Distribuição das opções de área segundo 1ª. escolha

OAA	1ª Opção de Escolha	Frequência	%
Administração	Administração Geral/Planejamento/Estratégia	40	11%
Finanças	Finanças/Administração Financeira	137	36%
Informática	Informática/Tecnologia da Informação	7	2%
Marketing	Marketing/Comercial	129	34%
Produção	Produção/Administração da Produção/Logística	24	6%
RH	RH/Comportamento Organizacional/Gestão de Pessoas	43	11%

TABELA 6.1: Resultados do teste de aderência para OAA

Resultados	
Soma das Categorias	380.000
Qui-Quadrado	243.432
Graus de Liberdade	5
(p)=	< 0.0001

4.5. As Competências Pessoais Percebidas (CPP) e os Estilos de Mobilização (EM)

Na TABELA 7 a seguir, pode-se visualizar as competências escolhidas pelos estudantes de acordo com cada Estilo de Mobilização (EM). Desta forma, e em posse dos resultados obtidos através dos testes realizados, se conseguirá explicar a existência de correlações entre as escolhas realizadas e os estilos identificados entre os sujeitos.

TABELA 7: Distribuição das competências por Estilo de Mobilização (EM) em frequência e porcentagem total por item.

Competências	Colaborador	Competidor	Conquistador	Especialista	Mantenedor	Negociador	Realizador	Frequência	Participação
C1 – Saber colocar em prática o planejado	4	8	16	8	10	4	10	60	3,2%
C2 - Saber dar e receber feedback	9	4	6	7	6	3	2	37	2,0%
C3 - Saber se comunicar de forma clara e objetiva	9	14	15	10	5	8	10	71	3,8%
C4 - Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo	20	14	11	8	8	15	18	94	5,0%
C5 - Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos	14	12	13	5	7	14	8	73	3,9%
C6 - Saber unir diversos conhecimentos para apresentar uma solução de um problema	12	9	28	9	10	12	8	88	4,7%
C7 - Saber abstrair situações cotidianas	3	8	10	8	4	2	3	38	2,0%
C8 - Saber delegar eficazmente	4	11	9	4	3	3	6	40	2,1%
C9 - Saber atuar com flexibilidade em mudanças	18	12	17	12	10	13	12	94	5,0%
C10 - Saber aproveitar uma oportunidade para crescimento próprio	8	4	18	13	8	8	7	66	3,5%
C11 - Saber estabelecer e manter harmonia em grupo	15	10	1	2	6	10	10	54	2,9%
C12 - Saber estabelecer parcerias	8	9	10	5	3	9	5	49	2,6%
C13 - Saber buscar informações	12	6	20	9	11	12	13	83	4,4%
C14 - Saber realizar trocas vantajosas	3	2	8	1	6	2	2	24	1,3%
C15 - Saber analisar e sintetizar informações	5	8	28	11	11	11	5	79	4,2%
C16 - Saber disseminar e intercambiar informações	4	2	3	3	3	3	1	19	1,0%
C17 - Saber identificar e utilizar melhor o potencial de indivíduos e equipes	15	7	9	5	4	6	7	53	2,8%
C18 - Saber representar sua equipe e unidade no âmbito da organização	3	4	4	1	1	6	4	23	1,2%
C19 - Ter domínio de normas e procedimentos afetos a sua função	3	3	4	4	3	4	2	23	1,2%
C20 - Saber administrar o tempo	7	4	14	7	6	7	8	53	2,8%
C21 - Saber explorar aspectos positivos de relacionamentos	14	7	4	4	5	9	6	49	2,6%
C22 - Saber mudar de opinião quando necessário	15	13	22	16	10	22	11	109	5,8%
C23 - Saber avaliar e controlar atividades desenvolvidas	2	2	20	8	3	5	4	44	2,3%
C24 - Saber interagir com outras equipes	22	10	8	2	9	12	12	75	4,0%
C25 - Saber propor e implementar soluções	3	10	15	9	12	10	12	71	3,8%
C26 - Saber argumentar em situações de negociação	12	15	25	7	10	13	12	94	5,0%
C27 - Saber formular estratégias	8	10	20	16	8	12	8	82	4,3%
C28 - Saber operacionalizar estratégias	0	1	11	3	3	3	0	21	1,1%
C29 - Saber se adaptar as mudanças	8	12	8	9	7	7	8	59	3,1%
C30 - Saber agir com pró-atividade	11	11	25	5	11	10	10	83	4,4%
C31 - Saber lidar com as adversidades e agir com improviso	7	12	10	11	9	16	14	79	4,2%
Total de Respostas	278	254	412	222	212	271	238	1.887	100,0%

4.5.1 As principais Competências Profissionais Percebidas (CPP) por Estilo de Mobilização (EM)

Para se conseguir analisar e interpretar os dados em função dos resultados apresentados na tabela anterior se considerará as 15 (quinze) competências que obtiveram a maior frequência de escolhas pelos alunos em cada estilo, de maneira a se poder concentrar as explicações nos eventos mais relevantes

A TABELA 8 mostra, da 1^a. à 15^a. competência mais escolhida em ordem decrescente de frequência total. Para esta classificação se considerou da opção com maior frequência à menos frequente e assim por diante.

TABELA 8: Competências mais escolhidas por Estilo de Mobilização (EM)

	Competências	Colaborador	Competidor	Conquistador	Especialista	Mantenedor	Negociador	Realizador	Frequência	%
1 ^a	C22 - Saber mudar de opinião quando necessário	15	13	22	16	10	22	11	109	5.8%
2 ^a	C9 - Saber atuar com flexibilidade em mudanças	18	12	17	12	10	13	12	94	5.0%
3 ^a	C4 - Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo	20	14	11	8	8	15	18	94	5.0%
4 ^a	C26 - Saber argumentar em situações de negociação	12	15	25	7	10	13	12	94	5.0%
5 ^a	C6 - Saber unir diversos conhecimentos para apresentar uma solução de um problema	12	9	28	9	10	12	8	88	4.7%
6 ^a	C30 – Saber agir com pró-atividade	11	11	25	5	11	10	10	83	4.4%
7 ^a	C13 – Saber buscar informações	12	6	20	9	11	12	13	83	4.4%
8 ^a	C27 – Saber formular estratégias	8	10	20	16	8	12	8	82	4.3%
9 ^a	C15 – Saber analisar e sintetizar informações	5	8	28	11	11	11	5	79	4.2%
10 ^a	C31 - Saber lidar com as adversidades e agir com improviso	7	12	10	11	9	16	14	79	4.2%
11 ^a	C24 – Saber interagir com outras equipes	22	10	8	2	9	12	12	75	4.0%
12 ^a	C5 - Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos	14	12	13	5	7	14	8	73	3.9%
13 ^a	C3 - Saber se comunicar de forma clara e objetiva	9	14	15	10	5	8	10	71	3.8%
14 ^a	C25 – Saber propor e implementar soluções	3	10	15	9	12	10	12	71	3.8%
15 ^a	C10 - Saber aproveitar uma oportunidade para crescimento próprio	8	4	18	13	8	8	7	66	3.5%
	Total	176	160	275	143	139	188	160	1241	65.8%

As quinze competências, relacionadas na TABELA 8, representam 1241 (65,8%) das escolhas realizadas pelos estudantes, o que pode ser considerado significativo para as análises e interpretações que se seguirão. Pode se observar que dentre as escolhas realizadas, as freqüências que mais se destacam são as da competência C-22 com 109 (5.8%) escolhas, C9, C4 e C26 com 94 (5,0%) escolhas e a C-6 com 88 (4.7%) de escolhas realizadas pelos alunos.

Nos itens que se seguirão serão identificadas as competências mais aderentes por Estilo de Mobilização (EM).

TABELA 9: Competências mais escolhidas por Estilo de Mobilização (EM) em porcentagem por estilo e frequência total.

	Competências	Colaborador	Competidor	Conquistador	Especialista	Mantenedor	Negociador	Realizador	%	Freqüência
1ª	C22 - Saber mudar de opinião quando necessário	13.8	11.9	20.2	14.7	9.2	20.2	10.1	100.0	109
2ª	C9 - Saber atuar com flexibilidade em mudanças	19.1	12.8	18.1	12.8	10.6	13.8	12.8	100.0	94
3ª	C4 - Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo	21.3	14.9	11.7	8.5	8.5	16.0	19.1	100.0	94
4ª	C26 - Saber argumentar em situações de negociação	12.8	16.0	26.6	7.4	10.6	13.8	12.8	100.0	94
5ª	C6 - Saber unir diversos conhecimentos para apresentar uma solução de um problema	13.6	10.2	31.8	10.2	11.4	13.6	9.1	100.0	88
6ª	C30 – Saber agir com pró-atividade	13.3	13.3	30.1	6.0	13.3	12.0	12.0	100.0	83
7ª	C13 – Saber buscar informações	14.5	7.2	24.1	10.8	13.3	14.5	15.7	100.0	83
8ª	C27 – Saber formular estratégias	9.8	12.2	24.4	19.5	9.8	14.6	9.8	100.0	82
9ª	C15 – Saber analisar e sintetizar informações	6.3	10.1	35.4	13.9	13.9	13.9	6.3	100.0	79
10ª	C31 - Saber lidar com as adversidades e agir com improviso	8.9	15.2	12.7	13.9	11.4	20.3	17.7	100.0	79
11ª	C24 – Saber interagir com outras equipes	29.3	13.3	10.7	2.7	12.0	16.0	16.0	100.0	75
12ª	C5 - Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos	19.2	16.4	17.8	6.8	9.6	19.2	11.0	100.0	73
13ª	C3 - Saber se comunicar de forma clara e objetiva	12.7	19.7	21.1	14.1	7.0	11.3	14.1	100.0	71
14ª	C25 – Saber propor e implementar soluções	4.2	14.1	21.1	12.7	16.9	14.1	16.9	100.0	71
15ª	C10 - Saber aproveitar uma oportunidade para crescimento próprio	12.1	6.1	27.3	19.7	12.1	12.1	10.6	100.0	66
	% Total	14.2	12.9	22.2	11.5	11.2	15.1	12.9	100.0	1241

Na TABELA 9 são apresentados as participações em porcentagem por competência e os estilos com dados que são usados para se explicar os testes estatísticos realizados e que são apresentados na seqüência.

4.5.1.1 As Competências mais valorizadas para o estilo Colaborador

A partir deste ponto se demonstrará as competências mais valorizadas para cada estilo, utilizando-se o resultado do Teste do Qui-quadrado de Aderência para uma amostra através do “Software” Bioestat. A base para os testes serão as informações constantes da TABELA 9 que fornece as porcentagens da participação relativa das competências para cada estilo e que facilita a aplicação dos testes estatísticos.

Na FIGURA 5 é possível visualizar as escolhas dos alunos que possuem o estilo Colaborador.

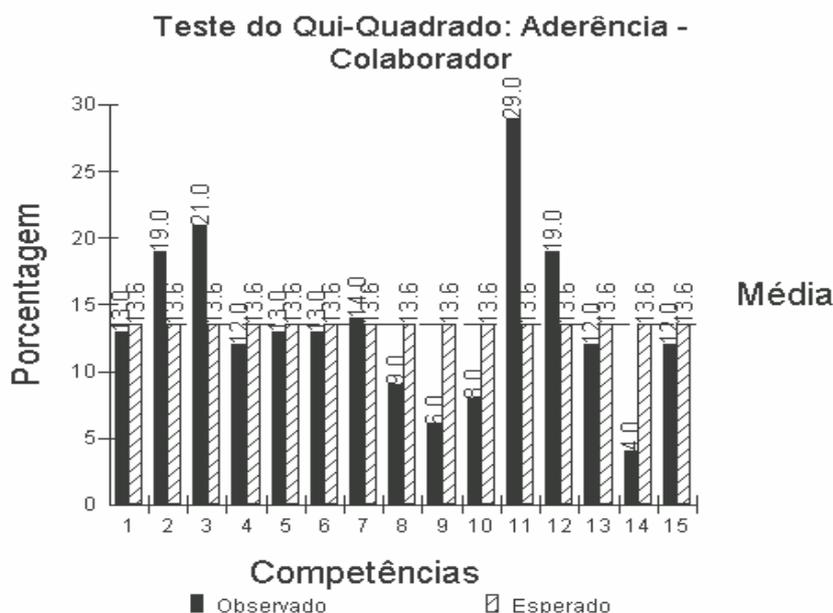


FIGURA 5: Competências profissionais do estilo Colaborador

TABELA 10: Resultados do teste de aderência para o Colaborador

Resultados	
Soma das Categorias	204.000
Qui-Quadrado	2538291.544
Graus de Liberdade	14
(p)=	< 0.0001

As competências que foram mais valorizadas são destacadas e relacionadas à seguir conforme resultados apresentados.

A se observar os resultados do teste de aderência para o estilo Colaborador observa-se que as competências mais importantes são:

2^a. – (C9) - Saber atuar com flexibilidade em mudanças, com 19%;

3^a. - (C4) - Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo, com 21% de preferência;

7^a. – (C13) – Saber buscar informações com participação de 14%;

11^a.– (C24) - Saber interagir com outras equipes, com a participação de 29% sendo a maior para o estilo Colaborado

12^a. – (C5) - Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos, com 19%.

4.5.1.2 As Competências mais valorizadas para o estilo Competidor

Na FIGURA 6 abaixo são demonstradas as principais escolhas para o estilo Competidor, seguindo-se o mesmo critério utilizado no item anterior.

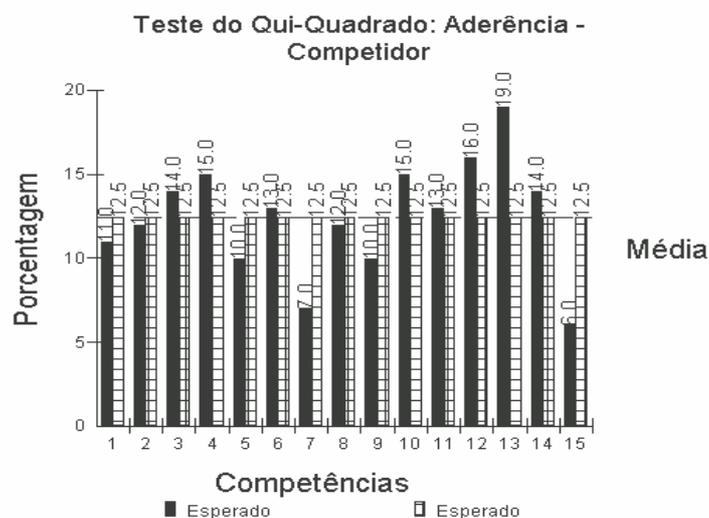


FIGURA 6: Competências profissionais do estilo Competidor

TABELA 11: Resultados do teste de aderência para o Competidor

Resultados	
Soma das Categorias	187.000
Qui-Quadrado	2101871.604
Graus de Liberdade	14
(p)=	< 0.0001

A relação das questões mais escolhidas pelos alunos com o estilo Competidor são relacionadas a seguir.

3^a. (C4) - Saber lidar com a adversidade de indivíduos e equipes, com 14%;

4^a. (C26) - Saber argumentar em situações de negociação, com 15%;

10^a. (C31) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso, com 15% das preferências

12^a. (C5) – Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos, com 16%;

13^a. (C3) - Saber se comunicar de forma clara e objetiva, com 19%; e

14^a. (C25) - Saber propor e implementar soluções, com 14%.

4.5.1.3 As Competências mais valorizadas para o estilo Conquistador

Na FIGURA 7 pode se observar as aderências estatísticas para o estilo Conquistador.

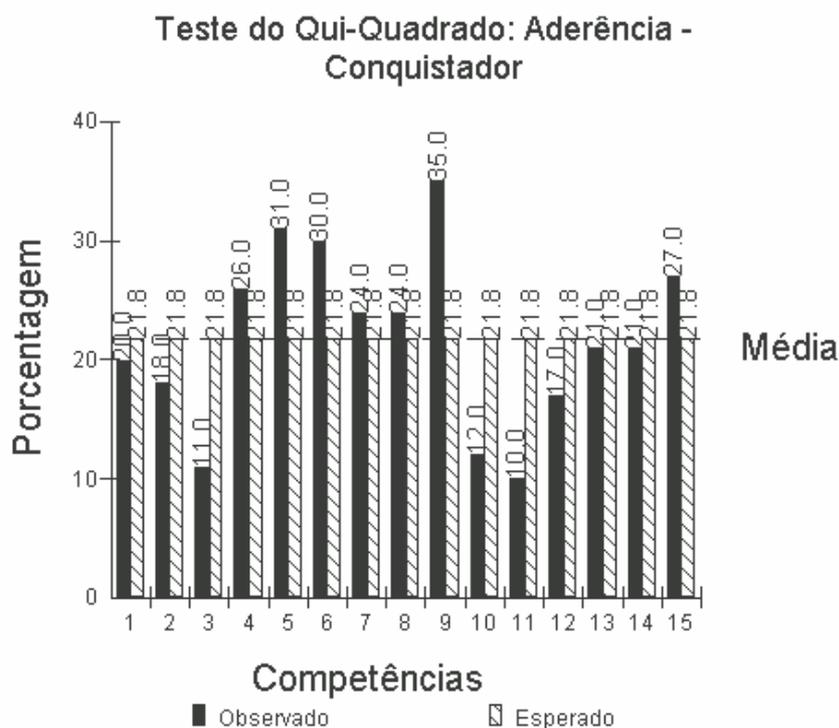


FIGURA 7: Competências profissionais do estilo Conquistador

TABELA 12: Resultados do teste de aderência para o Conquistador

-Resultados	
Soma das Categorias	327.000
Qui-Quadrado	3676026.239
Graus de Liberdade	14
(p)=	< 0.0001

As questões mais escolhidas pelos alunos com o estilo Conquistador são as seguintes:

4^a. (C26) - Saber argumentar em situações de negociação, com 26%;

5^a. (C6) - Saber unir diversos conhecimentos para apresentar uma solução, com 31%;

15^a. (C10) - Saber aproveitar uma oportunidade para crescimento próprio, com 27%;

- 7ª. (C13) – Saber buscar informações, com 24%;
- 9ª. (C15) – Saber analisar e sintetizar informações, com 35%;
- 8ª. (C27) - Saber formular estratégias, com 24%; e
- 6ª. (C30) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso, com uma aderência de 30%.

Os resultados para o estilo Conquistador apontam as competências (C15) com 35%, (C6) e (C30) com 31% e 30% de aderência respectivamente, podendo ser indicador para identificar os padrões comportamentais presentes nos alunos com este estilo.

4.5.1.4 As Competências mais valorizadas para o estilo Especialista

Na FIGURA 8 observam-se as aderências estatísticas para o estilo Especialista.

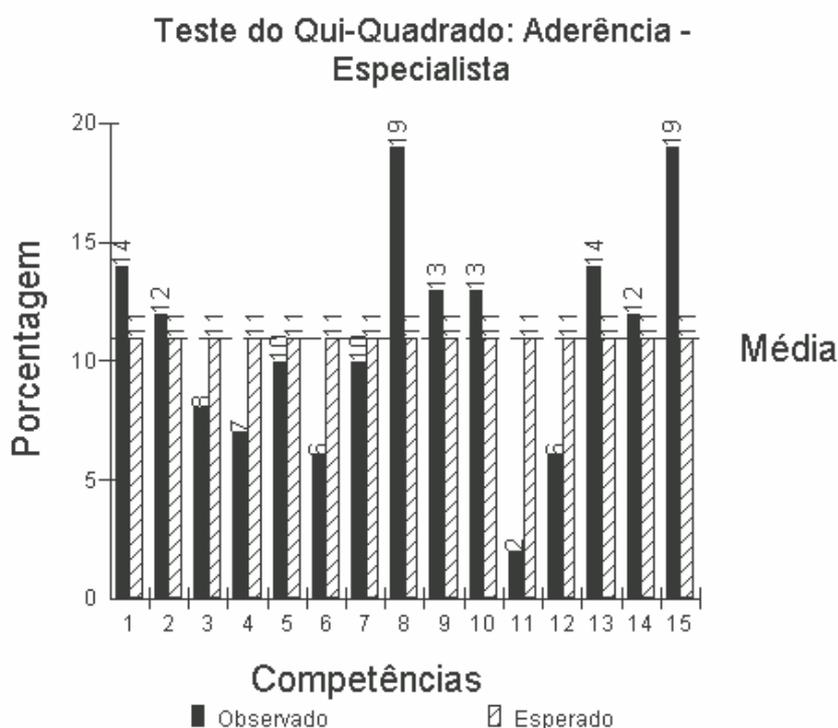


FIGURA 8: Competências profissionais do estilo Especialista

TABELA 13: Resultados do teste de aderência para o Especialista

Resultados	
Soma das Categorias	165.000
Qui-Quadrado	2087435.273
Graus de Liberdade	14
(p)=	< 0.0001

No caso do estilo Especialista as questões que obtiveram maiores preferências pelos estudantes foram:

- 1^a. (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário, com 14%;
- 2^a. (C9) – Saber atuar com flexibilidade em mudanças, 12%;
- 8^a. (C27) - Saber formular estratégias, 19%;
- 9^a. (C15) – Saber analisar e sintetizar informações, com 13%;
- 10^a. (C31) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso com 13%;
- 13^a. (C3) – Saber se comunicar de forma clara e objetiva, com 14%;
- 14^a. (C25) - Saber propor e implementar soluções, 12%;e
- 15^a. (C10) – Saber aproveitar uma oportunidade para crescimento próprio, com 19%;

Para o estilo Especialista pode-se considerar que para a competência (C10) – Saber aproveitar uma oportunidade para crescimento próprio, com 19% e a (C27) - Saber formular estratégias também com 19%, podem ser indicadores de padrões comportamentais para este estilo.

4.5.1.5 As Competências mais valorizadas para o estilo Mantenedor

A seguir a FIGURA 9 apresenta as aderências obtidas para o estilo Mantenedor.

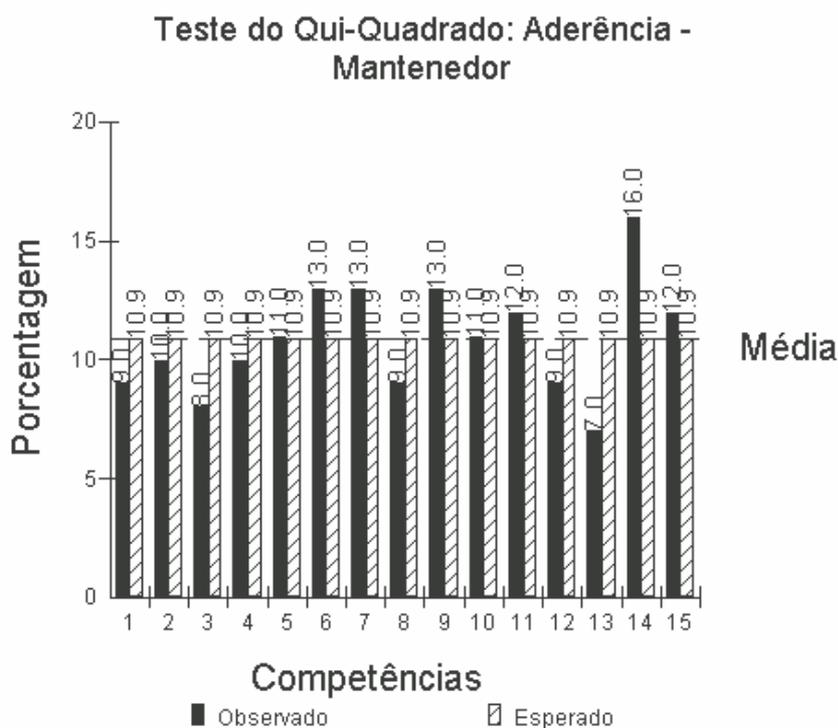


FIGURA 9: Competências profissionais do estilo Mantenedor

TABELA 14: Resultados do teste de aderência para o Mantenedor

Resultados	
Soma das Categorias	163.000
Qui-Quadrado	1806647.331
Graus de Liberdade	14
(p)=	< 0.0001

As competências mais escolhidas pelos alunos com estilo Mantenedor foram:

6ª. (C30) - Saber agir com pró-atividade, com 13% das preferências dos alunos.

- 7ª. (C13) – Saber buscar informações, com 13%;
- 9ª. (C15) – Saber analisar e sintetizar informações, com 13%;
- 11ª. (C24) – Saber interagir com outras equipes, com 12%;
- 14ª. (C25) - Saber propor e implementar soluções, com 16%: e
- 15ª. (C10) – Saber aproveitar uma oportunidade para crescimento próprio, com 12%;

Para o estilo Mantenedor o que pode indicar um padrão comportamental são as competências: (C25) com 16% das preferências e as competências (C13), (C15) e (C30) com 13% de preferência cada uma.

4.5.1.6 As Competências mais valorizadas para o estilo Negociador

Na FIGURA 10 se pode observar os resultados para o estilo Negociador.

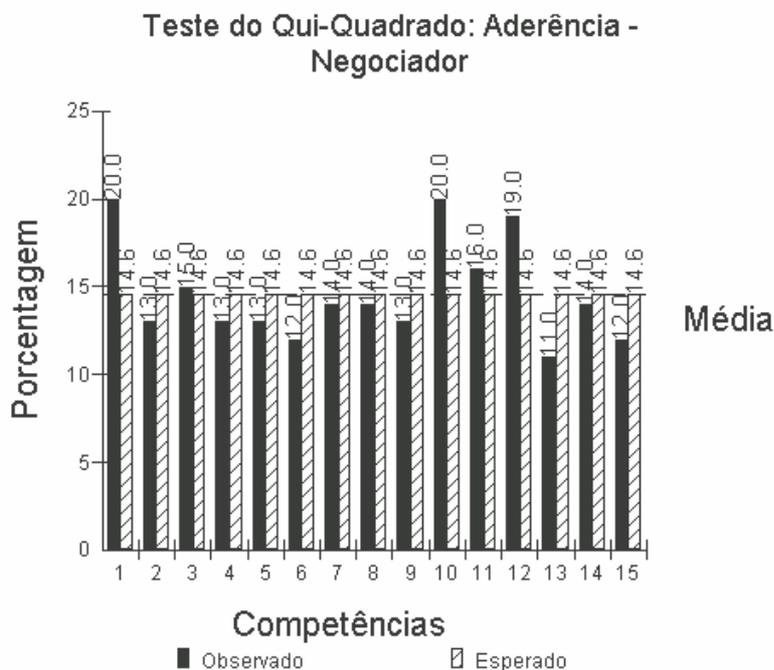


FIGURA 10: Competências profissionais do estilo Negociador

TABELA 15: Resultados do teste de aderência para o Negociador

Resultados	
Soma das Categorias	219.000
Qui-Quadrado	2351527.63
Graus de Liberdade	14
(p)=	< 0.0001

As competências profissionais mais escolhidas pelos alunos com este estilo são:

1ª. (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário, com 20%;

3ª. (C4) – Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo. Com 15%;

10ª. (C31) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso com 20%;

11ª. (C24) – Saber interagir com outras equipes, com 16%;

12ª. (C5) – Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos, com 19% das preferências.

A se julgar pelos resultados as competências mais escolhidas a (C22) e a (C31) ambas com 20% de aderência cada uma, podem ser um indicador de comportamento para o estilo Negociador.

4.5.1.7 As competências mais valorizadas para o estilo Realizador

A FIGURA 11 apresenta as competências preferidas pelos estudantes com o estilo Realizador.

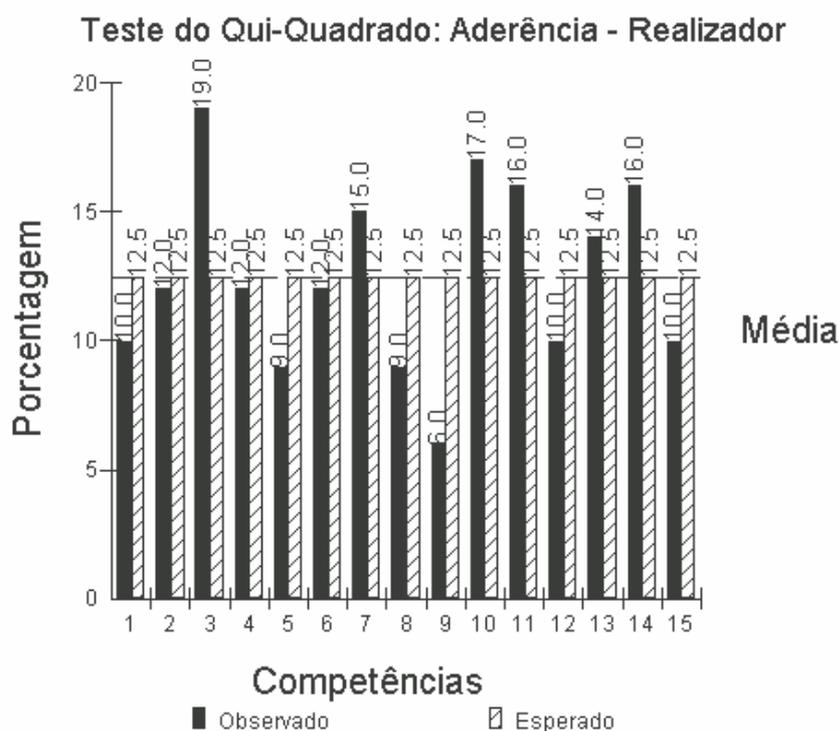


FIGURA 11: Competências profissionais do estilo Realizador

TABELA 16: Resultados do teste de aderência para o Realizador

Resultados	
Soma das Categorias	187.000
Qui-Quadrado	2118846.273
Graus de Liberdade	14
(p)=	< 0.0001

A FIGURA 11 acima demonstra que para os alunos com o estilo Realizador as competências preferidas são:

13^a. (C3) – Saber se comunicar de forma clara e objetiva, com 14%;

3^a. (C4) – Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo, com 19%;

7^a. (C13) – Saber buscar informações, com 15%;

10^a. (C31) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso, com 17%;

11^a. (C24) – Saber interagir com outras equipes, com 16%;e

14^a. (C25) - Saber propor e implementar soluções, com 16% das preferências dos alunos com este estilo.

Observa-se para o estilo Realizador que as escolhas mais valorizadas foram a (C4) com 19% e a (C31) com 17%. O que pode ser um indicador de padrão comportamental.

4.6 As correlações entre os Estilos de Mobilização (EM) e as Competências Pessoais Percebidas (CPP).

A TABELA 17, mostra as frequências e os índices de participação relativa em porcentagem por competência escolhida e por Estilo de Mobilização (EM), corroborando com os testes estatísticos realizados e que auxiliará na explicação das correlações existentes entre eles.

TABELA 17: Distribuição das principais competências e seus índices por Estilo de Mobilização(EM).

	Competências	Colaborador	Competidor	Conquistador	Especialista	Mantenedor	Negociador	Realizador	Total	Mínimo	Média	Máximo
1a.	C22 - Saber mudar de opinião quando necessário	15	13	22	16	10	22	11	109			
	%	0.79	0.69	1.17	0.85	0.53	1.17	0.58	5.8	0.53	0.83	1.17
2a.	C9 - Saber atuar com flexibilidade em mudanças	18	12	17	12	10	13	12	94			
	%	0.95	0.64	0.90	0.64	0.53	0.69	0.64	5.0	0.53	0.71	0.95
3a.	C4 - Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo	20	14	11	8	8	15	18	94			
	%	1.06	0.74	0.58	0.42	0.42	0.79	0.95	5.0	0.42	0.71	1.06
4a.	C26 - Saber argumentar em situações de negociação	12	15	25	7	10	13	12	94			
	%	0.64	0.79	1.32	0.37	0.53	0.69	0.64	5.0	0.37	0.71	1.32

Continua

Conclusão

	Competências	Colaborador	Competidor	Conquistador	Especialista	Mantenedor	Negociador	Realizador	Total	Mínimo	Média	Máximo
5a.	C6 - Saber unir diversos conhecimentos para apresentar uma solução de um problema	12	9	28	9	10	12	8	88			
	%	0.64	0.48	1.48	0.48	0.53	0.64	0.42	4.7	0.42	0.67	1.48
6a.	C30 - Saber agir com pró-atividade	11	11	25	5	11	10	10	83			
	%	0.58	0.58	1.32	0.26	0.58	0.53	0.53	4.4	0.26	0.63	1.32
7a.	C13 - Saber buscar informações	12	6	20	9	11	12	13	83			
	%	0.64	0.32	1.06	0.48	0.58	0.64	0.69	4.4	0.32	0.63	1.06
8a.	C27 - Saber formular estratégias	8	10	20	16	8	12	8	82			
	%	0.42	0.53	1.06	0.85	0.42	0.64	0.42	4.3	0.42	0.62	1.06
9a.	C15 - Saber analisar e sintetizar informações	5	8	28	11	11	11	5	79			
	%	0.26	0.42	1.48	0.58	0.58	0.58	0.26	4.2	0.26	0.60	1.48
10a.	C31 - Saber lidar com as adversidades e agir com improviso	7	12	10	11	9	16	14	79			
	%	0.37	0.64	0.53	0.58	0.48	0.85	0.74	4.2	0.37	0.60	0.85
11a.	C24 - Saber interagir com outras equipes	22	10	8	2	9	12	12	75			
	%	1.17	0.53	0.42	0.11	0.48	0.64	0.64	4.0	0.11	0.57	1.17
12a.	C5 - Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos	14	12	13	5	7	14	8	73			
	%	0.74	0.64	0.69	0.26	0.37	0.74	0.42	3.9	0.26	0.55	0.74
13ª.	C3 - Saber se comunicar de forma clara e objetiva	9	14	15	10	5	8	10	71			
	%	0.48	0.74	0.79	0.53	0.26	0.42	0.53	3.8	0.26	0.54	0.79
14ª.	C25 - Saber propor e implementar soluções	3	10	15	9	12	10	12	71			
	%	0.16	0.53	0.79	0.48	0.64	0.53	0.64	3.8	0.16	0.54	0.79
15ª.	C10 - Saber aproveitar uma oportunidade para crescimento próprio	8	4	18	13	8	8	7	66			
	%	0.42	0.21	0.95	0.69	0.42	0.42	0.37	3.5	0.21	0.50	0.95
	Total	176	160	275	143	139	188	160	1241		0,63%	
	Porcentagem	9.33	8.48	14.57	7.58	7.37	9.96	8.48	65.8	7.37	9.40	14.57

Para cada um dos 15 itens da TABELA 17 existem duas linhas horizontais. A primeira linha contém as competências e suas

freqüências para cada Estilo de Mobilização (EM). e na segunda linha logo abaixo, figuram os índices de representatividade em porcentagem para cada estilo, resultantes da divisão da freqüência individual da competência por estilo em relação ao total das 1887 escolhas realizadas pelos estudantes e que servirá para se explicar as correlações existentes, confirmando os testes estatísticos realizados já mencionados anteriormente. Para a explicação das correlações serão tomadas as competências profissionais mais representativas para compará-las aos padrões comportamentais de cada Estilo de Mobilização (EM) apresentados no trabalho de Ricco (2004).

A seguir, para melhor entendimento e compreensão da análise e a boa interpretação dos dados, são apresentados para cada estilo dois quadros comparativos que conforme índices constantes na TABELA 17, apresentaram um valor acima de 0,50% entre as 15 principais competências escolhidas. O primeiro quadro será composto por quatro colunas. A primeira coluna terá os Estilos de Mobilização (EM), a segunda os padrões comportamentais para cada estilo segundo Ricco (2004), a terceira apresenta as principais competências escolhidas resultantes do questionário de interesses dentre as 15 mais representativas e na quarta coluna as competências preferidas pelos alunos com índices acima de 0,50%. No segundo quadro são mostradas as comparações entre os padrões comportamentais na primeira coluna e as competências mais valorizadas com índices acima de 0,50% na segunda, para ser possível explicar a existência de correlações entre os dois construtos e responder à questão de pesquisa:

Q4 - Existe correlação entre EM e CPP?

4.6.1 A Correlação existente para o Colaborador

ESTILO DE MOBILIZAÇÃO - EM	PADRÃO COMPORTAMENTAL (RICCO, 2004)	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PERCEBIDAS – CPP (Ordem decrescente)	CORRELAÇÕES EXISTENTES COMPETÊNCIAS EM DESTAQUE (mais aderentes conforme coeficiente [$\geq 0,50\%$])
COLABORADOR	<ul style="list-style-type: none"> - Procura ajudar os outros a encontrar as soluções para os problemas. - Age de modo flexível, jovial e em resposta às solicitações e demandas (responsivo). - Apresenta abertura para novas experiências, aprendizado (conhecimento) e inovações. - Reconhecido como um profissional idealista e liberal. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C24) - Saber interagir com outras equipes. 2ª. - (C4) - Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo. 3ª. - (C9) - Saber atuar com flexibilidade em mudanças. 4ª. - (C5) - Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos. 5ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário. 6ª. - (C26) - Saber argumentar em situações de negociação. 7ª. - (C6) - Saber unir diversos conhecimentos para apresentar uma solução. 8ª. - (C13) – Saber buscar informações. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C24) - Saber interagir com outras equipes. [1,17%] 2ª. - (C4) - Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo.[1,06] 3ª. - (C9) - Saber atuar com flexibilidade em mudanças.[0,95%] 4ª. - (C5) - Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos.[0,79%] 5ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário.[0,74%]

QUADRO 4: Estilo de Mobilização-EM, padrões comportamentais, Competências Profissionais-CPP e correlações existentes para o Colaborador

Dentre as 176 escolhas realizadas pelos 48 estudantes com o estilo Colaborador, as competências que aparecem em destaque são as apresentadas no QUADRO 4 acima e em ordem decrescente.

No QUADRO 4.1 são destacados os padrões comportamentais e as competências para se explicar a existência de correlações dos alunos com o estilo Colaborador.

PADRÃO COMPORTAMENTAL PARA O COLABORADOR (RICCO, 2004)	CORRELAÇÕES EXISTENTES COMPETÊNCIAS EM DESTAQUE (mais aderentes conforme coeficiente [$\geq 0,50\%$])
<ul style="list-style-type: none"> - Procura ajudar os outros a encontrar as soluções para os problemas. - Age de modo flexível, jovial e em resposta às solicitações e demandas (responsivo). - Apresenta abertura para novas experiências, aprendizado (conhecimento) e inovações. - Reconhecido como um profissional idealista e liberal. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C24) - Saber interagir com outras equipes. [1,17%] 2ª. - (C4) - Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo.[1,06] 3ª. - (C9) - Saber atuar com flexibilidade em mudanças.[0,95%] 4ª. - (C5) - Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos.[0,79%] 5ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário.[0,74%]

QUADRO 4.1: Padrão comportamental e as competências mais aderentes para o Colaborador.

Verificando-se os padrões comportamentais e os índices das competências mais valorizadas pelos estudantes apresentados no QUADRO 4.1, pode se considerar os resultados como indicadores da existência de correlações entre EM e CPP para os alunos com o estilo Colaborador.

Utilizando-se o mesmo critério explicado no item anterior se fará as interpretações para os demais resultados apontados na TABELA 8 para os demais alunos.

4.6.2 A Correlação existente para o Competidor

ESTILO DE MOBILIZAÇÃO - EM	PADRÃO COMPORTAMENTAL (RICCO, 2004)	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PERCEBIDAS – CPP (Ordem decrescente)	CORRELAÇÕES EXISTENTES COMPETÊNCIAS EM DESTAQUE (mais aderentes conforme coeficiente $\geq 0,50\%$)
COMPETIDOR	<ul style="list-style-type: none"> - Naturalmente compara-se com os outros, principalmente na consecução de objetivos. - Quando necessário colabora com outros para atingir resultados. - Demonstra capacidade para executar o que dele é esperado, chamando para si a responsabilidade de resolver os problemas. - Age de modo auto-confiante, produtivo, pró-ativo e impulsivo. - Reconhecido como um profissional orgulhoso dos próprios feitos e cativante. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C26) - Saber argumentar em situações de negociação. 2ª. - (C4) - Saber lidar com a adversidade de indivíduos e equipes. 3ª. - (C3) - Saber se comunicar de forma clara e objetiva. 4ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário. 5ª. - (C9) – Saber atuar com flexibilidade em mudanças. 6ª. - (C31) Saber lidar com as adversidades e agir com improviso.[0,64%] 7ª. - (C5) – Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos.[0,64%] 8ª. - (C30) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso. 9ª. - (C27) - Saber formular estratégias. equipes. 10ª. - (C24) – Saber interagir com outras. 11ª. - (C25) - Saber propor e implementar soluções. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C26) - Saber argumentar em situações de negociação.[0,79%] 2ª. - (C4) - Saber lidar com a adversidade de indivíduos e equipes.[0,74%] 3ª. - (C3) - Saber se comunicar de forma clara e objetiva.[0,74%] 4ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário.[0,69%] 5ª. - (C9) – Saber atuar com flexibilidade em mudanças.[0,64%] 6ª. - (C31) Saber lidar com as adversidades e agir com improviso.[0,64%] 7ª. - (C5) – Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos.[0,64%]

QUADRO 5: Estilos de Mobilização-EM, padrões comportamentais, Competências Profissionais-CPP e correlações existentes para o Competidor.

Dentre as 160 escolhas realizadas pelos 51 estudantes com o estilo Competidor, as competências que aparecem em destaque são as apresentadas no QUADRO 5. acima em ordem decrescente.

No QUADRO 5.1 são destacados os padrões comportamentais e as competências para se explicar a existência de correlações para os alunos com o estilo Competidor. Pode se considerar os resultados como indicadores da existência de correlações entre EM e CPP para os alunos com este estilo.

PADRÃO COMPORTAMENTAL PARA O COMPETIDOR (RICCO, 2004)	CORRELAÇÕES EXISTENTES COMPETÊNCIAS EM DESTAQUE (mais aderentes conforme coeficiente [$\geq 0,50\%$])
<ul style="list-style-type: none"> - Naturalmente compara-se com os outros, principalmente na consecução de objetivos. - Quando necessário colabora com outros para atingir resultados. - Demonstra capacidade para executar o que dele é esperado, chamando para si a responsabilidade de resolver os problemas. - Age de modo auto-confiante, produtivo, pró-ativo e impulsivo. - Reconhecido como um profissional orgulhoso dos próprios feitos e cativante. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª.- (C26) - Saber argumentar em situações de negociação.[0,79%] 2ª. - (C4) - Saber lidar com a adversidade de indivíduos e equipes.[0,74%] 3ª. - (C3) - Saber se comunicar de forma clara e objetiva.[0,74%] 4ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário.[0,69%] 5ª. - (C9) – Saber atuar com flexibilidade em mudanças.[0,64%] 6ª. - (C31) Saber lidar com as adversidades e agir com improviso.[0,64%] 7ª. - (C5) – Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos.[0,64%]

QUADRO 5.1: Padrão comportamental e as competências mais aderentes para o Competidor.

Verificando-se os padrões comportamentais e os índices das competências mais valorizadas pelos estudantes apresentados no QUADRO 5.1, pode se considerar os resultados como indicadores da existência de correlações entre EM e CPP para os alunos com o estilo Competidor.

4.6.3 A Correlação existente para o Conquistador

ESTILO DE MOBILIZAÇÃO – EM	PADRÃO COMPORTAMENTAL (RICCO, 2004)	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PERCEBIDAS – CPP (Ordem decrescente)	CORRELAÇÕES EXISTENTES COMPETÊNCIAS EM DESTAQUE (mais aderentes conforme coeficiente [$\geq 0,50\%$])
<p>CONQUISTADOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Busca resultados contínuos para si e para a organização. - Age de modo auto-confiante, metódico e pró-ativo. - Aprecia situações em que pode demonstrar sua capacidade para agir e obter o que é esperado. - Defende suas idéias com convicção, mas muda conforme os argumentos. - Reconhecido como um profissional de ação, leal, cativante e integro. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C6) - Saber unir diversos conhecimentos para apresentar uma solução. 2ª. - (C15) – Saber analisar e sintetizar informações. 3ª. - (C26) - Saber argumentar em situações de negociação. 4ª. - (C30) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso 5ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário. 6ª. - (C13) – Saber buscar informações. 7ª. - (C27) - Saber formular estratégias. 8ª. - (C10) - Saber aproveitar uma oportunidade para crescimento próprio. 9ª. - (C9) – Saber atuar com flexibilidade em mudanças. 10ª. - (C3) - Saber se comunicar de forma clara e objetiva. 11ª. - (C25) - Saber propor e implementar soluções. 12ª. - (C5) – Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos. 13ª. - (C4) - Saber lidar com a adversidade de indivíduos e equipes. 14ª. - (C31) Saber lidar com as adversidades e agir com improviso. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C6) - Saber unir diversos conhecimentos para apresentar uma solução.[1,48%] 2ª. - (C15) – Saber analisar e sintetizar informações.[1,48%] 3ª. - (C26) - Saber argumentar em situações de negociação.[1,32%] 4ª. - (C30) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso.[1,32%] 5ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário.[1,17%]

QUADRO 6: Estilos de Mobilização-EM, padrões comportamentais, Competências Profissionais-CPP e correlações existentes para o Conquistador

Para os 86 alunos com o estilo Conquistador que fizeram 275 escolhas, as questões mais valorizadas foram: as destacadas no QUADRO 6 e que figuram em ordem decrescente.

No QUADRO 6.1 são destacados os padrões comportamentais e as competências para se explicar a existência de correlações para os alunos com o estilo Conquistador.

PADRÃO COMPORTAMENTAL PARA O CONQUISTADOR (RICCO, 2004)	CORRELAÇÕES EXISTENTES COMPETÊNCIAS EM DESTAQUE (mais aderentes conforme coeficiente $\geq 0,50\%$)
<ul style="list-style-type: none"> - Busca resultados contínuos para si e para a organização. - Age de modo auto-confiante, metódico e pró-ativo. - Aprecia situações em que pode demonstrar sua capacidade para agir e obter o que é esperado. - Defende suas idéias com convicção, mas muda conforme os argumentos. - Reconhecido como um profissional de ação, leal, cativante e íntegro. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C6) - Saber unir diversos conhecimentos para apresentar uma solução.[1,48%] 2ª. - (C15) – Saber analisar e sintetizar informações.[1,48%] 3ª. - (C26) - Saber argumentar em situações de negociação.[1,32%] 4ª. - (C30) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso.[1,32%] 5ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário.[1,17%]

QUADRO 6.1: Padrão comportamental e as competências mais aderentes para o Conquistador.

Verificando-se os padrões comportamentais e os índices das competências mais valorizadas pelos estudantes apresentados no QUADRO 6.1, pode se considerar os resultados como indicadores da existência de correlações entre EM e CPP para os alunos com o estilo Conquistador.

4.6.4 A Correlação existente para o Especialista

ESTILO DE MOBILIZAÇÃO – EM	PADRÃO COMPORTAMENTAL (RICCO, 2004)	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PERCEBIDAS – CPP (Ordem decrescente)	CORRELAÇÕES EXISTENTES COMPETÊNCIAS EM DESTAQUE (mais aderentes conforme coeficiente $\geq 0,50\%$)
ESPECIALISTA	<ul style="list-style-type: none"> - Age como detentor da verdade e saber - Age de modo persistente, com cautela, método, pró-atividade e produtividade - Torna-se social e receptivo se a situação exigir - Reconhecido como um profissional sério, leal e cativante 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário. 2ª. - (C27) - Saber formular estratégias. 3ª. - (C10) - Saber aproveitar uma oportunidade para crescimento próprio. 4ª.- (C9) – Saber atuar com flexibilidade em mudanças. 5ª. - (C15) – Saber analisar e sintetizar informações. 6ª. - (C31) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso. 7ª. - (C3) – Saber se comunicar de forma clara e objetiva. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário.[0,85%] 2ª. - (C27) - Saber formular estratégias.[0,85%] 3ª. - (C10) - Saber aproveitar uma oportunidade para crescimento próprio.[0,69%] 4ª. - (C9) – Saber atuar com flexibilidade em mudanças.[0,64%] 5ª. - (C15) – Saber analisar e sintetizar informações.[0,58%] 6ª. - (C31) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso.[0,58%]

QUADRO 7: Estilos de Mobilização-EM, padrões comportamentais, Competências Profissionais-CPP e correlações existentes para o Especialista

Para os 52 estudantes com o estilo Especialista que fizeram 143 escolhas, as competências mais valorizadas são as apresentadas no QUADRO 7 em ordem decrescente.

No QUADRO 7.1 são destacados os padrões comportamentais e as competências para se explicar a existência de correlações para os alunos com o estilo Especialista.

PADRÃO COMPORTAMENTAL PARA O ESPECIALISTA (RICCO, 2004)	CORRELAÇÕES EXISTENTES COMPETÊNCIAS EM DESTAQUE (mais aderentes conforme coeficiente $\geq 0,50\%$)
<ul style="list-style-type: none"> - Age como detentor da verdade e saber - Age de modo persistente, com cautela, método, pró-atividade e produtividade - Torna-se social e receptivo se a situação exigir - Reconhecido como um profissional sério, leal e cativante 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário.[0,85%] 2ª. - (C27) - Saber formular estratégias.[0,85%] 3ª. - (C10) - Saber aproveitar uma oportunidade para crescimento próprio.[0,69%] 4ª. - (C9) – Saber atuar com flexibilidade em mudanças.[0,64%] 5ª. - (C15) – Saber analisar e sintetizar informações.[0,58%] 6ª. - (C31) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso.[0,58%]

QUADRO 7.1: Padrão comportamental e as competências mais aderentes para o Especialista.

Verificando-se os padrões comportamentais e os índices das competências mais valorizadas pelos estudantes apresentados no QUADRO 7.1, pode se considerar os resultados como indicadores da

existência de correlações entre EM e CPP para os alunos com o estilo Especialista.

4.6.5 A Correlação existente para o Mantenedor

ESTILO DE MOBILIZAÇÃO – EM	PADRÃO COMPORTAMENTAL (RICCO, 2004)	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PERCEBIDAS – CPP (Ordem decrescente)	CORRELAÇÕES EXISTENTES COMPETÊNCIAS EM DESTAQUE (mais aderentes conforme coeficiente $\geq 0,50\%$)
MANTENEDOR	<ul style="list-style-type: none"> - Busca compreender opiniões e crenças das pessoas, identificando talentos. - Age de modo persistente, com cautela, método e em resposta às situações e demandas (responsivo). - Reconhecido como um profissional idealista e leal. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C25) - Saber propor e implementar soluções. 2ª. - (C30) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso – 3ª. - (C13) – Saber buscar informações. 4ª. - (C15) – Saber analisar e sintetizar informações. 5ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário. 6ª. - (C9) – Saber atuar com flexibilidade em mudanças. 7ª. - (C26) - Saber argumentar em situações de negociação. 8ª. - (C6) - Saber unir diversos conhecimentos para apresentar uma solução. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C25) – Saber propor e implementar soluções.[0,64%] 2ª. - (C30) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso.[0,58%] 3ª. - (C13) – Saber buscar informações.[0,58%] 4ª. - (C15) – Saber analisar e sintetizar informações.[0,58%] 5ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário.[0,53%]

QUADRO 8: Estilos de Mobilização-EM, padrões comportamentais, Competências Profissionais-CPP e correlações existentes para o Mantenedor.

Para os 40 estudantes com o estilo Mantenedor que fizeram 139 escolhas, as competências mais valorizadas figuram no QUADRO 8 em ordem decrescente.

No QUADRO 8.1 são destacados os padrões comportamentais e as competências para se explicar a existência de correlações para os alunos com o estilo Mantenedor.

PADRÃO COMPORTAMENTAL PARA O MANTENEDOR (RICCO, 2004)	CORRELAÇÕES EXISTENTES COMPETÊNCIAS EM DESTAQUE (mais aderentes conforme coeficiente $\geq 0,50\%$)
<ul style="list-style-type: none"> - Busca compreender opiniões e crenças das pessoas, identificando talentos. - Age de modo persistente, com cautela, método e em resposta às situações e demandas (responsivo). - Reconhecido como um profissional idealista e leal. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C25) - Saber propor e implementar soluções.[0,64%] 2ª. - (C30) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso.[0,58%] 3ª. - (C13) – Saber buscar informações.[0,58%] 4ª. - (C15) – Saber analisar e sintetizar informações.[0,58%] 5ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário.[0,53%]

QUADRO 8.1: Padrão comportamental e as competências mais aderentes para o Mantenedor.

Verificando-se os padrões comportamentais e os índices das competências mais valorizadas pelos estudantes apresentados no

QUADRO 8.1, pode se considerar os resultados como indicadores da existência de correlações entre EM e CPP para os alunos com o estilo Mantenedor.

Na seqüência, apresenta-se a possibilidade de correlações para o Negociador

4.6.6 A Correlação existente para o Negociador

ESTILO DE MOBILIZAÇÃO – EM	PADRÃO COMPORTAMENTAL (RICCO, 2004)	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PERCEBIDAS – CPP (Ordem decrescente)	CORRELAÇÕES EXISTENTES COMPETÊNCIAS EM DESTAQUE (mais aderentes conforme coeficiente $\geq 0,50\%$)
NEGOCIADOR	<ul style="list-style-type: none"> - Procura colocar-se no lugar dos outros e compreender seus pontos de vista. - Age de modo flexível, mas ordenado e demonstrando iniciativa. - Valoriza a interação e enfatiza a adaptação e o acordo com os outros. - Reconhecido como um profissional criativo, mas precavido. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário. 2ª. - (C31) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso. 3ª. - (C4) – Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo. 4ª. - (C5) – Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos. 5ª. - (C9) – Saber atuar com flexibilidade em mudanças. 6ª. - (C26) - Saber argumentar em situações de negociação. 7ª. - (C6) - Saber unir diversos conhecimentos para apresentar uma solução. 8ª. - (C13) – Saber buscar informações. 9ª. - (C27) - Saber formular estratégias. 10ª. - (C24) – Saber interagir com outras equipes. 11ª. - (C15) – Saber analisar e sintetizar informações. 12ª. - (C30) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso. 13ª. - - (C25) - Saber propor e implementar soluções. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário.[1,17%] 2ª. - (C31) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso.[0,85%] 3ª. - (C4) – Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo.[0,79%] 4ª. - (C5) – Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos.[0,74%] 5ª. - (C9) – Saber atuar com flexibilidade em mudanças.[0,69%] 6ª. - (C26) - Saber argumentar em situações de negociação.[0,69%]

QUADRO 9 : Estilos de Mobilização-EM, padrões comportamentais, Competências Profissionais-CPP e correlações existentes para o Negociador.

Para os 55 estudantes com o estilo Negociador que fizeram 188 escolhas, as competências mais valorizadas são as apresentadas no QUADRO 9 em ordem decrescente.

No QUADRO 9.1 são destacados os padrões comportamentais e as competências para se explicar a existência de correlações para os alunos com o estilo Negociador.

PADRÃO COMPORTAMENTAL PARA O NEGOCIADOR (RICCO, 2004)	CORRELAÇÕES EXISTENTES COMPETÊNCIAS EM DESTAQUE (mais aderentes conforme coeficiente [$\geq 0,50\%$])
<ul style="list-style-type: none"> - Procura colocar-se no lugar dos outros e compreender seus pontos de vista. - Age de modo flexível, mas ordenado e demonstrando iniciativa. - Valoriza a interação e enfatiza a adaptação e o acordo com os outros. - Reconhecido como um profissional criativo, mas precavido. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário.[1,17%] 2ª. - (C31) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso.[0,85%] 3ª. - (C4) – Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo.[0,79%] 4ª. - (C5) – Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos.[0,74%] 5ª. - (C9) – Saber atuar com flexibilidade em mudanças.[0,69%] 6ª. - (C26) - Saber argumentar em situações de negociação.[0,69%]

QUADRO 9.1: Padrão comportamental e as competências mais aderentes para o Negociador.

Verificando-se os padrões comportamentais e os índices das competências mais valorizadas pelos estudantes apresentados no QUADRO 9.1, pode se considerar os resultados como indicadores da existência de correlações entre EM e CPP para os alunos com o estilo Negociador.

4.6.7 A Correlação existente para o Realizador

ESTILO DE MOBILIZAÇÃO – EM	PADRÃO COMPORTAMENTAL (RICCO, 2004)	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PERCEBIDAS – CPP (Ordem decrescente)	CORRELAÇÕES EXISTENTES COMPETÊNCIAS EM DESTAQUE (mais aderentes conforme coeficiente [$\geq 0,50\%$])
REALIZADOR	<ul style="list-style-type: none"> - Procura focar-se nos seus objetivos e nos da organização. - Age de modo determinado, flexível, jovial e pró-ativo. - Busca compreensão e equilíbrio entre pontos de vista conflitantes. - Prefere mudanças constantes. - Busca convencer sobre suas idéias. - Reconhecido como um profissional produtivo e liberal. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C4) – Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo. 2ª. - (C31) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso. 3ª. - (C13) – Saber buscar informações. 4ª. - (C9) – Saber atuar com flexibilidade em mudanças. 5ª. - (C26) - Saber argumentar em situações de negociação. 6ª. - (C24) – Saber interagir com outras equipes. 7ª. - (C25) - Saber propor e implementar soluções. 8ª. - (C22) – Saber mudar de opinião quando necessário. 9ª. - (C30) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso. 10ª. - (C3) – Saber se comunicar de forma clara e objetiva. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C4) – Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo.[0,95%] 2ª. - (C31) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso.[0,74%] 3ª. - (C13) – Saber buscar informações.[0,69%] 4ª. - (C9) – Saber atuar com flexibilidade em mudanças.[0,64%] 5ª. - (C26) - Saber argumentar em situações de negociação.[0,64%] 6ª. - (C24) – Saber interagir com outras equipes.[0,64%] 7ª. - (C25) - Saber propor e implementar soluções.[0,64]

QUADRO 10 : Estilos de Mobilização-EM, padrões comportamentais, Competências Profissionais-CPP e correlações existentes para o Realizador.

Para os 48 estudantes com o estilo Realizador que fizeram 160 escolhas, as competências mais valorizadas são as apresentadas no QUADRO 10 em ordem decrescente.

No QUADRO 10.1 são destacados os padrões comportamentais e as competências para se explicar a existência de correlações para os alunos com o estilo Realizador.

PADRÃO COMPORTAMENTAL PARA O REALIZADOR (RICCO, 2004)	CORRELAÇÕES EXISTENTES COMPETÊNCIAS EM DESTAQUE (mais aderentes conforme coeficiente $\geq 0,50\%$)
<ul style="list-style-type: none"> - Procura focar-se nos seus objetivos e nos da organização. - Age de modo determinado, flexível, jovial e pró-ativo. - Busca compreensão e equilíbrio entre pontos de vista conflitantes. - Prefere mudanças constantes. - Busca convencer sobre suas idéias. - Reconhecido como um profissional produtivo e liberal. 	<ul style="list-style-type: none"> 1ª. - (C4) – Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo.[0,95%] 2ª. - (C31) – Saber lidar com as adversidades e agir com improviso.[0,74%] 3ª. - (C13) – Saber buscar informações.[0,69%] 4ª. - (C9) – Saber atuar com flexibilidade em mudanças.[0,64%] 5ª. - (C26) - Saber argumentar em situações de negociação.[0,64%] 6ª. - (C24) – Saber interagir com outras equipes.[0,64%] 7ª. - (C25) - Saber propor e implementar soluções.[0,64%]

QUADRO 10.1: Padrão comportamental e as competências mais aderentes do Realizador.

Verificando-se os padrões comportamentais e os índices das competências mais valorizadas pelos estudantes apresentados no QUADRO 10.1, pode se considerar os resultados como indicadores da existência de correlações entre EM e CPP para os alunos com o estilo Realizador.

4.7 A Correlação entre os Estilos de Mobilização (EM) e as Opções por Área de Atuação (OAA)

A distribuição das Opções por Área de Atuação-OAA e os Estilos de Mobilização-EM já identificadas anteriormente servem de base para se poder verificar se existe correlações entre os estilos e as opções por áreas de atuação entre os alunos pesquisados e conseguir responder à questão de pesquisa:

Q5-Existe correlação entre os Estilos de Mobilização(EM) e as Opções de Áreas de Atuação (OAA)?.

Ainda analisando os Estilos de Mobilização (EM), verifica-se a distribuição dos mesmos na amostra comparativamente às Opções por Áreas de Atuação(OAA). Através do teste de independência do Qui-

quadrado na FIGURA 12 a seguir, se consegue verificar os resultados existentes, analisá-los e interpretá-los.

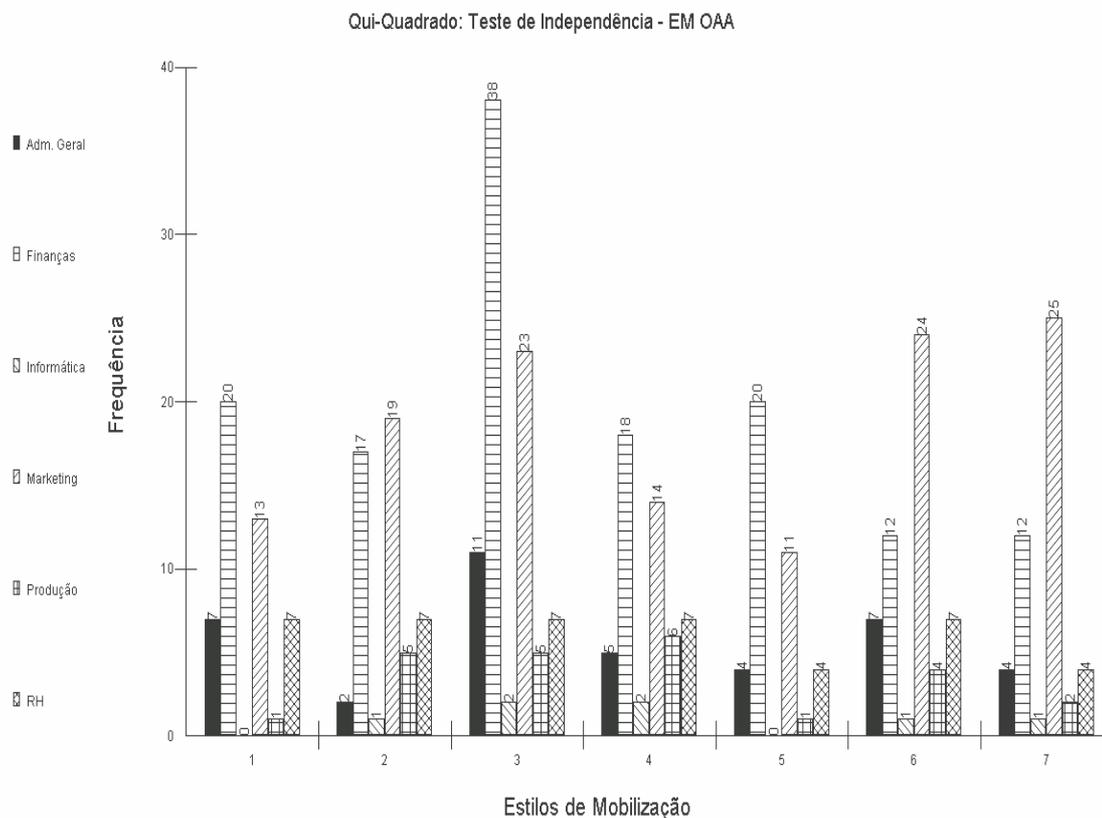


FIGURA 12: Distribuição das Opções de Áreas de Atuação (OAA) por Estilo de Mobilização (EM).

TABELA 18: Resultados do teste de independência. OAA x EM

Resultados	
TABELA de Contingência =	7 x 6
Qui-Quadrado =	33.465
Graus de liberdade =	30
(p) =	0.3027

Para se verificar a existência de associação, deve se utilizar os valores em percentuais. Assim comparamos a distribuição da coluna total com a distribuição das demais colunas (intermediárias). Caso exista algum valor por linha que esteja muito diferente do valor da coluna total, é porque muito provavelmente ali encontra-se uma associação estatística que pode ser explicada.

Os resultados dos testes realizados serão mostrados na TABELA 19.

TABELA 19: Distribuição dos Estilos de Mobilização (EM) e as Opções de Área de Atuação (OAA)

EM	OAA		Administração Geral		Financeira		Informática		Marketing		Produção		Recursos Humanos		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Colaborador	7	17.5%	20	14.6%	0	0.0%	13	10.1%	1	4.2%	7	16.3%	48	12.6%		
Competidor	2	5.0%	17	12.4%	1	14.3%	19	14.7%	5	20.8%	7	16.3%	51	13.4%		
Conquistador	11	27.5%	38	27.7%	2	28.6%	23	17.8%	5	20.8%	7	16.3%	86	22.6%		
Especialista	5	12.5%	18	13.1%	2	28.6%	14	10.9%	6	25.0%	7	16.3%	52	13.7%		
Mantenedor	4	10.0%	20	14.6%	0	0.0%	11	8.5%	1	4.2%	4	9.3%	40	10.5%		
Negociador	7	17.5%	12	8.8%	1	14.3%	24	18.6%	4	16.7%	7	16.3%	55	14.5%		
Realizador	4	10.0%	12	8.8%	1	14.3%	25	19.4%	2	8.3%	4	9.3%	48	12.6%		
Total	40	10,5%	137	36.1%	7	1.8%	129	33.9%	24	6,3%	43	11.3%	380	100.0%		

Os resultados de associação do teste de independência são mostrados com valores absolutos e percentuais na TABELA 19 acima.

Mostra também a distribuição conjunta das variáveis para valores absolutos e seus percentuais entre todas as combinações dos níveis dessas duas variáveis.

Os resultados da observação e cálculos estatísticos mostram que existe correlação e ou associação estatisticamente significativa entre EM e OAA e que dos alunos que optaram pelas diversas áreas há uma maior participação de opções pelas áreas de Finanças (36,1%) seguida da Área de Marketing (33,9%) áreas predominantemente de resultados nas organizações. As menores participações entre as escolhas ficaram por conta da área de Informática com 1,8%, Produção com 6,3%, Administração Geral com 10,5%, e Recursos Humanos com 11,3% o que talvez poderia ser melhor explicado com a replicação do estudo em uma amostra mais significativa.

Quanto ao Estilo de Mobilização (EM) dos alunos que optaram pela área de Finanças, 27,7% são do estilo Conquistador, e dos alunos

que optaram pela área de Marketing, 19,4% são do estilo Realizador, 18,6% Negociador e o estilo Conquistador aparece com 17,8% de participação dentre os alunos. A se considerar os resultados com uma forte presença na amostra de áreas fundamentalmente mercantis e a presença dos estilos que conforme os padrões comportamentais são estilos que mobilizariam as ações no sentido da busca de resultados, pode-se admitir que existe correlação entre os Estilos de Mobilização (EM) propostos por Ricco(2004) e as Opções de Áreas de Atuação (OAA) que são fundamentalmente de resultados. Os índices de representatividade nas outras áreas necessitariam de uma maior abrangência no estudo para se poder explicar as correlações existentes.

5 DISCUSSÃO

5.1 Implicações teóricas

Este trabalho é uma contribuição às teorias e principalmente ao trabalho de Coda (2000) e Ricco (2004). Segundo Ricco (2004), os perfis comportamentais, enquanto classificação de comportamentos, são propostos apenas no sentido de compreender melhor os fatos. Não podem isoladamente reduzir o homem a concepções previamente definidas (p. 150). Coda (2000), por sua vez, ao mencionar os estilos identificados no Diagnóstico M.A.R.E. que comprovam através das pesquisas realizadas por ele no Brasil, menciona que os estilos motivacionais das pessoas deveriam confirmar que para cada perfil existe uma relação de competência e sentido de ação e que isto poderia ajudar aos dirigentes das empresas ou aos profissionais de Recursos Humanos, identificados esses estilos decidirem por colocarem as pessoas certas nos lugares certos. As teorias comportamentais já confirmaram que quando uma pessoa está alocada para uma função que gostaria de estar tende a produzir melhor, pois sua capacidade e sua competência prevalecem e tendem a produzir resultados, o que pode resultar neste sentido a uma possível vantagem competitiva para a organização que deste artifício se utiliza.. Para Fleury e Fleury (2000), os conhecimentos habilidades e atitudes também citados por Coda, tem ligação direta com os estilos e poderiam ser a confirmação de padrões de comportamento no sentido de ajudar as organizações a possuírem competência organizacional.

5.2 Implicações práticas

Este estudo procura demonstrar que existe a partir da utilização de mecanismos de pesquisa adequados a possibilidade da descoberta dos motivos que levam as pessoas a se mobilizarem em direção ao alcance de determinado objetivo e à relação direta com os seus estilos pessoais, suas opções de carreira e sua vontade de escolha a essa ou

aquela área do conhecimento ou atividade profissional. O fato de se mapear as opções e conseguir entender as preferências poderiam ser levado em conta pelos administradores da atualidade na escolha do perfil certo para o desempenho de determinadas funções no mercado profissional brasileiro e com isto conseguirem vantagens competitivas nos mercados em que atuam.

5.3 Limitações do trabalho

Basicamente as limitações se ativeram ao tamanho da amostra, dificuldades no agrupamento dos dados para poder obter uma melhor oportunidade de explicar os fatos. Houve uma baixa significância em relação à opção dos alunos para as áreas de Informática, Produção, Administração Geral e Recursos Humanos. No caso da análise fatorial das 31 competências, não se pôde obter valor do KMO adequados.

Talvez com a replicação do estudo estendendo-o para uma maior abrangência se consiga ter uma exploração mais adequada, se consiga aglutinar melhor os dados e obter significância estatística para a explicação adequada dos fatos.

5.4 Pesquisas futuras

De acordo com os resultados obtidos neste trabalho, e pela necessidade de se conhecer melhor os Estilos de Mobilização (EM), as Competências Profissionais Percebidas (CPP), e as Opções por Áreas de Atuação (OAA) e se saber as correlações existentes entre os estudantes brasileiros de bacharelado em administração, sugere-se maiores investigações nas mesmas instituições ou em outras instituições de ensino de administração da cidade de São Paulo e até em nível nacional. Indica-se também as explicações deste estudo em termos de tipos das instituições, e gênero para se constatar as ocorrências destes mesmos fatos e que foi pouco explorado neste trabalho.

A explicação para as correlações entre os estilos e as opções apresentadas pelos alunos que preferiram as áreas Administração Geral, 40 alunos (10,5%), Informática 7 alunos (1,8%), Produção 24 alunos (6,3%) e Recursos Humanos 43 alunos (11,3%), fica de certa forma pouco possível, em função de que a quantidade de alunos que fizeram opções foram pouco representativas neste estudo. Caberia uma nova investigação em uma amostra mais representativa para se poder analisar e explicar as correlações existentes.

Com o encerramento desta etapa fica que para melhor entendimento destes resultados e de constatação dos fatos, sugere-se uma maior amplitude de investigação no sentido de se obter uma maior abrangência para obter explicações em relação aos construtos aqui pesquisados analisados e interpretados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Explicar os Estilos de Mobilização (EM), as Opções por Área de Atuação (OAA) e as Competências Profissionais dos estudantes de administração foi a base deste estudo. Conforme esclarece Fromm (Op.cit.), embora as orientações apareçam combinadas de várias formas “[...] todas as orientações fazem parte da bagagem humana e que o predomínio de qualquer uma delas é função, sobretudo, da peculiaridade da cultura em que o indivíduo vive” (p. 74).

Desta forma é importante ressaltar que para se obter as respostas para um estudo deste tipo é necessário levar em consideração o ambiente em que os sujeitos vivem e assim poder entender a amplitude dos fatos e porquê eles ocorrem e quais são as influências ambientais e culturais sobre esses fatos para explicar os resultados.

Explicar os Estilos de Mobilização (EM) propostos por Ricco (2004) e suas relações entre as Competências Profissionais Percebidas (CPP) e as Opções por Área de Atuação (OAA), foi uma forma de conhecer estes perfis nos sujeitos estudados e construir características que podem identificar perfis motivacionais dos profissionais e sua impulsão para empreender determinada ação.

Coda (2000), através do Diagnóstico M.A.R.E.® de Orientações Motivacionais explica que o indivíduo com determinada orientação tende a produzir melhor se for direcionado a tarefas que venham ao encontro de suas competências pessoais como perfil motivacional.

Os resultados deste estudo concluem que há uma predominância do estilo Conquistador, seguido do Competidor e Negociador considerando as competências escolhidas através da auto-percepção dos alunos pesquisados. Quanto à escolha por áreas de atuação houve uma preferência de área Financeira seguida da área de Marketing e que a relação do estilo Conquistador é predominante entre os estudantes na amostra estudada. Quanto às áreas menos escolhidas, a

explicação poderia ser a de que as disciplinas de Administração Geral , Informática, Produção, e Recursos Humanos não foi a primeira opção dos alunos em função do pensamento mercantilista na divulgação dos cursos ou ainda pela pouca divulgação dessas áreas do conhecimento administrativo, cabendo uma maior investigação a respeito.

Quanto à explicação dos Estilos de Mobilização (EM), os resultados confirmam as teorias construídas na obra de Ricco (2004), quando menciona os padrões comportamentais de cada estilo, resultado da evolução da obra de Coda (2000), com o Diagnóstico MARE* de orientação motivacional o que se levado em consideração pelos gestores brasileiros poderiam ser de grande ajuda no alcance dos objetivos organizacionais.

Os resultados apresentados neste estudo mostram que os alunos de Administração de Empresas das instituições estudadas 22,6% deles são do estilo Conquistador. Em relação às opções de áreas de atuação 36,1% preferem a área de Finanças e destes 27,2% são do estilo Conquistador. Dos 33,9% que optaram por Marketing para se trabalhar, 19,4% são do estilo Realizador, 18,6% do estilo Negociador e 17,8% do estilo Conquistador, demonstrando uma tendência pela opção de áreas de resultados e indicando uma correlação entre os estilos e as áreas mais escolhidas, ou seja, áreas mercantis.

Quanto à existência de correlações entre os Estilos de Mobilização (EM) e as Competências Pessoais Percebidas (CPP), confirma-se na amostra estudada a existência de correlação entre os dois construtos o que poderia ser considerado como possíveis indícios de que os comportamentos destes alunos no sentido da ação de acordo com as teorias apresentadas e relatadas no trabalho podem ser exploradas por seus empregadores. .

A contribuição que este estudo pode dar é a indicação de que existe uma grande necessidade para que os administradores em função de uma melhor gestão se preparem para adquirir habilidade no conhecimento para um bom aproveitamento das competências e estilos pessoais.

Para dar continuidade ao conhecimento e aprofundamento do assunto tratado neste estudo, cabe aos estudantes, profissionais e pesquisadores sobre o tema, continuarem as investigações para que a contribuição com a teoria a respeito do trinômio Estilos de Mobilização (EM), Competências Profissionais Percebidas (CPP) e Opções de Áreas de Atuação (OAA) dos estudantes de administração brasileiros seja melhor explicado.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1987.

_____; CODA, R (Orgs.) **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, J. L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.

BRUNO-FARIA, M.F.; BRANDÃO, H.P. Competências relevantes a profissionais da área de t&d de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.3, p. 35-56, 2003.

CESTARI, Rogério Vecchi. **A relação entre estilos de mobilização e o desempenho eficaz em sistemas motivacionais voltados para geração de resultados**: um estudo em agências bancárias. 2005. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, 2005.

CODA, R. Compreendendo a motivação intrínseca: uma pesquisa entre profissionais brasileiros. In: ANNUAL RESEARCH CONFERENCE, 2000, North Carolina, Proceedings..., Bowling Green: **Academy of Human Resource Development, 2000**. Não paginado. Versão brasileira do autor.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAFT, R. L. **Administração**. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DAVIDOFF, L. L. **Introdução à Psicologia**. 3.ed. São Paulo: MaKron Books, 2001.

DOWNING, Douglas; CLARK, Jeffrey. **Estatística aplicada**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

DUBRIN, A. J. **Princípios de administração**. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1998.

FERNANDES, B. E. R. **Competência e performance organizacional: um estudo empírico**. 2004. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

FLEURY, A.S.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico**. São Paulo: Atlas, 2000.

FROMM, E. **Análise do Homem**. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HELLER, R. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Publifolha, 1999.

JUNG, C. G. **Tipos Psicológicos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

KOHN, A. **Punidos pelas Recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivo, remuneração variável, elogios, participação nos lucros e outras formas de suborno**. São Paulo: Atlas, 1998.

KONDO, Y. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente. 1994.

LAWLER III, E. E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Orgs.) **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

LITCHT, R. H. **Variáveis Psicológicas na Composição do Corpo de Executivos em uma Organização Brasileira: o caso Metal Leve S.A. Indústria e Comércio**. 1994. Dissertação (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICCO, M. F. F. **Construindo estilos de mobilização em ambiente organizacional**: os estilos de mobilização dos gestores brasileiros. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2002.

ROCHA, M. Jeitinho Brasileiro. (Entrevista com Roberto Coda) **Você S.A.**, São Paulo, v. 5, ed. 53, p. 26-29, nov. 2002.

SEIJTS, H. G.; LATHAN, P. G. **Learning versus performance goal**: when should each be used. Academy of Management Executive, 2005.

SILVA, E. L. ; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

WEITEN, W. **Introdução à Psicologia**: temas e variações. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

APÊNDICE A – Modelo de questionário de interesses passado aos pesquisados

NOME: _____	TURMA _____	RA _____
QUESTIONÁRIO DE INTERESSES		
1) Dentre as matérias cursadas até hoje, qual você mais se identificou pelo assunto?		
2) Em que área você estagia ou trabalha atualmente? Você está satisfeito com as atividades que exerce?		
3) Em que área você pretende atuar profissionalmente quando terminar o curso de Administração?		
1a.Opção _____	2ª.Opção _____	3a.Opção _____
4) Dentro de uma organização, que tipo de atividades você gosta de fazer? Em quais você se destaca ?		
5) Qual cargo ou atividade você imagina exercer daqui a 5 anos?		
6) Qual o seu maior objetivo de vida profissional?		
Com base no conceito de Competências - conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que a pessoa têm e aplicam para obter resultados-, assinale 05 daquelas que você acredita estarem essencialmente presentes em você:		
C1 () Saber colocar em prática o planejado		
C2 () Saber dar e receber feedback		
C3() Saber se comunicar de forma clara e objetiva		
C4() Saber lidar com a diversidade de indivíduos e conflitos em grupo		
C5() Saber reconhecer os trabalhos bem feitos e os resultados obtidos		
C6() Saber unir diversos conhecimentos para apresentar uma solução de um problema		
C7() Saber abstrair situações cotidianas		
C8() Saber delegar eficazmente		
C9() Saber atuar com flexibilidade em mudanças		
C10() Saber aproveitar uma oportunidade para crescimento próprio		
C11() Saber estabelecer e manter harmonia em grupo		
C12() Saber estabelecer parcerias		
C13() Saber buscar informações		
C14() Saber realizar trocas vantajosas		
C15() Saber analisar e sintetizar informações		
C16() Saber disseminar e intercambiar informações		
C17() Saber identificar e utilizar melhor o potencial de indivíduos e equipes		
C18() Saber representar sua equipe e unidade no âmbito da organização		
C19() Ter domínio de normas e procedimentos afetos a sua função		
C20() Saber administrar o tempo		
C21() Saber explorar aspectos positivos de relacionamentos		
C22() Saber mudar de opinião quando necessário		
C23() Saber avaliar e controlar atividades desenvolvidas		
C24() Saber interagir com outras equipes! áreas		
C25() Saber propor e implementar soluções		
C26() Saber argumentar em situações de negociação		
C27() Saber formular estratégias		
C28() Saber operacionalizar estratégias		
C29() Saber se adaptar as mudanças		
C30() Saber agir com pró-atividade		
C31() Saber lidar com as adversidades e agir com improviso		

Modelo de Questionário de Interesses: adaptado de McClelland e Klemp Jr.