



v.11, n.4

Vitória-ES, Jul.-Ago. 2014

p. 116 - 140 ISSN 1807-734X DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2014.11.4.5>

Desempenho Estratégico do Departamento de Gestão de Recursos Humanos: uma Pesquisa Exploratória Acerca das Implicações dos Estilos Comportamentais de seus Profissionais

Roberto Coda[†]

Faculdade Campo Limpo Paulista

Darly Alcarpe Coda^Ω

Editora Abril

RESUMO

O objetivo deste trabalho é descrever as implicações de uma investigação exploratória para avaliar as preferências comportamentais de funcionários da Gestão de Recursos Humanos (GRH), aplicando os conceitos de orientação motivacional do trabalho (Mediador, Analítico, Receptivo e Empreendedor) a partir das contribuições de Erich Fromm sobre a personalidade e os estilos resultantes - Colaborador, Negociador, Competidor, Conquistador, Realizador, Mantenedor e Especialista. Esses estilos, originados de um banco de dados composto de 4.981 casos, e os agrupamentos que resultaram nos sete perfis utilizados no presente trabalho foram obtidos a partir de análise estatística multivariada. A pesquisa, com base em autopercepções de 355 indivíduos, foi obtida por meio da participação voluntária dos funcionários que trabalham no Departamento de GRH do setor privado e de uma organização de saúde pública. Os resultados têm um impacto nos papéis estratégicos e operacionais que os próprios recursos humanos executam, já que uma diferença na composição dos estilos comportamentais foi identificada dependendo do setor no qual os profissionais executam seu trabalho.

Palavras-chave: Estilos comportamentais. Motivação. GRH estratégica.

Recebido em 03/08/2012; Revisado em 03/05/2013; aceito em 18/01/2014; divulgado em 29/08/2014

** Autor para correspondência:*

[†] Professor Livre-Docente pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
Vínculo: Professor Pesquisador da Faculdade Campo Limpo Paulista
Endereço: Rua Dr. Diogo de Faria, São Paulo – SP – Brasil
E-mail: roberto.coda@faccamp.br
Telefone: (11) 5571-4979

^ΩMBA em Recursos Humanos – Faculdade FIA de Administração e Negócios
Vínculo: Consultora de RH – Editora Abril
Endereço: Av. Moreira Guimarães, São Paulo – SP – Brasil
E-mail: darly.coda@abril.com
Telefone: (11) 96372-6363

Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Bruno Funchal



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

1 INTRODUÇÃO

Durante toda a história, o homem tem sido capaz de reunir pessoas e recursos para superar todos os tipos de obstáculos e alcançar determinados objetivos. Para que a sociedade produza os bens que os indivíduos precisam, recursos considerados como fatores de produção devem ser utilizados: *Capital Físico* - caracterizado pelos recursos naturais disponíveis, tais como ferramentas, veículos, construções e equipamentos utilizados no processo de produção; *Tecnologia* - que aumentará a produção e a tornará mais rápida, garantindo margem competitiva sobre outras economias; *Capital humano* - caracterizado por todos os esforços físicos e mentais feitos durante o processo de produção.

O capital humano deve ser considerado um fator relevante para o desenvolvimento econômico de qualquer país, sem o qual não haveria qualquer chance de sucesso. Isso também é válido para as organizações modernas da globalização, que estão constantemente tornando-se mais e mais competitivas, em decorrência de qualidades, competência e, principalmente, das ações ou comportamentos de seu capital humano.

Na medida em que as organizações evoluem, elas se tornam vulneráveis a mudanças em sua estrutura organizacional, em seus comportamentos e na forma como os funcionários e colaboradores se relacionam uns com os outros. Essas mudanças são fundamentais, porque elas permitem que essas organizações se adaptem às transformações necessárias para a sobrevivência no mercado.

1.1 O PAPEL DO PROFISSIONAL E DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

No contexto organizacional, o profissional de GRH pode exercer um papel influente na vida organizacional, definindo políticas, práticas e ferramentas que afetam os níveis de satisfação com o trabalho, motivação, compromisso e relacionamentos dentro do ambiente corporativo e, dessa forma, ajudam a organização, bem como funcionários individuais, a alcançar os seus objetivos.

Primeiramente, devem ser consideradas as mudanças que ocorreram dentro do ambiente corporativo e no papel da GRH, em uma escala nacional e internacional. Como consequência do processo de globalização, esta área funcional esteve sob pressão para se tornar mais ágil, flexível, inovadora, e, principalmente, focada em resultados nas áreas específicas de Recrutamento, Seleção, Treinamento, Remuneração, Carreiras, Saúde e Segurança

Ocupacional. É possível ver uma mudança de paradigma nas áreas de GRH dentro das organizações, uma demanda para posicionamento estratégico do departamento, um fato que tem, nos últimos anos, provocado esta área (GRH) a tentar definir políticas e práticas de gestão para o fator humano, com base no conceito de competências profissionais. O desafio enfrentado pela área de GRH e de seus profissionais atualmente é o de identificar, mapear e avaliar as habilidades da força de trabalho que estão em linha com as qualidades e proficiências da organização, colaborando, como tal, de forma mais efetiva para alcançar os objetivos estabelecidos. Portanto, o foco agora é na busca por um novo modelo de recursos humanos que seja diferente da abordagem tradicional, porque está centrado na meritocracia, na gestão de desempenho e no valor agregado que isso traz para a organização (CODA et al, 2009; DUTRA, 2009; ULRICH, 2009).

É possível identificar sete temas ao longo do tempo na literatura de GRH: (1) explicação das perspectivas da contingência e a forma, (2) mudança de um foco em gestão de pessoas para um foco em criação de contribuições estratégicas, (3) elaboração de componentes e estruturas de um sistema de RH, (4) expansão do escopo de SGRH, (5) alcance da implementação e execução do RH, (6) medição dos resultados do SGRH e (7) avaliação das questões metodológicas. Cada um destes temas possui um papel significativo na evolução do campo (LENGNICK-HALL; ANDRADE; DRAKE, 2009). Uma pesquisa nacional australiana indica que os profissionais de GRH têm feito uma transição para uma mentalidade estratégica. Ao fazê-lo, os profissionais de GRH marginalizam responsabilidades de GRH focadas nos colaboradores e nas atividades éticas (VAN BUREN III; GREENWOOD; SHEEHAN, 2011).

A teoria e pesquisa acerca da estratégia e da gestão de recursos humanos apontam também a importância do capital humano e social como ingredientes essenciais ao sucesso da empresa no longo prazo. Muitas das pesquisas recentes sugerem que as práticas de GRH podem afetar positivamente o desempenho da empresa, principalmente por meio de seus impactos no capital humano e social (BULLER; MCEVOY, 2012). Esses autores reforçam que o valor da função de RH, dos profissionais de RH e das práticas de GRH será, em última instância, validado apenas por meio de seus impactos no desempenho.

Outra possibilidade de avaliar até qual nível a GRH pode ser considerada estratégica é testar se a satisfação básica necessária intermedeia a relação entre as práticas de RH e os resultados da GRH. Os resultados das pesquisas indicam que a autonomia e a satisfação a ela relacionada intermedeiam parcialmente o relacionamento entre as práticas de RH e os

resultados da GRH. Assim, os atores de RH devem estar cientes que implementar práticas meramente leves de RH não é suficiente. Eles devem também dedicar atenção no sentido de considerar de forma suficiente talentos, interesses e expectativas individuais dos colaboradores ao implementá-las (MARESCAUX; DE WINNE; SELS, 2013).

Também é interessante notar uma grande tendência que parece surgir na avaliação do papel da GRH nas organizações, a qual lida com as implicações da abordagem ecológica de sistemas inteiros ao projeto e implementação dos sistemas de recursos humanos; sendo até mesmo possível encontrar e explorar experiências e estudos de caso sobre melhores práticas de RH para apoiar a sustentabilidade ambiental nos ambientes de trabalho (DUBOIS; DUBOIS, 2012).

Finalmente, há também evidências de que a eficácia percebida do departamento de RH em seus papéis operacionais é decisiva na avaliação da eficácia geral do RH pelos representantes sindicais. Por outro lado, para os gerentes de linha, os papéis orientados para o processo são cruciais (DE WINNE, et al, 2013).

Estes acontecimentos são evidências de que o curso de ação tomado pela área de GRH dentro deste novo paradigma dependerá, dentre outros aspectos, dos estilos comportamentais preferenciais dos profissionais de GRH, uma vez que serão eles que deverão instalar e liderar as mudanças propostas. Entretanto, os cursos de ação tomados serão mais visíveis se os profissionais de GRH apresentarem estilos comportamentais compatíveis com a(s) nova(s) proposta(s); se eles não fizerem isso, ao invés de promover a implementação do novo modelo, eles representarão um obstáculo ao processo de inovação a que a GRH deve se submeter.

Em função dos desafios previstos no campo teórico e dos acontecimentos considerados importantes e benéficos à área de GRH, a pergunta à qual este estudo se propõe a responder é: este profissional tem um perfil em linha com o novo modelo, ou ele deve realizar esforços consideráveis para o seu desenvolvimento pessoal?

2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

A identificação de estilos e padrões comportamentais dentro dos ambientes organizacionais contribui para o reconhecimento das tendências nas ações tomadas pelos profissionais, que podem ser utilizadas para guiar o seu treinamento, desenvolvimento e colocação no ambiente de trabalho, de modo a garantir um equilíbrio entre preferências naturais e necessidades ou requisitos da posição ocupada (RICCO, 2004). Usando uma estrutura de referência projetada a partir da realidade das organizações brasileiras para a

identificação de padrões comportamentais em situações reais de trabalho, o objetivo geral deste trabalho é identificar os Estilos de Mobilização dos profissionais que trabalham na área de GRH dentro das organizações.

A contribuição pretendida é um mapeamento dos estilos e padrões dominantes de comportamento dos profissionais que estão em processo de estabelecer suas carreiras na área de GRH, o qual pode ser usado para fornecer a sustentação que irá:

- Aumentar a possibilidade e as mudanças diretas dentro das áreas de GRH, influenciando as ações dos profissionais da área e, assim, encaminhando a GRH para novos padrões de eficiência, produtividade, qualidade e serviço aos funcionários da organização;
- Orientar a contratação, a manutenção e o desenvolvimento destes profissionais;
- Respeitar e levar em consideração os pontos fortes e fracos que estão intrinsecamente associados com os estilos e que são, provavelmente, mais representativos e, assim, melhorar a capacidade desses profissionais de se adaptarem à realidade do seu trabalho ou situação;
- Analisar a compatibilidade entre os estilos possivelmente dominantes e os papéis e desafios previstos na literatura relevante com relação a um curso de ação eficaz tomado por uma área de GRH.

Portanto, conhecer o estilo comportamental preferencial destes profissionais, usando uma abordagem específica para tanto (o Diagnóstico M.A.R.E. de Orientações Motivacionais), é um dos aspectos com os quais se deve avaliar até que ponto as mudanças necessárias em um curso de ação da área de GRH tem uma maior possibilidade de ocorrer caso os resultados da pesquisa apontem para um equilíbrio e não uma concentração daqueles estilos que serão traçados.

Verificando-se que existe uma concentração ou predominância de estilos comportamentais específicos - neste estudo considerados como estilos de mobilização -, o presente trabalho também poderá contribuir para guiar os esforços para o desenvolvimento e treinamento de profissionais de GRH, bem como para contratação ou promoção de indivíduos que possuam estilos incomuns, ou ainda, estilos que favorecem mudanças no papel da GRH, garantindo-lhes assim uma função mais estratégica.

Especificamente, este trabalho pretende identificar os Estilos de Mobilização (Ricco, 2004) dos profissionais que trabalham na área de GRH, a fim de:

- a) Identificar a possível existência de Estilos de Mobilização predominantes, que podem configurar um comportamento que seja ideal para a adaptação e o sucesso profissional na área de GRH.
- b) Comparar os Estilos de Mobilização dos profissionais na área de GRH que trabalham na indústria privada com os estilos dos profissionais que trabalham com serviços públicos.

As companhias de hoje em dia necessitam enfrentar os desafios da competição, inovação e mudança, em um contexto no qual o fator humano pode representar uma variância que contribui efetivamente para o alcance dos objetivos e metas.

Assim, não somente os líderes, mas também os profissionais da GRH devem compreender a organização e traduzir sua missão e seus objetivos às equipes, além de promoverem a retenção dos funcionários, por meio da gestão eficaz envolvendo comportamentos, relacionamentos, motivações e comprometimento com o trabalho.

Também é um pressuposto deste trabalho que a autocompreensão dos estilos individuais e motivações do comportamento preferencial dos profissionais de GRH pode lhes fornecer uma base por meio da qual eles podem exercer as suas funções na organização e guiar a organização através dos desafios e mudanças estabelecidos.

3 BASE TEÓRICA

Este tópico apresenta e discute os principais conceitos relacionados com a compreensão e a descrição do conhecimento que forma a base para a realização desta pesquisa de campo. Basicamente, são apresentados os conceitos que cobrem as diferenças individuais no local do trabalho, teorias motivacionais baseadas em variáveis intrínsecas, uma contribuição dos trabalhos de Erich Fromm e uma interface entre motivação e liderança. As principais características das diretrizes motivacionais e estilos de comportamento identificados do M.A.R.E. são claramente descritas (estilos de mobilização), de modo que estes aspectos não apenas representam a base teórica do Diagnóstico M.A.R.E. de Orientações Motivacionais, mas também oferecem a base para a metodologia aplicada na pesquisa de campo.

3.1 DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

Bowditch (1992) ressalta que a personalidade é o fator decisivo, controlando as diferenças individuais. A personalidade refere-se a graus relativamente consistentes e duradouros de percepção, pensamento, sentimento e comportamento, que conferem aos indivíduos a sua identidade única (DAVIDOFF, 2001). Ao relacionar os conceitos acerca das

diferenças individuais às teorias motivacionais previamente apresentadas, observa-se que, embora não seja fácil, é muito importante que os gestores e supervisores descubram o tipo e o estilo dos indivíduos sob sua supervisão, de modo que possam lhes oferecer ferramentas motivacionais adequadas e implementar ações eficazes de pessoal.

Não obstante, aceitar e lidar com as diferenças no comportamento humano não é uma tarefa fácil, embora seja sabido que isso representa uma das características capazes de produzir resultados, assim como elevados níveis de produtividade e um clima organizacional positivo que promova o envolvimento no trabalho. É indiscutível que cada indivíduo tem a sua própria maneira de pensar, preferências e maneira de enfrentar os desafios e situações diários. Atualmente, proposições e necessidades estão sendo testadas constantemente no ambiente de trabalho, devido à natureza continuamente mutante das atividades. Tecnologias e filosofias gerenciais são capazes de gerar elevados índices de estresse, que podem tornar diferenças de estilo ou orientação em ressentimentos, falhas em se comunicar efetivamente e interferência na compreensão real das intenções interpessoais. Ao invés de simplesmente tentar rotular as pessoas, a percepção e a compreensão das orientações ou das preferências motivacionais dos funcionários que trabalham nas organizações representam uma oportunidade de liberar o potencial criativo dos indivíduos e de supervisionar o fator humano de forma mais eficaz.

Goleman (2004) afirma que as pessoas são colocadas em posições de grande responsabilidade sem levar-se em consideração suas habilidades emocionais ou interpessoais. Ele define “habilidades emocionais”, ou comportamentos, como a forma na qual as pessoas administram a si mesmas e propõe classificá-las em seis categorias diferentes - autorregulação, motivação, empatia, habilidades sociais e a capacidade de trabalhar em grupo. Para os objetivos do presente projeto de pesquisa, estas categorias representam pontos fundamentais de interesse, na medida em que elas podem ser consideradas traços ou orientações implícitas de todo perfil de gestor ou profissional.

3.2 MOTIVAÇÃO

Devido à vasta gama de teorias motivacionais, das clássicas, como a teoria das necessidades de Maslow, às contemporâneas, tais como a expectativa de Vroom (ROBBINS, 2010), somente aquelas que apoiam o presente trabalho, enfatizando os aspectos intrínsecos do processo motivacional, serão expostas.

Pelo senso comum ou intuitivamente, cada indivíduo tem a sua própria concepção ou ideia sobre o que é motivação, o que faz com que o conceito pareça simples. Entretanto, a

questão é um tanto quanto complexa, havendo diversas teorias a respeito desta matéria, nenhuma delas apresentando respostas definitivas acerca de como melhor motivar pessoas. É amplamente conhecido que a motivação é um estado de espírito que leva um indivíduo a seguir um determinado curso de ação ou comportamento (SPÉCTOR, 2002). A motivação está, de alguma forma, ligada à intensidade e à persistência, uma vez que se refere ao esforço que um indivíduo faz para completar algum empreendimento e sua recusa em desistir desse curso de ação. Ao aplicar o conceito de motivação ao trabalho, Robbins (2010, p. 196) a definiu como... "um processo responsável pela intensidade, direção e persistência para alcançar uma meta específica".

Com o objetivo de sintetizar o conceito, Robbins, (2010) propõe a definição de motivação como 'o processo que desperta o desejo ou a predisposição em realizar um esforço contínuo para alcançar algum objetivo organizacional, influenciado pela capacidade da organização em satisfazer as necessidades individuais'. O termo 'desperta' se refere ao impulso ou energia que se torna a base da ação. Neste sentido, as pessoas podem estar interessadas em projetar uma boa imagem delas mesmas como um profissional em determinada área de trabalho ou campo de conhecimento, executar alguma tarefa com qualidade proeminente, ter uma boa sensação sobre elas próprias por ter executado um determinado grupo de atividades, ganhar muito dinheiro ou experimentar uma sensação de contribuir positivamente à organização em que estão. Embora nunca se deva imaginar que estes impulsos possam ser os mesmos para diferentes pessoas, o que emerge aqui como relevante é que há sempre uma ou mais razões que inspiram pessoas em toda parte ou que o conceito de motivação tem um caráter universal e ajuda a explicar o comportamento em inúmeras situações. Assim, é do interesse dos indivíduos responder aos motivos ou impulsos que os movem e apresentar ações que, eles acreditam, irão satisfazer os mesmos.

O conceito de motivação intrínseca é de especial relevância para os objetivos do presente trabalho. Como será detalhado na seção sobre metodologia, a identificação dos estilos comportamentais começa com uma autopercepção das preferências ou orientações motivacionais que revelam impulsos frequentemente manifestados em atitudes individuais intencionais ou influenciadas pelas situações experimentadas em um contexto social.

À luz do conceito de que orientação motivacional representa uma preferência ou predisposição interna para agir, as teorias motivacionais que sustentam este trabalho são; aquelas que privilegiam os aspectos intrínsecos, como a teoria da avaliação cognitiva (DECI; FLAST, 1998), teorias fundadas nas necessidades, como aquelas de Maslow, Alderfer e

McClellan e as presunções que ligam a motivação no trabalho ao sentimento ou importância que lhe é dada pelo profissional que o executa (CODA; FONSECA, 2004; SIEVERS, 1994).

3.3 ORIENTAÇÕES MOTIVACIONAIS: CONCEITO E APLICAÇÃO

A partir da contribuição fundamental de Maslow, tem sido amplamente reconhecido que as pessoas são motivadas por necessidades, basicamente aquelas que não são totalmente satisfeitas em um determinado momento. Em que pese estas necessidades sejam comuns a todos os seres humanos, as maneiras nas quais as pessoas se organizam para satisfazê-las são específicas ou particulares a cada indivíduo. No entanto, ainda é possível reconhecer tendências de comportamento relativamente estáveis que caracterizam o que é conhecido como “orientação motivacional”. Por definição, trata-se de qualquer padrão de comportamento que surge frequentemente nas atitudes de alguém (FROMM, 1986).

Não obstante, devido às características culturais, tornou-se necessário adaptar este tipo de tipologia a aspectos que possam ser facilmente compreendidos pelo profissional que trabalha nas companhias brasileiras. Ao contrário de outras abordagens, o Diagnóstico M.A.R.E. de Orientações Motivacionais representa uma tentativa de identificar as manifestações das orientações motivacionais básicas no ambiente de trabalho, ao invés de apenas interpretar estas motivações usando traços de personalidade autopercebidos como base. Conseqüentemente, o questionário que fornece a sustentação para a condução desta pesquisa se concentra na autopercepção dos comportamentos e ações habituais no ambiente de trabalho, enquanto considera os traços inerentes de personalidade como um tema secundário, subjacente ao processo como um todo.

Embora existam muitas maneiras de utilizar o conceito de orientação motivacional, da colocação dos funcionários em diferentes posições ou áreas funcionais (pessoal), à gestão da cultura de uma organização, vale investigar alguns dos pontos específicos nos quais a noção deste conceito pode ser aplicada. O conceito de orientação motivacional permite também a avaliação da conduta preferencial durante reuniões de trabalho, adaptando o potencial dos funcionários aos requisitos do posto de trabalho, para sugerir maneiras de resolver problemas e estabelecer metas, bem como reduzir os níveis de estresse e conflitos no trabalho, por meio da compreensão de que o que motiva e move um indivíduo pode também interferir no desempenho de outro.

3.4 ERICH FROMM E AS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

Como um autor de orientação psicanalítica, Fromm dá a sua contribuição, considerando a teoria psicanalítica sob a luz da psicologia social do século XX, a qual trata o homem como

um produto de seu ambiente social (RICCO, 2004). Em estudos recentes, Maccoby (2005) considera as contribuições de Freud e Fromm bastante úteis para compreender as pessoas e o comportamento profissional/gerencial no ambiente de trabalho, mantendo em vista a adaptação cultural de alguns aspectos. Fromm usou uma teoria baseada em Freud como um sistema de impulsos que servem como base para o comportamento. Ele entende que não se deve buscar a origem do comportamento humano nos impulsos internos nem nas pressões sociais, mas deve-se buscá-la em uma pessoa que seja consciente, tenha necessidades específicas e viva dentro de uma rede de demandas sociais. Neste âmbito, são identificadas quatro orientações principais, que revelam predisposições individuais classificadas como: Mercantil (M.), Acumuladora (A.), Receptiva (R.) e Exploradora (E.). A orientação mercantil enfatiza a preocupação do indivíduo com a negociação, adaptação e integração; a acumuladora enfatiza um foco na síntese e nas experiências passadas; a receptiva revela uma preocupação com pessoas e aprendizagem e a exploradora revela uma necessidade de extrair do ambiente tudo que ele oferece (FROMM, 1986).

Usando as teorias que classificam o comportamento individual, foram desenvolvidos dispositivos de medição que compõem o que é conhecido como diagnósticos de comportamento (RICCO, 2004). Um desses diagnósticos é denominado Diagnóstico M.A.R.E. de Orientações Motivacionais. Aqui, partindo das orientações propostas por Fromm (1986), uma adaptação de uma dessas orientações é realizada para se adequar ao ambiente de trabalho e à realidade brasileira, em um esforço para desenvolver um instrumento válido para medir essas orientações motivacionais.

3.5 O DIAGNÓSTICO M.A.R.E. DE ORIENTAÇÕES MOTIVACIONAIS

O diagnóstico M.A.R.E. é fundado nas quatro orientações propostas por Fromm (1986) e adaptadas por Coda (2000) para as situações e comportamentos no contexto das organizações de trabalho e renomeado como as orientações motivacionais M.A.R.E. – Mediadora, Analítica, Receptiva e Empreendedora.

O quadro 1 apresenta uma síntese das principais características de cada uma dessas orientações motivacionais, bem como uma análise do paralelo estabelecido entre a classificação proposta por Coda (2000) e aquela proposta originalmente por Fromm (1986):

FROMM	CODA	Características
Orientação Mercantil (M).	Orientação Mediadora (M).	Focado em relacionamentos. Busca a harmonia e a integração entre pontos de vista conflitantes em situações de trabalho. Compreende as necessidades das pessoas. Um talento para vender novas ideias. Trabalha bem em grupos; sociável e afetuoso.
Orientação Acumuladora (A.)	Orientação Analítica (A.)	Focado em estratégias. Busca a continuidade das ações e processos. Padrões elevados de qualidade em tarefas e procedimentos. Lógico e racional. Visão de longo prazo. Indiferente, objetivo e sincero. Evita os riscos.
Orientação Receptiva (R.)	Orientação Receptiva (R.)	Focado nas pessoas. Desenvolve as habilidades das equipes. Desenvolve as próprias habilidades e capacidades. Reconhece o valor da diversidade. Uma preocupação em facilitar as coisas, ao invés de torná-las mais difíceis.
Orientação Exploradora (E.)	Orientação Empreendedora (E.)	Focado em resultados. Busca constantemente mudanças e desafios. Uma capacidade para agir e obter o que é esperado. Inovador e criativo. Investiga novos mercados e oportunidades de negócios.

Quadro 1 - Principais Características das Orientações Motivacionais M.A.R.E.

Fonte: Coda (2000, p. 6)

É importante ressaltar que, dentro dessa abordagem, espera-se que os profissionais apresentem todas essas orientações durante suas atividades de trabalho e que as diferenças ocorrerão em termos de quantidade e ordem de preferência em que cada uma delas é utilizada. O Diagnóstico M.A.R.E. de Orientações Motivacionais é um instrumento com dezesseis afirmações com quatro alternativas que retratam as diferentes formas de comportamento em situações de trabalho relacionadas a cada uma das orientações medidas. Dessa forma, o respondente deve avaliar cada alternativa, dando notas da seguinte forma: atribuir 4 para marcar a sua primeira opção, ou seja, a alternativa que mais se identifica com a sua preferência; atribuir 3 para a sua segunda opção e assim sucessivamente até que atribua nota 1 para a alternativa menos preferida nessa situação. Este procedimento produzirá 8 pontuações, uma pontuação para cada uma das quatro orientações motivacionais (M.A.R.E.) em dois contextos diferentes, que correspondem ao desempenho de trabalho sob condições normais (CN) e também sob condições de pressão (CP).

Essas orientações motivacionais são compatíveis com os recentes modelos de liderança e gestão do comportamento, como aqueles desenvolvidos para avaliar o potencial de liderança, que também consistem em quatro quadrantes (DRIES; PEPERMANS, 2012): (1) Habilidades analíticas - contendo fatores como Curiosidade intelectual, Visão estratégica, Tomada de decisão e Resolução de problemas (equivalente à Orientação Analítica); (2) Agilidade de aprendizagem - contendo os fatores Vontade de aprender, Inteligência emocional, e Adaptabilidade (similar à Orientação Receptiva); (3) Motivação - contendo os fatores Orientação para resultados, Perseverança e Dedicção (tal como a Orientação Empreendedora); e (4) Liderança emergente - contendo os fatores Motivação para liderar,

Autopromoção e Sensibilidade das partes interessadas (similar às características da Orientação Mediadora).

3.6 CARACTERIZAÇÃO DE ESTILOS DE COMPORTAMENTO - ESTILOS DE MOBILIZAÇÃO BRASILEIROS - USANDO O DIAGNÓSTICO M.A.R.E DE ORIENTAÇÃO MOTIVACIONAL

Baseando a investigação no Diagnóstico M.A.R.E. de Orientações Motivacionais, Ricco (2004), uma tese doutoral foi apresentada na Escola de Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), na qual sete diferentes padrões de comportamento, nomeados Estilos de Mobilização, emergiram, representando as maneiras nas quais os gestores e profissionais brasileiros agem em situações de trabalho, aprofundando, assim, o interesse nas manifestações da orientação motivacional. Aproveitando o banco de dados do M.A.R.E., composto de 4981 casos, Ricco (2004) realizou uma comparação das possibilidades teóricas do agrupamento com os grupos obtidos pela análise estatística multivariada e descreveu os tipos identificados, que resultaram em sete perfis utilizados no presente trabalho.

A expressão 'Estilo de Mobilização' não existe em nenhuma literatura sobre Comportamento Organizacional e foi cunhado para satisfazer a necessidade de nomear os tipos comportamentais descobertos, resultantes do Diagnóstico M.A.R.E. de Orientações Motivacionais concebido e validado por Coda (2000). Este conceito faz referência à maneira intencional e particular de operar dentro das organizações de trabalho para alcançar resultados e revela a interação entre as orientações motivacionais nas situações normais (CN) e aquelas que envolvem o desempenho sob condições de pressão (CP).

Os agrupamentos estatísticos encontrados por Ricco (2004) foram considerados padrões de comportamento gerencial e profissional, descritos e denominados Especialista, Colaborador, Conquistador, Mantenedor, Competidor, Negociador e Realizador. A linha da pesquisa - Diagnóstico M.A.R.E. de Orientações Motivacionais - continua avançando com relação ao mapeamento dos estilos comportamentais entre diversas categorias de profissionais brasileiros e exame da conexão entre esses estilos e outras variáveis independentes, como produtividade no trabalho.

Como um exemplo, usando os Estilos de Mobilização como base, Coda e Cestari (2008) investigam as ligações entre o perfil comportamental do indivíduo e o seu desempenho com relação a uma estratégia motivacional envolvendo o estabelecimento de metas, remuneração variável e desempenho recompensado com promoções. O estudo, realizado com 119 gerentes de banco de varejo, revelou que diferentes perfis comportamentais apresentam uma diferença

estatística significativa com relação ao cumprimento das metas estabelecidas pela instituição e sugere que os indivíduos com um Estilo de Mobilização de Conquistador apresentam o melhor desempenho, enquanto que aqueles com um Estilo de Mobilização de Colaborador ou Especialista apresentam um desempenho inferior em relação a todos os demais Estilos de Mobilização.

Miguel (2009), realizando um estudo para identificar os Estilos de Mobilização de profissionais na área de Relações com Investidores (IR) no Brasil, revelou que o estilo Conquistador é o mais dominante e Zucco (2010), que aplicou a abordagem do Diagnóstico M.A.R.E. em professores de administração de empresas na pós-graduação de uma universidade particular de prestígio em São Paulo, revelou os estilos Negociador e Mantenedor como os mais dominantes, enquanto os estilos Colaborador e Realizador eram, de forma significativa, os menos expressivos.

O quadro 2 apresenta uma breve descrição das principais características comportamentais dos Estilos de Mobilização, extraídas do Diagnóstico M.A.R.E. de Orientações Motivacionais.

Estilos de Mobilização	DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
ESPECIALISTA	Controlar e compartilhar experiências válidas lhe traz segurança e as suas relações devem ser baseadas no desenvolvimento pessoal, bem como no uso adequado das habilidades dos outros. Estabelece desafios corroborados a partir de ações cuidadosas que produzem resultados sólidos, bem como uma preocupação com o exercício da razão. Tomada de decisão baseada em dados e informações relevantes. Busca ser um <i>especialista</i> em seu campo de trabalho e é guiado por estratégia e processo. Age como um "sabe-tudo" e é persistente, cuidadoso e metódico.
COLABORADOR	Obtém o que é considerado valioso pela troca com os demais e tende a enfatizar as relações como a única maneira de receber coisas e acontecimentos positivos, como o sucesso. Expressa um desejo de participar do trabalho em equipe como uma forma de autodesenvolvimento pessoal e profissional. Preocupado com as pessoas e a qualidade do processo de trabalho. Gosta de ajudar os outros e encontrar soluções para problemas existentes de forma participativa.
CONQUISTADOR	Credita o alcance dos objetivos ao bom senso e controla o que é obtido. Toma posse de tudo que pensa ter valor. Gosta de situações competitivas que ofereçam uma oportunidade de crescimento pessoal. Ansioso para alcançar novos níveis de desempenho e demonstra um compromisso em alcançar resultados com base em processos. Busca situações nas quais possa apresentar sua capacidade de executar e realizar o que é esperado.
MANTENEDOR	O mais importante é assegurar a continuidade das ações e inovações dentro do contexto organizacional. Estabelece relações que lhe permitem o controle e a supervisão das variáveis situacionais, enfatizando o acompanhamento e uma preocupação com os processos operacionais. Compreende as crenças e as opiniões dos demais, agindo com responsabilidade, é abrangente, metódico e persistente. Tende a evitar riscos, busca segurança.

COMPETIDOR	Credita ao bom senso a habilidade de alcançar as melhores coisas da vida, sempre pronto a arriscar e decidir o que tem que ser feito. Busca desafios que dependam do desempenho competitivo, obstinado e decidido. Focado em vencer e alcançar resultados, utilizando processos que lhes garantam. Compara-se aos outros quando os resultados são obtidos, assume a responsabilidade pela resolução dos problemas.
REALIZADOR	Alcançar resultados é o que importa mesmo se isso significa uma mudança de atitude. Promove ações com o objetivo de alcançar as metas organizacionais e prefere lidar com situações nas quais ele possa fazer as coisas acontecerem. Focado em alcançar resultados pessoais e organizacionais, é flexível, energético e pró-ativo.
NEGOCIADOR	O mais importante é fazer trocas vantajosas, protegendo o que foi ganho. Se adaptar às novas situações ou mudar de opinião não significa uma perda de influência pessoal. Promove a integração. Demonstra uma capacidade de convencer e tem habilidades consideráveis na compreensão das necessidades das pessoas e na resolução de conflitos. Coloca-se no lugar dos outros e está focado em adquirir uma visão organizacional.

Quadro 2 - Principais Características dos Estilos de Mobilização

Fonte: Adaptada de Ricco (2004)

3.7 QUESTÕES DA PESQUISA

O contexto teórico e o quadro apresentados sancionam a elaboração das questões da pesquisa neste trabalho, identificadas abaixo.

QP1 - Existe(m) Estilo(s) de Mobilização predominante(s) entre os profissionais da área de Gestão de Recursos Humanos (GRH)?

QP2 - Existem diferenças nos Estilos de Mobilização predominantes entre os profissionais da área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que trabalham em organizações públicas e aqueles que trabalham em companhias privadas?

4 METODOLOGIA

Para esclarecer como este estudo foi realizado, são apresentados abaixo a caracterização do tipo de pesquisa, temas, ferramentas utilizadas, procedimentos de coleta de dados e as várias etapas realizadas.

A metodologia utilizada para desenvolvimento desta pesquisa tem um caráter quantitativo distinguido pelo uso de medidas descritivas para analisar dados. Devido à natureza e à finalidade das questões, a pesquisa é em si exploratória, uma vez que tenta proporcionar maior familiaridade com a questão na esperança de torná-la transparente ou elaborar hipóteses. O instrumento utilizado para coleta de dados foi o Diagnóstico M.A.R.E., disponibilizado pelo consentimento do autor, enquanto os Estilos de Mobilização foram verificados de acordo com o procedimento sugerido por Ricco (2004). As etapas sistemáticas executadas durante a pesquisa são descritas a seguir.

Etapa 1 Formação e Análise da amostra do setor público

A pesquisa utilizou dados relativos a 268 profissionais da área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) do Departamento de Saúde da Cidade de São Paulo, coletados como parte de um programa de treinamento de gestão de pessoas, entre 2009 e 2010, sob o tema "Liderança e Motivação no Trabalho".

Passo 2 Formação e Análise da amostra do setor privado

A pesquisa também aplica o Diagnóstico M.A.R.E no questionário de Orientações Motivacionais para 87 profissionais da área de GRH que exercem suas atividades de trabalho exclusivamente em empresas privadas. Os métodos utilizados para coleta dos dados foram: correio eletrônico e entrevistas pessoais. O público-alvo desta segunda pesquisa é composto por profissionais de uma grande editora (Grupo Abril) e estudantes de um curso de MBA em RH na FIA - Fundação Instituto de Administração, caracterizando-se assim um processo de amostragem por conveniência. Os profissionais que participaram desta pesquisa de campo tiveram suas identidades mantidas em segredo e receberam, sem nenhum custo pessoal, uma descrição sobre seu Estilo de Mobilização, além de um material explicando a abordagem M.A.R.E. e instrumento analítico.

Passo 3 Identificação dos Estilos de Mobilização

De acordo com os procedimentos descritos por Ricco (2004), os valores obtidos para as quatro orientações motivacionais avaliadas foram calculadas utilizando programas de computador específicos para identificar o modelo de mobilização de cada participante a partir de duas amostras recolhidas.

Passo 4 Análise Comparativa Geral

Os Estilos de Mobilização do número total de profissionais das amostras do órgão público e das empresas privadas que trabalham na GRH, foram comparados com a amostra nacional dos Estilos de Mobilização dos profissionais brasileiros a fim de identificar a existência de estilos dominantes.

Etapa 5 Análise Comparativa Específica

Os Estilos de Mobilização dos profissionais do Departamento de Saúde da Cidade de São Paulo foram comparados com os profissionais de RH que trabalham em empresas privadas (Abril + estudantes de MBA em GRH) a fim de identificar a existência de diferentes estilos dominantes entre as duas amostras.

6 RESULTADOS

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

As informações a respeito dos 268 profissionais na área de GRH do departamento de saúde pública da cidade de São Paulo, um órgão público direto, referem-se exclusivamente aos respectivos Estilos de Mobilização. Já no que diz respeito aos 87 profissionais na área de GRH que operam em empresas privadas, basicamente são representados por empresas nacionais e multinacionais que atuam em diversos âmbitos, como bancos, indústria, comércio, internet, lojas de atacado, mídia, gráfica, logística e distribuição, educação, produtos farmacêuticos, construção e consultoria. Do total, 68% pertencem ao Grupo Abril e 32% são alunos ou ex-alunos do MBA em Recursos Humanos da FIA. Cinquenta e oito por cento dos profissionais da amostra de empresas privadas têm pós-graduação (MBA) ou certificações equivalentes e 45% ocupam cargos de média ou alta gerência ou são executivos. Cinquenta e cinco por cento dos profissionais do Grupo Abril trabalham na área de processos e os outros 45% em áreas estratégicas como consultoria interna, remuneração, comunicação, desenvolvimento organizacional e gestão de desempenho. Na amostra coletada em órgão público, 86% eram mulheres e 14% eram homens, enquanto isso, na amostra de empresas privadas, 78% eram mulheres e 22% eram homens, verificando-se uma concentração quase igual de mulheres em ambas as amostras.

6.2 ESTILOS COMPORTAMENTAIS DE PROFISSIONAIS NOS DEPARTAMENTOS DE RH

A tabela 1 revela os Estilos de Mobilização identificados entre os profissionais da empresa do setor público. Os dados indicam que estes profissionais possuem, na grande maioria, perfis de Negociadores, Mantenedores e Colaboradores, e, em menor escala, possuem perfis de Competidor, Conquistador e Especialista.

**Tabela 1 - Distribuição dos Estilos de Mobilização no Setor Público
(Departamento de Saúde da Cidade de São Paulo)**

<i>Estilos de Mobilização</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentagem</i>
Colaborador	48	18%
Competidor	16	6%
Conquistador	24	9%
Especialista	27	10%
Mantenedor	57	21%
Negociador	79	29%
Realizador	17	6%
Total	268	100%

A Tabela 2 apresenta os Estilos de Mobilização identificados entre os profissionais de empresas privadas. Os dados apontam os Conquistadores, Mantenedores, Especialistas e

Realizadores, como os principais Estilos de Mobilização, enquanto, os perfis Colaborador, Competidor e Negociador aparecem com menor representação.

**Tabela 2 - Distribuição dos Estilos de Mobilização no Setor Privado
(Grupo Abril + Estudantes MBA)**

<i>Estilos de Mobilização</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentagem</i>
Colaborador	2	2%
Competidor	10	11%
Conquistador	18	21%
Especialista	16	18%
Mantenedor	18	21%
Negociador	10	11%
Realizador	13	15%
Total	87	100%

A Tabela 3 apresenta a composição dos Estilos de Mobilização revelados entre todos os profissionais de gestão de RH de ambas as amostras. Os dados indicam que estes profissionais possuem, na grande maioria, estilos de Negociadores, Mantenedores e Colaboradores, e, em menor escala, de Competidores, Conquistadores e Especialistas.

**Tabela 3 - Distribuição dos Estilos de Mobilização de Todos
os Profissionais de Gestão de RH Pesquisados**

<i>Estilos de Mobilização</i>	<i>Total</i>	<i>Porcentagem</i>
Colaborador	50	14%
Competidor	26	7%
Conquistador	42	12%
Especialista	43	13%
Mantenedor	75	21%
Negociador	89	25%
Realizador	30	8%
Total	355	100%

6.3 COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE MOBILIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE RH COM A AMOSTRA NACIONAL

A Tabela 4 apresenta uma comparação entre os estilos de mobilização identificados entre os profissionais de recursos humanos (GRH), considerando o total das duas amostras com aqueles dos profissionais à escala nacional. Embora o valor do teste qui-quadrado não revela qualquer diferença significativa entre as duas amostras ($p < 0,05$), é possível notar que os estilos Competidor e Realizador apresentam uma menor proporção de profissionais do que a verificada na amostra nacional, enquanto os estilos Negociador e Mantenedor apresentam uma proporção maior.

Tabela 4 - Distribuição dos Estilos de Mobilização na Amostra de Profissionais de Gestão de RH Pesquisados e na Amostra Nacional

<i>Estilos de Mobilização</i>	<i>Porcentagem de profissionais de gestão de RH</i>	<i>Porcentagem da amostra nacional</i>
Colaborador	14%	15%
<i>Competidor</i>	7%	13%
Conquistador	12%	15%
Especialista	13%	15%
Mantenedor	21%	14%
Negociador	25%	14%
Realizador	8%	14%
Total	100%	100%

6.4 COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE MOBILIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE RH DO SETOR PRIVADO E A AMOSTRA NACIONAL

A Tabela 5 apresenta a distribuição dos Estilos de Mobilização identificados entre os profissionais de RH de empresas privadas e os profissionais da amostra nacional. Como ocorreu na comparação anterior, o valor do teste qui-quadrado não revela qualquer diferença significativa ($p < 0,05$) entre as duas amostras; os Estilos de Mobilização do Conquistador e Mantenedor apresentam uma proporção maior do que aqueles encontrados na amostra nacional, enquanto o estilo Colaborador foi constatado como o menos frequente em relação à amostra nacional de profissionais na área de Gestão de RH.

Tabela 5 - Distribuição dos Estilos de Mobilização da Amostra dos Profissionais de Gestão de RH em Empresas Privadas (Abril + Alunos do MBA) e da Amostra Nacional

<i>Estilos de Mobilização</i>	<i>Porcentagem de profissionais de Gestão de RH do Setor Privado</i>	<i>Porcentagem da Amostra Nacional</i>
Colaborador	2%	15%
<i>Competidor</i>	11%	13%
Conquistador	21%	15%
Especialista	18%	15%
Mantenedor	21%	14%
Negociador	11%	14%
Realizador	15%	14%
Total	100%	100%

6.5 COMPARAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE MOBILIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE RH DA EMPRESA PÚBLICA E DA AMOSTRA NACIONAL

A Tabela 6 apresenta a distribuição dos Estilos de Mobilização identificados entre os profissionais de Gestão de RH da empresa pública e os profissionais da Amostra Nacional. Entre os profissionais de Gestão de RH, os dados indicam uma proporção menor dos estilos Competidor, Realizador e Conquistador e uma proporção maior dos estilos Mantenedor e Negociador em relação à amostra nacional.

Tabela 6 - Distribuição dos Estilos de Mobilização da Amostra de Profissionais de Gestão de RH do Setor Público e na Amostra Nacional

<i>Estilos de Mobilização</i>	<i>Porcentagem de profissionais de Gestão de RH do Setor Público</i>	<i>Porcentagem da Amostra Nacional</i>
Colaborador	18%	15%
<i>Competidor</i>	6%	13%
Conquistador	9%	15%
Especialista	10%	15%
Mantenedor	21%	14%
Negociador	29%	14%
Realizador	6%	14%
Total	100%	100%

6.6 COMPARAÇÃO DOS ESTILOS DE MOBILIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO DE RH DE EMPRESA PÚBLICA E DE EMPRESAS PRIVADAS

A Tabela 7 apresenta a distribuição dos Estilos de Mobilização identificados entre os profissionais de Gestão de RH da empresa pública com os profissionais do setor privado. O valor obtido para o teste qui-quadrado indica que existem diferenças estatisticamente significativas na distribuição dos valores obtidos para as duas amostras em um nível de $p < 0,001$. Os dados revelam que existem diferenças significativas para todos os Estilos, exceto para o Mantenedor, para o qual ambas as proporções são iguais. Nas empresas privadas, as proporções do Competidor, do Realizador, do Conquistador e do Especialista são maiores, enquanto as do Colaborador e Negociador são maiores entre os profissionais que trabalham no órgão público.

Tabela 7 - Estilos de Mobilização dos Profissionais de Gestão de RH em Empresas Privadas e em Órgão Público

<i>Estilos de Mobilização</i>	<i>Porcentagem de profissionais de Gestão de RH do Setor Público</i>	<i>Porcentagem de profissionais de Gestão de RH do Setor Privado</i>
Colaborador	18%	2%
<i>Competidor</i>	6%	11%
Conquistador	9%	21%
Especialista	10%	18%
Mantenedor	21%	21%
Negociador	29%	11%
Realizador	6%	15%
Total	100%	100%

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O profissional de Gestão de RH se tornou um elo de ligação entre os funcionários e executivos da organização, bem como profissionais de outras áreas funcionais que enfrentam uma constante mudança no ambiente corporativo envolvendo crescentes níveis de concorrência e complexidade. Esforçando-se para enfrentar esses desafios, o profissional desenvolve comportamentos específicos que originam o seu Estilo de Mobilização no trabalho, estabelecendo-se como um membro de um grupo de profissionais com semelhante comportamento e ações, ou, em outras palavras, membro de um grupo de pessoas com suas

próprias características comportamentais. O presente estudo contribui ao revelar quais as características que descrevem a maneira na qual o profissional atua a fim de atingir resultados e, assim, satisfazer seus objetivos fundamentais. Desta forma, os dados coletados sobre os 355 entrevistados confirmam a questão primordial em revelar como Estilos de Mobilização específicos caracterizam profissionais de Gestão de RH como Negociadores, Mantenedores e Colaboradores. Por outro lado, os estilos menos representativos foram Competidor, Realizador e Conquistador.

Estes resultados são compatíveis com o papel tradicional e a visão ou abordagem operacional da área de RH e, até certo ponto, eram esperados como estilos dominantes desses profissionais. Desde o início da Gestão de RH no Brasil durante a década de 1970, a área tem sido responsável pela mediação entre as necessidades da força de trabalho e a possibilidade real de satisfazer essas necessidades no ambiente organizacional. Portanto, alcançar acordos favoráveis para ambas as partes (funcionários e Conselho de Administração), uma característica singular do estilo Negociador, e ser capaz de dar e promover a continuidade das normas e políticas de Gestão de RH, atribuições típicas do estilo Mantenedor, devem ser combinados com o que é tradicionalmente considerado um desempenho ideal e eficaz por parte de um "padrão" profissional na área de Gestão de RH. O terceiro estilo dominante identificado, o Colaborador, também se encaixa neste contexto, uma vez que ainda considera a área de RH uma fonte de ajuda para os colaboradores. Esta ajuda deve vir, seja para a implementação do desenvolvimento de pessoas e programas de treinamento seja para o melhoramento contínuo de outras políticas de Gestão de RH, principalmente aquelas que apreciam e reconhecem o valor dos funcionários, tais como programas de reconhecimento e compensação aos funcionários.

Deve ser lembrado que, durante a fase inicial da GRH no Brasil, não se esperava que o profissional desta área assumisse uma postura focada em gerar resultados e na criação de valor às empresas. No final da década de 1990, essa situação começou a mudar drasticamente com o início da globalização e de sua decorrente concorrência, trazendo como uma imposição - também ao profissional de RH - a necessidade de focar e contribuir efetivamente para a obtenção de resultados organizacionais.

Provavelmente devido à nova realidade, os estilos dominantes que focam no empreendedorismo (Realizador, Conquistador e Competidor), com comportamentos tipicamente guiados pela obtenção do que foi planejado e pela geração de resultados e produtividade em busca constante de desafios no exercício de suas atividades, até então ainda

não haviam aparecido na Gestão de RH. Desta maneira, a primeira questão levantada pelo presente estudo recebe uma resposta afirmativa visto que os Estilos de Mobilização mais frequentes, bem como os menos frequentes, foram identificados entre os profissionais na área de Gestão de RH, deixando, portanto, para serem exploradas as diferenças na composição desses estilos em relação ao tipo de organização em que o profissional de RH exerce as suas funções.

Embora ainda de caráter preliminar devido a tudo o que ele abrange, outro resultado significativo levantado por este estudo aborda as diferenças nos Estilos de Mobilização encontrados entre os profissionais de Gestão de RH em organizações públicas e privadas.

Conforme observado anteriormente, as proporções do Competidor, do Realizador, do Conquistador e do Especialista são maiores em empresas privadas, enquanto as do Colaborador e Negociador são maiores entre os profissionais que trabalham no órgão público.

No âmbito das empresas privadas, esses resultados parecem indicar a ocorrência de dois fatos distintos. Primeiro, profissionais da área de GRH poderiam ser substituídos por profissionais com maior foco em resultados, os quais teriam estilos comportamentais mais compatíveis com as necessidades imediatas e a curto prazo de uma organização, ou seja, lidar com um mundo empresarial dominado pela competição. A segunda possibilidade, mais complexa e desafiadora, seria de profissionais na área de GRH que realizaram um salto qualitativo em termos de desempenho e foco. Nesse caso, eles começaram a operar em função das necessidades do contexto, guiados pela geração de resultados e a busca por cumprir desafios, principais características dos três Estilos de Mobilização dominantes: Competidor, Conquistador e Realizador.

Além disso, a existência do Estilo de Mobilização Especialista em empresas privadas indica que, nessas organizações, seja por meio da substituição do profissional seja por uma mudança em seu comportamento, não foi feito sem perder de vista a qualidade e a eficiência técnica dos processos e atividades de RH, preocupações essenciais dos profissionais desse estilo.

Os dois estilos encontrados no órgão público pesquisado, Negociador e Mantenedor, são responsáveis pelos desafios profissionais mais usuais da área de RH, com foco em resolução de conflitos entre empregador e empregado e a evolução gradual das políticas em favor de melhorias aos funcionários. Também vale a pena mencionar que, neste tipo de organização uma preocupação direta com metas e resultados é algo novo ou ainda não foi incorporada na pauta de trabalho. A resposta veio na forma de tentativas de instalar os modelos de gestão de

pessoas baseados em competências que promovem, direta ou indiretamente, uma alavancagem nos resultados esperados da organização.

Outro ponto de interesse sobre o presente trabalho é o diálogo com as perspectivas de Ulrich (1997; 2000) e Smilansky (1997), para o desempenho da área de GRH. De acordo com estes autores, a nova pauta para a área da GRH e para seus funcionários dá prioridade a dois pontos essenciais: primeiro, promover a competitividade das empresas e em segundo, se o primeiro aspecto é bem sucedido, realizar um papel considerado estratégico dentro do contexto organizacional. Para isso os profissionais devem centrar-se na sua produtividade ao invés de centrar-se na especialização e na qualidade técnica do que fazem. Eles devem combinar seu papel, em termos de valor, com a produção de mecanismos que geram as funções da GRH, as quais trazem resultados rápidos. Eles devem desenvolver uma capacidade de aprendizagem e de avaliação dos resultados, dos impactos das políticas e dos procedimentos que poderão trazer ao trabalho toda vez que aumentar ou for mantida a competitividade de suas organizações, em vez de dar prioridade ao conforto e bem-estar dos colaboradores; para resumir, eles devem tornar-se conscientes do fato de que eles devem liderar a transformação cultural dentro do contexto do seu trabalho.

A respeito das funções operacionais e estratégias que deverão ser realizadas pelos funcionários da área de GRH, Ulrich (1997; 2000) indica como principais: (1) *Parceria Estratégica*: significa ajustar a estratégia de GRH com negócios por meio de diagnósticos, determinando uma implementação de estratégia empresarial; (2) *Especialista Administrativo*: representa o esforço em analisar e propor melhorias, não só dos processos de GRH, mas também dos processos organizacionais, determinando uma eficiência administrativa; (3) *Funcionário Vencedor*: apresenta uma preocupação e uma postura de ouvir e responder às demandas do trabalhador, determinado um compromisso junto aos funcionários e uma melhoria em suas habilidades; (4) *Agente de Mudanças*: certifica-se de que os processos que promovem a mudança sejam colocados em ação e efetuados, determinando a capacidade da organização para mudar e perseguir metas, objetivos e resultados. Dentro deste quadro referencial, os resultados do estudo de campo referente ao órgão público revelam que os profissionais da área de GRH possuem Estilos de Mobilização mais compatíveis com as funções do Agente de Mudança e do Funcionário Vencedor, visto que seus estilos dominantes são Negociador e Colaborador. Enquanto isso, em empresas privadas os estilos dominantes são Competidor, Realizador, Conquistador e Especialista, dando suporte às funções de Parceiro Estratégico e Especialista Administrativo.

A fim de concluir o presente trabalho, vale a pena observar que não basta apenas conhecer os Estilos de Mobilização dos profissionais de GRH, os quais permitem uma melhor compreensão de suas motivações e características comportamentais primárias, mas também, é preciso conhecer as razões da contratação, da permanência e do desenvolvimento desses profissionais. Então, se o desafio de desempenho está vinculado à geração de resultados, é recomendável optar por profissionais com os estilos Conquistador, Competidor e Realizador. Por outro lado, se o objetivo é obter compromisso, enriquecimento e lealdade para com a empresa, então, os estilos Colaborador e Negociador são os mais indicados.

No que diz respeito ao desenvolvimento destes profissionais caso pertençam ao órgão público, a formação de programas de treinamento deverão focar na gestão empresarial e no estabelecimento e derivação dos objetivos departamentais a fim de apoiar as metas organizacionais, independentemente da estratégia de negócio, uma vez que a presença de Estilos de Mobilização provenientes de uma orientação empreendedora provou ser muito baixa. Por outro lado, em empresas privadas, o desenvolvimento dos profissionais de GRH deve visar o papel do Funcionário Vencedor, no qual os funcionários basicamente precisam desenvolver a orientação motivacional receptiva, extremamente presente no estilo Colaborador. Além disso, programas de formação voltados para a compreensão das diferenças individuais, diversidade, ética, trabalho em equipe e relações interpessoais poderiam ser realizados.

Portanto, os Estilos de Mobilização identificados como dominantes permitem determinar quais funções têm a maior chance de ser cumprida, desde que determinados estilos forneçam uma base natural para determinadas funções, como, por exemplo, o estilo Negociador que mais se adéqua ao papel de Agente de Mudança, já o estilo Mantenedor é mais compatível ao papel de Parceiro Estratégico, e o Colaborador ao papel de Funcionário Vencedor.

Vale ressaltar também que as limitações do presente estudo se referem ao tamanho e ao propósito das amostras utilizadas na análise. Sendo assim, na dimensão atual da pesquisa, generalizações que incluem todos os profissionais de GRH devem ser evitadas, uma vez que isso exigiria um planejamento mais detalhado da amostra, incluindo nível (local, estadual, regional, nacional, etc.) e escolha da melhor maneira para coletar os dados. Portanto, outros estudos são recomendados utilizando amostras maiores, mais representativas, com organizações públicas e privadas de diversos setores e tamanhos, a fim de avaliar

corretamente, em função de resultados mais abrangentes, o "caráter estratégico" da área de RH dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, J. L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BULLER, F. P.; MCEVOY, G. M. Strategy, human resource management and performance: sharpening line of sight. **Human Resource Management Review**, v. 22, p. 43–56, 2012.

CODA, R.; CESTARI, V. R. A relação entre perfis de comportamento gerencial no trabalho e o desempenho em estratégias motivacionais voltadas para a geração de resultados: um estudo no ambiente bancário. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 5, p. 54-66, 2008.

CODA, R.; RICCO, M. F. F. Estilos de comportamentos de profissionais de ciência, tecnologia e informação (C, T&I). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 516-531, 2009.

CODA, R. et al. Strategic HRM? A Study of the perceived role of HRM departments in Brazil and Peru. **Brazilian Administration Review (BAR)**, v. 6, p. 15-33, 2009.

CODA, R. Understanding intrinsic motivation: a research among Brazilian professionals. In: ANNUAL RESEARCH CONFERENCE, 2000, Bowling Green (NC). **Anais...** Bowling Green: Academy of Human Resource Development, 2000. p. 1-22.

CODA, R.; FONSECA, G. F. Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 6, 7-18, 2004.

DAVIDOFF, L. L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Makron Books, 2001.

DECI, E.; FLASTE, R. **Porque fazemos o que fazemos**: entendendo a automotivação. São Paulo: Negócio, 1998.

DE WINNE, S. et al. Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: evidence from line managers and trade union representatives. **International Journal of Human Resource Management**, v. 24, p. 1708-1735, 2013.

DRIES, N.; PEPERMANS, R. How to identify leadership potential: development and testing of a consensus model. **Human Resource Management**, v. 51, p. 361-385, 2012.

DUBOIS, C. L. Z.; DUBOIS, D. A. Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. **Human Resource Management**, v. 51, p. 799-826, 2012.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

LENGNICK-HALL, C.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, p. 64–85, 2009.

MACCOBY, M. Understanding the people you manage. **Research Technology Management**, v. 48, p. 58-60, 2005.

MARESCAUX, E.; WINNE, S.; DE SELS, L. HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction. **Personnel Review**, 42, 4-27, 2013.

MIGUEL, L. F. **Estilos comportamentais dos profissionais da área de relações com investidores**. 2009. Dissertação (Mestrado) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul (UMSCS), São Caetano (SP), Brasil, 2009.

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

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SIEVERS, B. **Work, death, and life itself**. Berlin: Walter de Gruyter, 1994.

SMILANSKY, J. **The New HRM**. Boston: International Thomson Business Press, 1997.

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

ULRICH, D. **Human resource champions**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

_____. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VAN BUREN III, H. J.; GREENWOOD, M.; SHEEHAN, C. Strategic human resource management and the decline of employee focus. **Human Resource Management Review**, V. 21, p. 209–219, 2011.

ZUCCO, A. **Estilos de mobilização profissional de docentes em cursos de graduação em administração**. 2010. Dissertação (Mestrado) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul (UMSCS), São Caetano (SP), 2010.