

5 Resultados Das Entrevistas Com Profissionais

Este capítulo apresenta a análise do resultado das 13 entrevistas realizadas com os indivíduos que estão participando do processo atual de migração nas relações de trabalho, pautado pela a implantação de um sistema de gestão baseado em competências.

5.1.1 O contrato psicológico Implícito

A observação das opiniões dos indivíduos antes da entrada na empresa é importante para observar qual era o histórico que o indivíduo tinha e o que poderia estar influenciando a construção de seu contrato psicológico no futuro. Para Rousseau (1996), o processo de construção do contrato psicológico tem o seu início antes mesmo do processo seletivo do indivíduo. Denominado pela autora de contrato implícito, é a base inicial do contrato psicológico e é caracterizado por percepções formadas pelos empregados potenciais, antes de eles fazerem parte da empresa. Ainda segundo Robinson e Rousseau (1994), as expectativas destes indivíduos podem advir de experiências passadas, normas, amigos, e se resumem a um conjunto de crenças gerais que os profissionais esperam do seu trabalho e da empresa.

Portanto, foi elaborado um conjunto de perguntas com o objetivo de ajudar a pesquisadora a entender os fatores que levaram os indivíduos a entrarem na empresa, bem como as expectativas individuais que os norteavam aquela época.

5.1.2 O processo de ingresso na empresa

No que diz respeito à entrada na empresa e ao processo decisório associado, percebeu-se que os fatores motivadores foram diversos. Os mais citados estavam relacionados a experiências anteriores, indicação de conhecidos e à imagem da empresa no mercado.

No que diz respeito às experiências passadas, por se tratar de um ramo de atuação bastante específico, percebe-se que a empresa busca no mercado, profissionais que possuam vivência dentro de um requisito específico procurado. Este ponto reflete não uma característica específica da Technip, mas um

comportamento esperado das empresas em geral, que na maioria das vezes procuram por profissionais no mercado que se aproximem o máximo possível de um perfil desejado. Segundo Mumford (1995), as empresas preferem muitas vezes contratar no mercado um profissional com a habilidade requerida já desenvolvida, mesmo que pagando mais para isso, a ter que desenvolvê-la internamente. No entendimento de alguns entrevistados, conforme a fala exemplificada a seguir, a experiência prévia representou um fator que pesou para a sua contratação:

"Na época, como eu trabalhava na área, eu tinha contato com o pessoal da Petrobras. Um deles conhecia a Technip e me alertou sobre contratações... na época eu lembro que mandei uns cem currículos. Fiz umas dez entrevistas. Mas nenhuma deu em nada, porque eu trabalhava numa área muito específica, e aqui, na época, a firma tinha interesse... era uma vaga certa, em um segmento que eu já conhecia e onde a minha experiência ia contar alguma coisa" (Entrevistado 10).

Já a questão ligada à indicação, também não reflete um comportamento exclusivo da empresa, visto que normalmente parece ser mais confiável, tanto para a empresa quanto para os profissionais, optar por oportunidades sobre as quais se possa rastrear alguma informação.

"O que me fez decidir, na hora de optar pela "Technip" foi porque eu tinha amigos aqui e que gostavam. Estavam satisfeitos... Então foi indicação de uma amiga minha, ela conhecia o meu gerente, na época, e passou meu currículo pra ele. Ele fez a entrevista, gostou e acabei vindo pra cá" (Entrevistado 11).

Por outro lado, foi possível observar também que a imagem que a Technip tinha no mercado, principalmente relativa ao seu tamanho e resultado de atuação, também representou um dos aspectos mais citados pelos entrevistados como motivadores para a sua entrada na empresa.

Para o entrevistado 13, que já havia trabalhado no passado como fornecedor da Technip, a mesma já apresentava naquela época, uma possibilidade de crescimento muito grande, "por causa dos navios e da fábrica". Para ele, entrar na Technip era uma possibilidade de ascensão em sua carreira.

Já para o entrevistado 9, o tamanho da empresa, julgado importante na visão do mesmo, tornou-se o grande incentivo de sua entrada:

"O que mais me chamou atenção foi o tamanho da empresa, que eu acho que é importante. Houve um hiato entre 90 e 95, quando não havia projetos suficientes no mercado, então eu tive que trabalhar por conta própria. Então isso, desde 90, ou seja, há dezessete anos, eu aprendi no meu trabalho que o tamanho da empresa faz uma grande diferença." (Entrevistado 9)

Acredita-se que este quesito esteja, de certa maneira, associado à segurança e estabilidade proporcionada pelo porte da empresa. Em outra entrevista, este fator foi ressaltado mais diretamente, incluindo ainda o histórico vigoroso do setor de petróleo, em franca expansão.

Associada à imagem positiva possuída pela Technip aparente nas entrevistas, destacou-se, também a expectativa individual do que isto poderia proporcionar, ou seja, o desenvolvimento profissional. Segundo os entrevistados 3 e 7, a Technip era uma empresa que estava em franca expansão, “com contratos um atrás do outro” e portanto, oportunidades de crescimento não deveriam faltar.

A imagem de uma empresa possuidora de uma tecnologia de ponta foi lembrada pelo entrevistado 6 como um fator de alta motivação de entrada. Este quesito, torna-se importante principalmente para aqueles profissionais que procuram por desafios ligados à atuação em uma área técnica.

Dois entrevistados citaram, ainda, a localização geográfica da empresa como fator primordial em sua escolha, dado que ambos já se encontravam estabilizados no Rio de Janeiro, estado de origem da Technip. Em um dos casos, o entrevistado abriu ainda mão de melhores benefícios para estar mais perto de sua família.

Apenas em uma das entrevistas a questão de salários e benefícios oferecidos foi citada como fator preponderante e motivacional.

Para efeito de síntese, o Quadro 7 resume os principais fatores que foram apontados pelos entrevistados, quanto ao que pesou para a sua entrada na empresa. Cabe ressaltar que o objetivo do Quadro 7 não é o de apresentar uma estatística das respostas, mas apenas o de ilustrar o conjunto de fatores mencionados.

Quadro 7 – Resumo dos aspectos citados com relação aos fatores motivadores de entrada na empresa

Sub-categoria	Grand Total
Imagem da empresa (grande, bem sucedida e tecnologia de ponta)	4
Experiências profissionais anteriores	4
Indicação de conhecidos	4
Localização da empresa	2
Salário e Benefícios	1
Estabilidade e segurança	1
Oportunidade de crescimento (carreira)	1

Fonte: Elaborado pela Autora.

5.1.3 Expectativas iniciais

Vos e Buyens (2004) destacam que os primeiros meses dentro de uma empresa são determinantes para a construção de um contrato psicológico bem sucedido, pois durante este processo de ambientação os funcionários mudam as suas percepções de promessas existentes. Sendo assim, o nível de motivação, produtividade, identificação com a empresa e o conseqüente interesse em continuar trabalhando na organização serão afetados.

O próximo questionamento visava então, o levantamento de um momento imediatamente posterior ao questionado na fase anterior, ou seja, do que os entrevistados esperavam da empresa, tão logo contratados.

Inicialmente, o desenvolvimento profissional foi citado por pelo menos sete entrevistados, que associaram o trabalho na Technip como uma oportunidade de crescimento profissional, conforme exemplifica o discurso de um dos profissionais:

"A questão de trabalho é uma questão de tempo. Eu sempre me dediquei em todas as empresas que eu trabalhei... Eu buscava aqui era uma empresa sólida pra poder, ai sim, me desenvolver na minha carreira. Então a minha perspectiva aqui era de crescimento, sem dúvida nenhuma" (Entrevistado 7).

Para o entrevistado 12, que procurava uma empresa onde ele poderia se desenvolver profissionalmente, mais especificamente na área técnica, o momento de ingresso na empresa foi uma expectativa correspondida:

"Logo que eu entrei, eu trabalhei em um projeto que tinha o poço mais profundo da época, 1004m. Pra mim foi um prêmio. Quer dizer, mais tecnologia de ponta do que esta, impossível. Então eu tava no meu meio, aonde eu queria" (Entrevistado 12).

O fato de ser uma multinacional de grande porte também atraiu o entrevistado 12 - "pra mim ia ser um passo à frente na minha carreira. Ia crescer mais".

Para o entrevistado 11 a oportunidade de desenvolvimento profissional vislumbrada estava principalmente associada ao fato de que a empresa oferecia, naquela época, uma estrutura bastante simples, a ser explorada e estruturada, e que, portanto, oferecia bastante espaço para os profissionais atuarem e crescerem. Para ele, a Technip também oferecia o suporte necessário em termos de treinamento, fato que proporcionou ao profissional uma visão positiva da empresa tão logo seu ingresso:

"Eu tive uma boa visão, porque eu vi pessoas em treinamento. Pessoas novas indo pra fora em cursos... eu vi que tinha esse tipo de investimento... Com três meses eles me ofereceram oportunidade de fazer o treinamento de ferramenta, então eu via que eles tinham uma preocupação, entendeu?" (Entrevistado 11).

Questões relativas a uma valorização dos indivíduos como profissionais também surgiram nas entrevistas. Os motivos eram diversos, mas explicitavam em sua maioria o sentimento de necessidade de um reconhecimento e tratamento individual por parte da empresa.

Para o entrevistado 1, por exemplo, existia inicialmente uma expectativa de ter o seu trabalho respeitado na empresa, o que de certa forma estava diretamente ligado ao seu desenvolvimento profissional. Para este entrevistado, que trabalhava até então como contratado em uma empresa estatal, o fato de estar trabalhando em uma empresa privada representava a oportunidade de mudança esperada principalmente em relação a alguns preconceitos sofridos.

O suporte prestado ao profissional por parte da empresa foi citado por mais de um entrevistado, o que evidencia uma expectativa que envolve um relacionamento baseado em reciprocidade, principalmente no que diz respeito ao papel da organização. Para estes entrevistados a empresa deve proporcionar ao profissional um ambiente para que o mesmo, em troca, possa se desenvolver e mostrar o seu trabalho. Essa percepção sobre a importância do ambiente na relação empregado-empregador na construção do contrato psicológico foi também ressaltada por Guest (2004). O entrevistado 9 ressaltou, por exemplo, a importância de haver um ambiente que forneça apoio ao indivíduo:

"Eu acho que suporte era o mais importante. Se você tem suporte, você consegue desenvolver melhor o seu trabalho. E consegue mostrar também o seu trabalho" (Entrevistado 9).

Ainda dentro da questão ligada ao ambiente, outros pontos também foram citados como condição esperada para o desenvolvimento de um bom trabalho. Foram eles: infra-estrutura, clima de trabalho e finalmente, um ambiente empreendedor.

Para o entrevistado 1, o clima de trabalho aparentava-se bastante positivo, principalmente pela aparência das pessoas que ali trabalhavam:

"Eu achava que era uma empresa boa, uma empresa grande. As pessoas eram respeitadas. E todo mundo parecia feliz. Aquelas pessoas rindo. Toda vez que eu vinha fazer uma entrevista aqui, ou tinha que fazer alguma coisa, eu via as pessoas sorrindo" (Entrevistado 1).

O entrevistado 4 esperava encontrar na Technip a oportunidade de trabalhar em um ambiente com características empreendedoras, com espaço para a criação e inovação:

"A falta de perspectiva, de inovação, de ter uma tecnologia de ponta, me deixava desapontado. Eu tinha que ir pra algum ramo mais dinâmico, com um perfil mais empreendedor. Uma coisa que me levasse a grandes realizações. Minha expectativa inicial estava então estava ligada à estes fatos..." (Entrevistado 4).

Vale ressaltar que foi identificada nas entrevistas uma expectativa ligada à captação de conhecimento mais voltados para a área técnica, do que para áreas mais ligadas à gestão. Tal fato não chegou a representar uma surpresa, uma vez que, conforme observado no tópico anterior, a Technip era percebida como uma empresa possuidora de tecnologia de ponta, antes mesmo de os profissionais nela ingressarem. O entrevistado 2 fala dessa importância da oportunidade de vivenciar a aplicação de seu conhecimento técnico:

"Recém formado em engenharia, queria ser técnico. Queria dominar a técnica. Técnica para mim era tudo. Gerência era coisa de administrador" (Entrevistado 2).

Outro entrevistado ressaltou a expectativa criada, no que diz respeito à remuneração salarial, utilizando como premissa a "fama" que o setor de petróleo possuía.

Apenas um entrevistado revelou não possuir grandes expectativas iniciais que não fosse o fato de estar empregado. Este entrevistado havia saído da empresa anterior e justificou com o fato de "não ficar muito tempo parado" a opção de ingressar na empresa.

Vale ressaltar que dois entrevistados fizeram questão de destacar que em pouco tempo de empresa puderam confirmar suas expectativas antes do ingresso. Destes dois entrevistados, ambos valorizaram o fato de a empresa oferecer tecnologia de ponta.

O Quadro 8 sintetiza os aspectos citados, com relação à expectativa inicial.

Quadro 8 – Resumo dos aspectos citados

Sub-categoria	Grand Total
Desenvolvimento profissional	7
Valorização dos profissionais	3
Solidez corporativa	1
Ambiente empreendedor	1
Infraestrutura organizada	1
Possuir um emprego	1
Cargos e Salários	1
Clima de Trabalho	1

Fonte: Elaborado pela Autora.

5.2 Grau de informação sobre o sistema e Percepção da mudança

Este bloco de perguntas tinha como objetivo o levantamento do grau de intimidade que os entrevistados possuíam em relação a um sistema de gestão baseado em competências, e principalmente o quanto estava sendo percebida a intenção de mudança no próprio sistema de gestão da Technip. Isto porque, segundo Rousseau (1996), parte-se do princípio de que contratos psicológicos bem sucedidos dependem de renegociações constantes e que, para que as mesmas se tornem ativas no longo prazo, é preciso que os funcionários conheçam bem a natureza do negócio, a estratégia corporativa, as condições de mercado e os indicadores financeiros. Outra questão também importante levantada pela autora é que uma mudança não pode ser legitimada quando as pessoas que se encontram envolvidas não compreendem as razões que levaram a esta necessidade.

5.2.1 Grau de informação sobre o conceito

Segundo Fleury (2000), as competências individuais representam: “um saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Nesta definição, a autora ressalta o “saber e agir” como forma de evidenciar que apesar de as pessoas possuírem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não é garantido que a organização se beneficiará diretamente caso uma ação não esteja vinculada a isso.

Portanto, procurou-se levantar junto ao público entrevistado a noção percebida sobre o conceito, principalmente buscando ressaltar o grau de clareza que o mesmo possuía em relação ao conceito de entrega. Como entrega entende-se a capacidade que o indivíduo teria em promover uma ação em prol de um resultado, beneficiando a empresa e conseqüentemente seu desenvolvimento profissional (Fleury, 2000).

A maioria dos entrevistados nunca havia tido um contato prévio profissional com um sistema de gestão de competências (apenas quatro afirmaram ter participado de um processo que envolvia idéias associadas). Desta forma, pode-se perceber que muitas vezes existiu certo desconforto quando os mesmos foram incentivados a definir o conceito.

Apesar disto, com base nas entrevistas, foi possível verificar que mais da metade dos entrevistados associou quase que instantaneamente um sistema de gestão baseado em competências a um sistema de avaliação de desempenho eficiente. Percebeu-se que, para estes candidatos, a medição de resultado é de extrema importância não só para a empresa, financeiramente, como para os outros profissionais, através da agregação de valor:

"É definição, escolha e acompanhamento, *feedback*, e de uma melhor gestão de Recurso Humano, baseada na avaliação. Na especificação da escolha e no *feedback* e re-encaminhamento de recurso humano voltado ao objetivo da empresa" (entrevistado 13).

O conceito de meritocracia, associado à avaliação de desempenho, também foi lembrado em algumas entrevistas, ressaltando que, conforme o entrevistado 2, "dá-se a tarefa aquele mais apto". O sufixo "cracia" (usado em democracia, aristocracia) quer dizer "força, poder, autoridade". Portanto, a palavra "meritocracia" denota a força do mérito. Através da meritocracia, acredita-se que o valor individual estará diretamente associado ao saber e agir do profissional, conforme ressalta Fleury (2000).

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências constitui um processo contínuo que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização. Dos objetivos estabelecidos, devem ser definidos os indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, assim como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado. Tal associação à estratégia corporativa foi citada por um entrevistado que ressaltou a complexidade que pode estar envolvida na estruturação da gestão voltada para o resultado corporativo. Para este entrevistado "montar esse perfil, é

complexo. É um jogo de xadrez e tem a ver com a mais alta estratégia que a empresa tem naquele momento” (Entrevistado 5).

Segundo Fleury (2000), é por meio do processo de treinamento e desenvolvimento de seus recursos que as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva. Portanto, também foi lembrada por dois entrevistados a importância do desenvolvimento profissional em uma gestão por competências.

Um outro entrevistado ainda complementou com a importância de um processo de seleção estruturado que já possibilite, desde a contratação dos profissionais, uma busca por competências desejadas e esperadas:

"Um sistema bom de Gestão baseado em Competências, eu acho que ele começa desde o processo de seleção. Assim, a partir do processo de seleção, você tem que fazer um processo de seleção muito bem estruturado pra você já selecionar um bom funcionário pra aquela área. Ai você, depois do processo de seleção, se você analisa que as pessoas têm dificuldades em alguns pontos, tem que investir em treinamento pra ver se essa pessoa consegue melhorar esses pontos" (Entrevistado 5).

Outra noção importante que se buscava levantar era o quanto o grupo percebia a diferença entre o sistema de gestão formal concebido a partir do conceito de cargos, e que privilegia apenas o cargo que os profissionais ocupam, para um sistema que avalia a partir da entrega profissional e da agregação de valor à organização.

Segundo Dutra (2001), na gestão por competências a entrega deve vir acompanhada de agregação de valor, para ter sentido. Para avaliar o nível de entrega e da agregação de valor entre indivíduos e organização, utiliza-se o conceito de espaço ocupacional, conforme descrito no capítulo de referencial teórico. Essa ampliação do espaço ocupacional é uma indicação de desenvolvimento da pessoa e, conseqüentemente, de sua maior capacidade de agregar valor, podendo ou não, portanto, estar associada ao crescimento salarial e/ou promoção. Também substitui o conceito de cargo.

Quanto ao conceito de cargos e salários, o mesmo também foi associado ao conceito percebido de gestão de competências durante as entrevistas.

"olha, a primeira coisa que me vem à cabeça e eu, vamos dizer assim, sinto falta, e não só na "Technip", mas quase que em toda a maioria das empresas em que eu trabalhei, é justamente uma política de cargos e salários" (Entrevistado 8).

No que diz respeito ao processo de implantação de um sistema nos moldes descritos, vale ressaltar que um dos entrevistados que já havia vivenciado um

processo de implantação de um sistema de gestão por competências, citou a dificuldade percebida e quão “doloroso” este processo pode ser tornar:

"Aonde eu trabalhava, eles estavam implantando isso. Estavam começando a fazer essas avaliações. Começando a fazer as árvores de competência. Cada um tinha que entrar com todos os seus dados. Isso seria um drama terrível na empresa. Eu acho que até hoje eu tenho a impressão que isso é muito doloroso pras pessoas. Eu acho que elas têm medo de perder posição na empresa. Do tipo: eu não tenho competência pra isso. Não tenho competência pra ser um líder dessa equipe. No entanto eu sou. Tem gente melhor do que eu abaixo de mim ou ao meu lado, que pode roubar minha posição. As pessoas achando que vão perder posição. E achando que vão perder alguma coisa e outras cheias de idéias, sabe? Agora sim, eu vou crescer nessa empresa. Então tem muita ansiedade gerada nesse processo " (Entrevistado 1).

Quadro 9 – Resumo das associações que os entrevistados fazem sobre o sistema de gestão baseado em competências

Sub-categoria	Grand Total
Avaliação de desempenho	6
Meritocracia	5
Barreiras individuais	3
Desenvolvimento profissional	2
Sofisticação	1
Estratégia corporativa	1
Seleção	1
Cargos e Salários	1

Fonte: Elaborado pela Autora.

5.2.2 Identificação de oportunidades no sistema

Segundo Dutra (2001), a principal oportunidade de melhoria pode estar associada ao fato de que organização e pessoas, em um sistema de gestão por competências, propiciam um processo contínuo de troca de competências. Neste processo a empresa transfere seu patrimônio de conhecimento para os indivíduos, enriquecendo-os e preparando-os para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização, e as pessoas, motivadas a mostrar resultado, entregam valor agregado ao diferencial competitivo corporativo.

Portanto, neste momento da pesquisa, objetivou-se levantar, na visão dos entrevistados, as oportunidades de melhoria que um sistema de gestão baseado em competências, até onde eles entendem, pode trazer para uma empresa. Esse aspecto também possibilitou a investigação de dois possíveis pontos fracos

da empresa, o que pode resultar em ocorrência ou não de decepções nos indivíduos que podem acarretar em perda de produtividade e de motivação no trabalho.

Em linhas gerais, os resultados foram bastante dispersos, com poucas convergências de opiniões, o que mostra que muitas vezes são eventos isolados e também uma tendência das pessoas a somente analisarem aspectos mais particulares, isto é, que se referem ao seu ambiente micro, ao invés de observarem a organização sob um prisma mais holístico.

Dos treze entrevistados, apenas três conseguiram, de uma maneira mais completa, analisar as oportunidades de melhoria e as influências entre elas, se aproximando ao que Dutra (2001) chamou de um processo contínuo de troca. Em linhas gerais, esses candidatos enxergaram que é através do desenvolvimento e aproveitamento dos indivíduos que se encontra a oportunidade de aumento da produtividade e, conseqüentemente, de crescimento e desenvolvimento da empresa como instituição:

"Eu acho que melhora tudo assim. Você investir no treinamento do funcionário, você vai tá incentivando ele. Você vai tá dando mais segurança dele trabalhar naquilo. Ele vai aprender mais. Você vai tá investindo também na sua própria empresa. A sua produtividade, com certeza, vai melhorar, porque a pessoa tá aprendendo, ela tá preparada pra fazer aquilo, as chances de errar, de dar algum problema, são menores. Eu acho que é bom tanto pro funcionário, quanto pra organização" (Entrevistado 12).

A orientação para a ação foi também citada por três entrevistados. Na visão destes candidatos, trata-se de "uma ferramenta na mão (do gestor) para não perder caminho.", disse o entrevistado 13. Para este candidato, o sistema de gestão pode proporcionar um constante foco na visão, missão e estratégia da empresa de maneira a manter os gestores trabalhando sempre alinhados com a estratégia. Já para o entrevistado 9, o sistema auxiliaria na questão de que "erros nós podemos ainda cometer ou que estamos cometendo; ou que ajustes serão feitos pra que isso venha a dar, ter um resultado totalmente positivo."

Já para outros dois entrevistados, a valorização dos profissionais ocasionaria uma maior motivação por parte dos indivíduos, no que diz respeito ao trabalho. Um desses depoimentos é destacado a seguir:

"Se você acha que tá sendo visto pelo que sabe fazer bem, que você tá ali na empresa e eles estão aproveitando o melhor que você tem, acho que o empregado fica muito mais motivado" (Entrevistado 1).

A questão motivação foi também lembrada de uma maneira mais ampla pelos entrevistados 3 e 4, que ressaltaram a importância do reconhecimento

desta valorização para com seus companheiros, como forma de incentivo próprio, e a clareza dos objetivos e metas, como auxílio para o dia a dia.

Além da motivação gerada, a questão da segurança também foi associada a essa valorização, de modo que "você acaba botando o grupo mais tranquilo, porque o grupo sabe que ele está sendo aproveitado na sua potencialidade" (entrevistado 5).

Outro ponto positivo levantado é a avaliação de desempenho, principalmente no que diz respeito ao melhor entendimento do que está e não está funcionando. Apesar da oportunidade de melhoria, o entrevistado 10 ressaltou a importância de um método de avaliação cruzado, e não unilateral, de forma a evitar distorção dos resultados.

O entrevistado 11 completou a visão anterior, ressaltando que é preciso utilizar as avaliações como ferramenta para o mapeamento dos pontos fortes e fracos dos indivíduos, de maneira que os recursos sejam, o máximo possível, otimizados em suas atribuições. A otimização também foi lembrada pelo entrevistado 5 que reconheceu a oportunidade de, através de um sistema de gestão por competências, "realmente melhor aproveitar o melhor de cada um" e dar oportunidade para todos.

Para o entrevistado 8, o qual aproveitou a pergunta para expor um cenário por ele observado, que é o da perda de colegas em função da diferença salarial quando equiparado à prática de mercado, e ressaltou a oportunidade de, através deste sistema de gestão, se efetuar uma revisão dos cargos e salários praticados:

"Aqui tem uma política de cargos e salários? Não. Então, de novo, o ser humano começa a trabalhar na base assim do... "Não, fulano é muito bom. Não sei quê. Ah, não... Então eu tenho visto pessoas saindo aqui e por uma falta de valorização mesmo. Então eu acho que esse trabalho é de competência, de Cargos e Salários. É importantíssimo porque nós não ganhamos bem em relação ao mercado. Por exemplo, a minha área é uma área de apoio... Quer dizer, e aí ela não valoriza isso" (Entrevistado 8).

Pontualmente, a oportunidade de melhoria no apoio ao processo de seleção também foi citada, uma vez que a eleição de competências necessárias serviria como uma base concreta e organizada na gestão da seleção que envolve tanto a área de RH quanto a área solicitante.

Finalmente é preciso ressaltar que, mesmo incentivados a citar melhorias, alguns entrevistados insistiram em ressaltar as dificuldades envolvidas na implantação de um sistema de gestão como o proposto.

Para o entrevistado 2, existem barreiras, principalmente porque se trata de uma “nova” abordagem de se enxergar e tratar o profissional, o que, indiretamente, pode mexer com a individualidade deste. Ponto interessante percebido por este candidato é que, embora este sistema, de uma maneira indireta, mantenha o foco no indivíduo, preservando-o, também o obriga a abrir mão do poder individual que até então este possui sob seu trabalho. Resumidamente, define o risco desta implantação como o de: “...mexer na zona de conforto de muita gente, quebrando o individualismo e mexendo no queijo dos outros” (Entrevistado 2).

Quadro 10 – Resumo das percepções dos entrevistados sobre oportunidades de melhoria geradas por um sistema de gestão baseado em competências

Sub-categoria	Grand Total
Motivação dos profissionais	4
Meritocracia	4
Direcionamento estratégico	3
Avaliação da performance	2
Cargos e Salários	1
Seleção	1
Desenvolvimento profissional	1
Produtividade	1

Fonte: Elaborado pela Autora.

5.2.3 Identificação de mudanças no estilo de gestão

Segundo Rousseau (1996), mudanças podem ser conduzidas de duas formas. São elas: por acomodação, que tem como característica adaptar e substituir pontos referentes ao contrato existente de forma suave e contínua, ou por transformação, que propõe uma mudança mais radical no meio ambiente e nas regras, na qual as antigas idéias ou pressupostos são substituídos.

Portanto, nesta fase do questionário, procurou-se levantar o quanto os entrevistados estavam percebendo a existência de uma nova realidade se iniciando no campo de gestão e administração dos recursos humanos da Technip.

Analisando o processo em implementação levantado no item anterior do caso da empresa, percebe-se que a implementação do um “novo” estilo de gestão está acontecendo de forma bastante suave, chegando quase a gerar no

público alvo um desconhecimento sobre a real mudança. Dos entrevistados, quatro preferiram não mencionar mudanças (“Agora, ação? Nós ainda não temos. Nós estamos em processo. Agora, se há uma mudança? Há uma preocupação”, Entrevistado 1). Alguns chegaram até a dizer que percebiam que algo poderia estar mudando, mas apontaram estas atitudes como meras intenções, pontuais:

"Não consigo perceber claramente. São intenções... Então quando você fala de gestão por competência agora aqui no Brasil, é a iniciativa de uma ou duas pessoas. E nós temos que estar alinhados estrategicamente, a nível global... Pra mim é um grupo de RH, que descobriu que isto precisa ser implantado, é óbvio... mas pra cima, não se percebe. Os diretores, acho que eles entendem mais como trabalho de RH... um trabalho técnico" (Entrevistado 2).

Apesar da proposta envolver uma completa mudança no meio ambiente e nas regras, a mesma não vem sendo conduzida de uma maneira radical, na qual as antigas idéias ou pressupostos são completamente substituídos. O que se percebe são mudanças inicialmente isoladas nos critérios de medição de performance, nos pacotes de benefícios, entre outras.

Uma parte dos entrevistados afirmou perceber sim um processo de mudança vinculado principalmente às práticas de RH. Para o entrevistado 8, a estruturação do departamento de RH da empresa, incluindo a nova direção, na visão dele, já indica o processo de mudança:

"Então eu acho assim, já de cara pelo fato de ter mudado a pessoa (diretor de RH)... quer dizer, ter uma pessoa nova, de fora, e nova no sentido de idade também, porque ele é muito mais jovem do que o outro... já foi uma grande mudança. Veio também toda essa parte de benefícios que ela tem mostrado, que ela tem trazido. Vamos dizer assim, a preocupação de eventos com os funcionários e tudo o mais. Então eu acho que tem mudado... Você vê que a empresa já trouxe parcerias com empresas pra você fazer um curso, pra você fazer línguas e tudo mais. Então eu acho que a gente tem caminhado nessa área sim. Por exemplo, na área financeira, essa abertura de capital, esse convite ao funcionário" (Entrevistado 8).

Esta percepção de mudança também é comum ao entrevistado 9, que ressaltou "a implantação da avaliação, o crescimento de Recursos Humanos. Quando eu cheguei eram três profissionais. Hoje são mais de vinte... Cada um tem um setor. Tem alguém que trabalha com Recrutamento. Tem o pessoal de Benefícios. Tem gente que trabalha só com o cadastramento de salários".

Também foi ressaltado por dois entrevistados os treinamentos gerenciais implantados.

"Tem um movimento. Isso aí é lógico, é claro. Tanto é a prova disso é ... o treinamento gerencial que foi dado... no investimento que a empresa fez pra fornecer ao pessoal de gestão, quer dizer, o

peçoal que tem nível gerencial, de informá-los sobre novas ferramentas gerenciais” (Entrevistado 13).

Outro ponto também citado por três entrevistados foi a implantação de um modelo de cargos e salários mais estruturado. Para estes candidatos, este novo sistema abriu possibilidades de crescimento profissional dentro da empresa, uma vez que se percebeu a criação de diversas novas posições de coordenação, sem contar com a criação de novos departamentos. Para o entrevistado 6, tudo isto ajuda a deixar as regras mais claras, o que pode ser bastante positivo.

Para o entrevistado 5, a abertura de novas posições possibilita a ampliação da capacidade criativa na empresa. Segundo ele, “se você começa a dar opção pras pessoas de começarem a abrir, a enxergar que a capacidade delas tem possibilidade de se movimentar na empresa. Então você cria uma capacidade na empresa de criar”.

No entanto, para dois dos três outros entrevistados que identificaram o crescimento do caminho profissional vertical dentro da empresa como uma mudança, suas conseqüências não são tão satisfatórias, visto que os reflexos no sistema não são percebidos. Também mencionam o aumento do número de funcionários e, como conseqüência, a perda da “intimidade”, de um relacionamento mais próximo.

“Ela (a empresa) tinha um mercado muito bom, o número de funcionários pequeno, era assim, uma estrutura assim, a galinha dos ovos de ouro. Isso mudou um pouco, porque quando houve a fusão... a gente sente os reflexos até hoje. O quadro inchou, de repente. Aumentou muito. Então, benefícios, eventualmente, você poderia ter na empresa. Você não tem mais. Vira mais um bolo enorme. Não foi tão ruim assim, porque a Administração, foi mantida a Administração antiga. Então a gente ainda conhece as pessoas daquela época” (Entrevistado 10).

Ainda para este entrevistado, o crescimento também no número de projetos, prejudicou, no ponto de vista dele, o cuidado que se tinha no que diz respeito à elaboração dos projetos.

“O pessoal era mais estável, hoje eu estou achando as coisas meio perdidas em todas as direções. Tá tudo muito burocratizado. Acho que a intenção era tentar planejar pra ter mais eficiência. Na minha opinião é o contrário. Tá travando demais. Eu acho que é assim, eu vejo que o quadro, na minha opinião, tá inchado, e você não tem agilidade. Então, tudo é motivo pra não fazer. E não pra acelerar as coisas.” (Entrevistado 10).

As avaliações periódicas e a preocupação com o desempenho, próprios e dos subordinados também foram pontos identificados. As avaliações de desempenho já eram aplicadas anteriormente, mas para o entrevistado 7, o novo

modelo implementado "... tem um padrão bem mais abrangente do que antes, que era muito "sim e não", muito direto. Hoje... você realmente analisa o funcionário de uma forma mais abrangente, a nível até de competência mesmo". Quanto à preocupação com o desempenho, na opinião do entrevistado 11, existe uma "sementinha plantada" em alguns. Para ele, existe um forte estímulo com a criação do estabelecimento anual dos objetivos e metas: "... eu vejo as pessoas mais se preocupando em se estruturar pra atingir essas metas que hoje a gente tem traçadas. Então eu acho que os gerentes estão se preocupando mais com o desempenho de cada funcionário". No entanto, este mesmo profissional ressalta o perigo do individualismo que este modelo de trabalho pode trazer, no qual cada um passe a olhar somente para o seu universo e esquecer do todo.

Finalmente para o entrevistado 7, a mudança é de nível cultural. Neste contexto, Rousseau (1996), ainda destaca que para se conseguir fazer e manter contratos psicológicos bem sucedidos, uma renegociação ativa no longo prazo requer que os funcionários conheçam a natureza do negócio, a sua estratégia, as condições de mercado e os indicadores financeiros. A mudança não pode ser legitimada se as pessoas não compreendem as razões que levaram a esta necessidade. Portanto, questionou-se ainda se o entrevistado percebia as razões que sustentavam esta tentativa de transformação.

A razão mais citada pelos entrevistados foi a perda de pessoal para o mercado. Para eles, o mercado de trabalho, principalmente na indústria de petróleo encontra-se bastante aquecido e, conseqüentemente, demandando das empresas não só ofertas convidativas para atrair novos profissionais, como promessas sustentáveis para retê-los:

"... com certeza, visa o mercado que tá. A concorrência é muito grande, eu, inclusive, tive muita dificuldade pra contatar ano passado. muita dificuldade. Perdi cinco pessoas. Pro mercado... Então, hoje, pra mim, um dos grandes objetivos, um dos grandes motivos é a concorrência. O mercado tá muito forte. A concorrência, ela tá pegando pesado mesmo. Então, esse trabalho todo é visando, justamente segurar, né? Pra dar motivação pras pessoas trabalharem aqui. E concorrer de igual pra igual com as empresas aí de fora."
(Entrevistado 7)

Mais da metade dos entrevistados julgou as razões pelas quais as mudanças estão ocorrendo serem advindas de um estímulo externo, como a concorrência entre empresas que vem aumentando, a pressão oferecida pelos clientes, as novas práticas de gestão.

No que diz respeito ao cliente, "o nível de cobrança tem aumentado... e como o volume de trabalho aumentou muito, tá muito difícil gerir isso mesmo" (entrevistado 10).

Com relação ao aumento da concorrência, percebe-se que ela tem sido estimulada pelo aumento da demanda nesta área de petróleo, principalmente nacional. "Antigamente você pegava uma fábrica, ou o que for, no Departamento de projeto, dava uma chicota, as pessoas trabalhavam; hoje em dia já não é assim; o mercado hoje é franco contratador", disse o entrevistado 13. Ainda para este, o grau de flexibilidade exigido por este mesmo mercado entra em conflito com empresas, como a Technip, que sempre atuam em uma área em que foi líder durante muito tempo.

Já o entrevistado 1 atribuiu ao crescimento da empresa à necessidade de mudança, na medida em que a empresa tinha de se relacionar com seus recursos humanos: "A empresa precisa crescer. E pra crescer, a empresa precisa confiar nos seus Recursos Humanos. Porque se você confiar só no computador, não rola".

Por último, foi citada a necessidade de adaptação a um contexto composto por empresas de origens e culturas diferentes, após a fusão enfrentada pela Technip.

"... nós mudamos de nome, de natureza, e isso dá uma chacoalhada na empresa. As culturas diferentes. A gente se juntou a duas outras empresas, eles têm outra cultura, têm outra visão. E é preciso exercitar muito internamente pra poder satisfazer essas angústias e satisfações pessoais." (Entrevistado 9)

O Quadro 11, apresentado a seguir, sintetiza as principais mudanças identificadas no estilo de gestão da empresa, enquanto o Quadro 12 apresenta as percepções dos entrevistados sobre os motivos que levaram as mudanças.

Quadro 11 – Resumo das mudanças identificadas no estilo de gestão da empresa

Sub-categoria	Grand Total
Preocupação com RH	5
Não identificam mudanças	3
Crescimento da estrutura	3
Estruturação dos cargos e salários	3
Estruturação da avaliação de desempenho	2
Aumento da burocracia interna	1
Mudança cultural	1

Fonte: Elaborado pela Autora.

Quadro 12 – Resumo dos motivos provocadores das mudanças

Sub-categoria	Grand Total
Estímulo externo	4
Perda pessoal	4
Crescimento da empresa	2
Adequação das culturas	1

Fonte: Elaborado pela Autora.

5.3 Análise de expectativas

Além do contrato psicológico implícito, a observação das opiniões relativas ao momento atual do profissional na empresa também é relevante, pois permite fazer um contraponto às percepções anteriores – por exemplo, descobrir se as opiniões outrora contrárias à empresa foram equacionadas ou permaneceram.

Portanto, este último bloco de perguntas buscava identificar nos indivíduos expectativas em geral, noções de responsabilidade e obrigações, pontos identificados como positivos da empresa, bem como as razões que levariam o profissional a percepção de ruptura de seu contrato psicológico com a Technip, podendo culminar na ruptura concreta do vínculo empregatício.

Portanto, procurou-se primeiramente encaixar de uma maneira geral o perfil dos entrevistados segundo a abordagem sugerida por Rousseau (1995), na qual a autora avalia o prazo esperado do relacionamento profissional versus os requisitos de desempenho empregados.

Como estamos tratando de uma amostra composta por profissionais ditos principais, já eram esperados os tipos de contratos associados às relações de longa duração, ou seja, sem prazo para terminar, os quais a autora denominou de Relacionais ou Balanceados.

Curiosamente detectou-se que o “tempo de casa” pode ser um *drive* no que diz respeito à caracterização dos tipos de contratos estabelecidos.

Em relação aos funcionários mais antigos, pode-se perceber a predominância de contratos do tipo Relacionais. O entrevistado 5 por exemplo, possui dez anos de empresa, valoriza a estabilidade que a empresa proporciona, retornando com dedicação e sentimento de pertencimento.

Neste grupo percebeu-se, ainda, o que Mumford (1995) chamou de “síndrome do sobrevivente”, caracterizada como uma atmosfera de antagonismo e preocupações relativas ao desenvolvimento de relações de longo prazo, dado

o cenário de incertezas provocados por processos de *downsizing*, competitividade crescentes, entre outras.

“Um dos motivos que hoje fico na empresa, que me interessa a empresa, é saber que eu tenho um trabalho pra trás que foi reconhecido... Se eu passar pra outra empresa eu começo tudo de novo. São empresas que às vezes os acionistas são Bancos. Ou seja, eles querem exclusivamente lucro. Então se você não deu... ele dispensa você. Você é um número na multidão... Ter satisfação de que você tem um trabalho que você gosta. Que você é reconhecido e que você tem tranquilidade pra trabalhar. O salário não atrasa. Paga-se em dia. Os benefícios são os mínimos que o mercado te dá. Não quero mais. Se der ótimo. Se não der, não deu. Ah, lá paga três salários a mais que esse, lá paga quatro, lá paga cinco. Mas a que custo que é cobrado isso? Será que compensa? Umas metas absurdas. Você passando um fim de semana perdendo qualidade de vida... Aqui eu tenho qualidade de vida. Eu consigo sair de casa, chegar em casa, planejar minha vida e tenho vida... Uma empresa como essa que tem tendência de manter funcionário por muito tempo, você não é mais um na multidão.. Então o que acontece? Você cria uma equipe. Você cria uma interação” (Entrevistado 5).

Destacaram-se alguns entrevistados que valorizam a empresa baseando-se em suas experiências.

Ainda o entrevistado 5, após ter passado por um período de um ano e meio de desemprego, ressaltou a importância de não se sentir “mais na multidão”, e a segurança a que este reconhecimento pode estar associada. Além da mudança, ressaltou a solidez financeira da empresa, o que proporciona uma maior estabilidade no quadro de profissionais:

“Uma coisa que é importante é solidez da empresa. E você ter certeza que você tá numa empresa que você vai ter a segurança do salário no final do mês. Solidez que não vão mandar você embora no dia seguinte, porque teve um prejuízo... Um dos motivos que hoje fico na empresa, que me interessa a empresa, ou seja, você poder enxergar o seu passado e futuro. E saber que eu tenho um trabalho pra trás que foi reconhecido e um trabalho a frente a ser desenvolvido.” (Entrevistado 5)

O entrevistado 9, também enfrentou uma época difícil do mercado de trabalho, quando não havia projetos suficientes para a quantidade de profissionais qualificados, principalmente na área em que atuava, de planejamento. Durante este período, que durou aproximadamente cinco anos, trabalhou por conta própria:

“Então eu aprendi que na vida profissional o tamanho da empresa faz uma grande diferença, principalmente me termos de estabilidade. A “Technip” é uma delas. Eu com dois anos sabia que se não houvesse um projeto na hora, naquele momento, eu conseguiria trabalhar em outras coisas, até que houvesse outros projetos. E isso realmente acontece porque eles têm fôlego pra isso” (Entrevistado 9).

Por outro lado, percebe-se que a maioria dos entrevistados, os quais são funcionários recém-contratados, buscam construir contratos balanceados, em que há a predominância de regras, objetivos claros, fatores monetários e o nível de comprometimento está atrelado diretamente à adequação das necessidades dos indivíduos ao que é oferecido pela empresa.

Em seu depoimento, o entrevistado 4, que possui cinco anos de casa, ressaltou que está sempre interessado em desenvolver sua carreira para dentro e fora da Technp, apesar de se encontrar bastante satisfeito com o seu trabalho.

Segundo Kissler (1994, *apud* Maguire 2001) as diferenças entre o “novo” e o “tradicional”, entre outras, estariam relacionadas principalmente à diminuição das práticas paternalistas, à substituição do conceito de valorização da organização para a valorização do “eu” e ao decréscimo da importância do tempo de permanência na empresa.

5.3.1 Expectativas atuais

Para o levantamento das expectativas atuais, os entrevistados foram incentivados a responder perguntas que estavam relacionadas às suas expectativas em geral, ao plano de carreira individual e possibilidade de concretização do mesmo na Technp e à questões relativas ao desenvolvimento pessoal.

Para esta parte da análise, optou-se pela definição de Buyens e Vos (2001) que sintetiza as visões de outros autores, afirmando que o conjunto das expectativas do indivíduo é o próprio contrato psicológico.

Sendo assim, uma vez já analisadas as expectativas iniciais dos entrevistados ao entrarem na empresa, buscou-se identificar as expectativas no momento atual, com o objetivo de se verificar a ocorrência de processos de deterioração do contrato ao longo do vínculo empregatício, manutenção ou até mesmo uma melhoria da relação de trabalho desde a entrada do entrevistado na empresa.

Quando questionados sobre o momento atual, percebeu-se que o desenvolvimento profissional continua sendo a maior expectativa do público alvo desta pesquisa.

No entanto, logo em seguida, as expectativas mais citadas foram todas relativas às questões referentes à operacionalização do relacionamento profissional. Esta não parece ser uma surpresa, uma vez que, é dentro da

empresa após um período de trabalho e um melhor conhecimento da empresa, seus hábitos e cultura, que o profissional pode ser desvincular mais de possíveis influências externas, como imagem e conselhos de conhecidos, para avaliar com sua própria prática até aonde pode esperar daquela organização. Como mencionado pelo autores no referencial teórico, o contrato psicológico é dinâmico ao longo tempo.

Primeiramente destacou-se a expectativa relativa à necessidade de se trabalhar com regras mais claras. Segundo os entrevistados, a dificuldade é entender exatamente o que a empresa espera a médio e longo prazo dos profissionais, com canais mais transparentes. Para eles, esta questão pode estar diretamente relacionada ao “desestímulo por essa falta de engrenagem”. Percebeu-se também que esta expectativa encontra-se atrelada ao processo de mudança e implantação do sistema de gestão:

"O RH tá agindo agora. Até então o RH não existia na empresa, né? Agora que eles estão aparecendo e tentando desenvolver seus funcionários. Investindo, prometendo coisas. Então, acho que a gente vai enxergar essas promessas" (Entrevistado 11).

Ainda em relação ao novo sistema de gestão, alguns entrevistados demonstraram visualizar uma oportunidade para um investimento mais profundo nas práticas de gestão da empresa. Para estes, a “gestão moderna”, como dito pelo entrevistado 13, possibilita a quebra de paradigmas e a otimização do processo em busca de resultado mensurável. Este entrevistado também cita a adequação dos gestores a esta “nova” ferramenta. No que diz respeito aos gestores, o entrevistado 9 também fez questão de ressaltar a necessidade desta adequação:

"Uma coisa que eu percebi... é que os gerentes aqui não são gerentes de pessoas. São gerentes de trabalho... Isso eu acho que ainda não tá sedimentado pelo menos, mas eu acho que já está sinalizado. Antes não estava. Eu acho que já está começando a ter alguma prática." (Entrevistado 9)

Além do investimento nos gestores, mais dois entrevistados colocaram a meritocracia, citada anteriormente como uma oportunidade de melhoria, como uma expectativa oriunda da implantação do novo sistema de gestão.

Para o entrevistado 12, uma infra-estrutura com sistemas que possibilitem uma maior organização dos processos internos também é esperada. Vale ressaltar que este mesmo entrevistado já havia citado a infra-estrutura como uma expectativa inicial ao entrar na empresa e apontou este ponto como não correspondido:

"eu hoje espero exatamente isso: que eles melhorem a estrutura. Organizem. Sabe? Implantem um Sistema melhor, porque está muito desorganizado. Tá muito fora do controle" (Entrevistado 12).

Também foi possível observar expectativas geradas no que diz respeito à estruturação da matriz de cargos e salários, o que também não se mostrou um surpresa, uma vez que a questão foi amplamente lembrada no tópico desta análise relativos às informações, oportunidades de melhoria e percepção de mudança atrelado à implantação do sistema de gestão baseado em competências.

Por último, a valorização dos profissionais, mais no sentido de um reconhecimento, também foi novamente citada.

Robinson e Rousseau (1994) argumentam que no estudo do contrato psicológico é de suma importância se distinguir expectativas de percepções das obrigações mútuas. As expectativas podem advir de experiências passadas, normas, amigos e se resumem a um conjunto de crenças gerais sobre o que os profissionais esperam do seu trabalho e da empresa. Por sua vez, as percepções de obrigações mútuas advêm unicamente da relação existente entre profissional e organização.

Outro objetivo julgado importante pela pesquisadora, era tentar distinguir, nas expectativas citadas, o que para os entrevistados era considerada uma obrigação da empresa, e o que era considerada uma obrigação individual. Isto porque, acredita-se que o não cumprimento de obrigações pode afetar mais fortemente os vínculos psicológicos dos profissionais.

Quando questionados sobre as obrigações da empresa, primeiramente os entrevistados citaram o desenvolvimento dos profissionais, tanto no que diz respeito ao acesso ao conhecimento, quanto ao espaço e ferramentas necessários ao desenvolvimento. Este ponto reforça a percepção que já vinha se destacando, relativa à importância deste fator nas expectativas geradas e, conseqüentemente, no contrato psicológico dos indivíduos. Um fato interessante também é que este resultado denota o quanto os profissionais ainda valorizam as empresas nas quais eles possam se desenvolver e construir carreira, bem como onde possam ter acesso à treinamentos.

Outro ponto também citado como obrigação faz menção aos cargos e salários, principalmente no que diz respeito aos benefícios. O entrevistado 7, que por três anos trabalhou em uma empresa que não pagava auxílio saúde, ressaltou a importância de benefícios bem estruturados, de maneira a proporcionar tranquilidade para ele e sua família.

"Eu acho que é uma obrigação de toda empresa investir no seu funcionário, né, e reciclar os antigos, principalmente. Não só os novos, mas estar sempre atualizando o mercado e investir cada vez mais neles" (Entrevistado 11).

"Você tem que ter um elo invisível junto à empresa. Ou seja, a empresa fazendo a parte dela, mostrando pra você, o que ela quer de você. Quais os canais que tem... Então se a empresa mostra que ela tem a chance, que ela tem a oportunidade de você seguir... e que ela te dá os benefícios, a tranqüilidade, a necessidade que você está esperando dela, a empresa fez a parte dela" (Entrevistado 5).

Ainda segundo este entrevistado, "trabalhar numa empresa sólida" também irá proporcionar aos profissionais a tranqüilidade e o espaço necessários para o desenvolvimento profissional.

O ambiente de trabalho favorável, bem como o respeito pelo profissional também foram obrigações citadas.

Quando a pergunta girava para as obrigações individuais, percebe-se que o comprometimento, criatividade e eficiência foram os fatores mais citados. Este resultado denota a preocupação dos entrevistados quanto à troca e importância de seu papel dentro da organização. Alguns chegam a apresentar um sentimento de vínculo mais forte mais relacional com a empresa:

"O meu papel é atender o que a empresa espera de mim, em termos de produtividade, de dedicação e comprometimento, e de ajudar a empresa crescer. Ou seja, não me ater somente no meu papel, é desenvolver, ter novas idéias. Tentar melhorar o trabalho como um todo. Por que isso? Porque a empresa pra mim é parte de mim. Eu preciso da empresa. A empresa, na verdade enquanto eu tô aqui dentro, a empresa faz parte de mim... Mas enquanto eu estiver junto com a empresa, eu dependo dela pra ter tranqüilidade em casa, pra ter uma vida, com qualidade de vida em casa, salário" (Entrevistado 5).

Outros já são mais racionais e diretos, e associam suas obrigações a nada mais que a dedicação de seu tempo: "Eu tenho que dar o meu tempo e eles têm que me dar dinheiro" (Entrevistado 6).

O Quadro 13 sintetiza os principais aspectos mencionados pelos entrevistados, sobre como as mudanças afetam suas expectativas.

Quadro 13 – Resumo das mudanças das expectativas atuais

Sub-categoria	Grand Total
Desenvolvimento profissional	6
Regras mais claras	4
Investimento na gestão	2
Meritocracia	2
Infraestrutura organizada	1
Cargos e Salários	1
Valorização dos profissionais	1

Fonte: Elaborado pela Autora.

5.3.2 Relação de correspondência

Uma vez analisadas as expectativas e obrigações, buscou-se analisar alguns tópicos que ajudassem a aprofundar o entendimento sobre o quanto os profissionais estavam se sentindo correspondidos na empresa.

Primeiramente quanto à carreira e mais especificamente a possibilidade de concretização de seus planos na empresa, pode-se perceber que a maior parte dos que responderam a pergunta, não consegue visualizar na Technip um ambiente para concretização futura dos seus planos.

"como eu acho ela muito desestruturada, não vejo muita expectativa seja de crescimento. Às vezes eu tô meio perdida. Não sei pra onde vou. A quem pertença. Então tem a falta de estrutura aqui que dá essa insegurança... no momento não, justamente ter essa insegurança com relação à estrutura... Então hoje eu não vejo, porque atualmente, não sei nem onde a gente tá, ainda mais no futuro. Então, eu não vejo. A não ser que ela se estruture aí. Eu acredito que tenha oportunidade sim. Mas eu não sei pra onde ela vai caminhar " (Entrevistado 11)

A questão levanta uma contradição e conseqüentemente um possível espaço para uma futura ruptura, uma vez que todos os entrevistados que não visualizam este horizonte na empresa, citam o desenvolvimento profissional como expectativa, sendo que um deles ainda reforça dizendo ser esta uma obrigação da empresa. O que eles deixaram transparecer é que a falta de regras claras, faz com que os mesmos não acreditem que apenas com a força de seus trabalhos e comprometimento será suficiente para o seu desenvolvimento.

O entrevistado 5 ainda consegue enxergar que parte de seus planos, os de curto prazo, podem ser atendidos, mas não mostra segurança sobre o que poderá acontecer no longo prazo.

"de repente um MBA, a parte de treinamento, de repente isso sim. Mas, essa parte de futuras metas, daqui a cinco anos, eu acho que não, é muito complicado" (Entrevistado 5).

No que diz respeito ao auto-desenvolvimento, segundo Sparrow (2000), as empresas encontram dificuldade em conseguir que seus empregados invistam em habilidades específicas para a organização, pois quando os mesmos investem no desenvolvimento de suas habilidades, acabam investindo naquelas que são valorizadas no mercado, as quais aumentam a empregabilidade.

A fim de verificar o quanto a Technip estava enfrentando um problema similar, aproveitou-se para questionar os indivíduos sobre suas opções de investimento em desenvolvimento. Principalmente, buscou-se verificar no momento da opção pelo desenvolvimento quais eram suas prioridades, e se as mesmas estavam relacionadas a uma necessidade da empresa ou a uma necessidade individual. Pode-se perceber que a maioria busca o seu auto-desenvolvimento. Esta questão parece estar relacionada ao fato que, uma vez apontado o desenvolvimento profissional como uma obrigação da empresa, quando o indivíduo vai buscar fora da empresa uma complementação, normalmente ele está pensando em si próprio, não estando os benefícios necessariamente atrelados à organização. Os depoimentos a seguir ilustram isso:

"No meu desenvolvimento eu penso o tempo inteiro, sempre tô fazendo uns cursos. Terminei um MBA no ano passado. Agora estou fazendo um outro curso que também tá me ajudando muito. Eu tô aprendendo bastante. Dando uma reciclada. Eu penso normalmente em mim, não na empresa em si... Eu penso muito na minha formação" (Entrevistado 12).

"... da mesma forma que eu tenho um plano de carreira dentro da "Technip", seguindo a linha dela, eu também tenho um plano fora. Eu tô terminando uma pós-graduação, um MBA em Gerência de Projeto" (Entrevistado 4).

Mais de um entrevistado demonstrou que, em circunstâncias passadas, por apostarem no auto-desenvolvimento independente da empresa em que estavam atuando, isso lhes possibilitou uma mudança em suas carreiras:

"Eu, já há algum tempo tava querendo mudar de ramo. Porque já passei por todas as áreas. E, uma vez no jornal, vi que tinham várias empresas estrangeiras querendo vir pro Brasil, e investir nessa área de petróleo aqui no Brasil e eu vi que estava sendo montado um curso, uma pós-graduação, na área de engenharia de petróleo, na PUC. E, bom. Isso foi em 99 e eu decidi investir nesse curso de pós-graduação visando um novo mercado, um novo mercado que estava surgindo ali. Que hoje é realidade. Fui bem sucedido na aposta que fiz!" (Entrevistado 7).

Apenas três entrevistados afirmaram não investir em seu auto-desenvolvimento. Para todos eles o impeditivo é a elevada carga de trabalho, que os impossibilita de investir tempo em seus desenvolvimentos, apesar da vontade.

A maioria dos entrevistados demonstrou possuir um bom relacionamento com o chefe, o que indica um ambiente no qual a hierarquia não é sinônimo de opressão, e sim de troca. Grant et al. (1999, apud Davidson 2002) ressaltam que a gerência tem um importante papel neste processo de alinhamento de expectativas, pois se a mensagem passada para os empregados é explícita e está alinhada com as práticas da empresa no dia a dia, não haverá espaço para desapontamentos ou decepções frente ao que havia sido acordado.

"eu tenho um relacionamento excelente com a minha chefe direta... Então ela é assim excelente, tecnicamente falando, ótima. Uma pessoa que eu gosto muito de trabalhar com ela. Alguém que você possa chegar e dizer: "Fulana, você tem um minuto?" "Poxa, eu tô com uma dúvida aqui. O que que você acha? Você acha que tá bom nisso? O que você acha que devo fazer?" Que a grande maioria não tem isso.... Também sou uma pessoa que peso muito o outro lado" (Entrevistada 8).

O bom relacionamento com a chefia também representa, segundo Rousseau (1996), uma forte influência na transformação efetiva do contrato psicológico. Segundo a autora, quando há um bom relacionamento entre ambas as partes, as mudanças são aceitas com maior naturalidade. Neste caso, tanto a gerência como o funcionário, além de não buscarem a violação do contrato, possuem uma relação de confiança que facilita o processo.

Em contrapartida, alguns entrevistados, independentemente da abertura proporcionada pelo bom relacionamento, identificaram a falta de apoio nas decisões que muitas vezes envolvem questões gerenciais. Este ponto pode fazer alusão a uma possível falta de preparo dos gestores, no que diz respeito ao seu papel, além do desempenho técnico.

"Aí hoje eu já tô com novo Gerente, que é o ... Teve uma transição no nosso Departamento, houve essa mudança de Gerente. O ... (chefe) me incentiva bastante em termos de tomar decisão, de crescer. Ele me dá muita abertura. Ele que me deu a chance de ter novos projetos, de eu cuidar de novos projetos. Mas, ao mesmo tempo, falta um certo apoio por trás. Acaba eu decidindo tudo sozinha e isso complica. Às vezes você sente a falta de um Gerente... E aí falta porque ele não sabe tomar decisão" (Entrevistado 12).

Por último, optou-se por aprofundar junto aos entrevistados a possibilidade de existência de dissonâncias entre discurso e prática no ambiente da organização. Isto porque acredita-se que uma fonte constante de violação de

contratos psicológicos entre empresa e indivíduo é percepção de que existem dissonâncias entre o que é dito pela empresa e o que é feito no dia a dia.

Sendo assim, optou-se por questionar os entrevistados quanto à existência ou não destes sinais dentro do universo de atuação de cada um. Com base nas entrevistas pode-se perceber que, do total de entrevistados, praticamente a metade não soube identificar fatos relevantes que os levassem a crer em tal afirmativa, uma vez que elas são muito tênues a tal ponto de não afetarem suas percepções sobre a empresa.

Dos que se propuseram a responder a pergunta, novamente a metade já havia identificado inconsistências entre o discurso e a prática, enquanto a outra parte afirmava não ter vivenciado, ou sequer ter tomado consciência de algo semelhante ocorrido.

O entrevistado 1, por exemplo, pode identificar a ocorrência desta dicotomia desde sua entrada na empresa. Segundo este depoimento, em sua contratação lhe foi dito que não se preocupasse com experiência, pois a empresa possuía um intenso programa de treinamento de sua mão de obra. Atualmente o entrevistado se diz sentir enganado, porque depois de dois anos de empresa ainda tem muita coisa pra aprender e as oportunidades não se mostram disponíveis.

Já o entrevistado 11 não só não enxerga a dissonância, como fez questão de salientar a clareza do discurso sem ilusões. "Pelo contrário, eu vejo gente bem assim clara dizendo: "Ó não vou investir em você porque isso não vai agregar ao Departamento... Não iludem muito não."

5.4 O processo de violação do contrato psicológico

Segundo os autores pesquisados, o processo de violação de um contrato psicológico começa quando uma das partes percebe que a outra falhou em cumprir adequadamente no que tange às obrigações prometidas (ROBINSON e ROUSSEAU, 1994).

Conforme destacado por Robinson (1994), para os contratos relacionais, isto é, fundamentados em aspectos qualitativos e na confiança mútua, quando a relação de confiança é quebrada é natural observar que a parte afetada se sinta desobrigada a atuar da mesma forma, ou seja, alguns sentimentos como, por exemplo, o cinismo podem surgir na relação. Reichers et al. (1997, apud Martin

et al., 2003) complementa, afirmando que a perda de confiança gera o cinismo, diminuição do nível de comprometimento, satisfação e motivação.

Com relação à característica de dinamismo, Morrison et. al (1997) ressalta que as mudanças podem acontecer de acordo com as necessidades das partes envolvidas em tal contrato. Todavia, os autores ressaltam que pode ser bastante complicado mudar um contrato psicológico, caso muitas expectativas estejam veladas. Além disso, muitas vezes estas mudanças podem causar conflitos, porque são criadas novas relações entre as pessoas.

Robinson (1996) ainda ressalta que a renegociação das obrigações mútuas aumenta o risco de quebra do contrato psicológico. Na verdade, cada mudança é uma oportunidade para que alguns termos do novo acordo não sejam perfeitamente compreendidos ou mesmo interpretados de forma diferenciada. Neste trabalho, considera-se a mudança nos sistema de gestão como um risco.

Para medir este risco exposto à violação neste ambiente de mudança, esta última parte da análise tinha como objetivo, finalmente, verificar o quanto as mudanças percebidas pelos entrevistados podem ou não ter impactado como um todo o seu contrato psicológico com a empresa. Sugere-se que tais mudanças podem causar um efeito de afirmação ou deterioração dos contratos. Para isso, buscou-se levantar, após uma gama de perguntas mais diretas sobre expectativas, relacionamentos, obrigações, entre outras, perguntas que possibilitavam, de uma maneira mais geral, ao indivíduo, demonstrar seu estado. A partir daí, buscou-se separá-los em dois grupos: aqueles que ressaltaram pontos positivos e que por conseguinte representavam uma possibilidade de afirmação dos contratos e aqueles negativos, os quais poderiam estar causando um efeito contrário.

Foi constatado pela metade dos entrevistados que a Technip tem um forte apelo positivo no que diz respeito ao favorável clima de trabalho. Segundo o entrevistado 7, esta é uma coisa que sempre chamou atenção. Para ele, "por mais que clima esteja pesado, as discussões estejam pesadas, o problema seja aquele mais cabeludo de todos, você percebe que as pessoas têm bom senso".

Já para o entrevistado 5, o ambiente agradável afeta diretamente a sua motivação de trabalho: "Eu não venho já querendo voltar pra casa".

No que diz respeito aos aspectos relacionados a desenvolvimento profissional, quase todas as pessoas que mencionaram este vetor foram unânimes em afirmar que a empresa de fato proporciona isso aos funcionários.

Este tipo de verificação possui um efeito de melhoria do contrato psicológico, pois estes candidatos foram motivados a ingressar e permanecer na

empresa, pois buscam um desenvolvimento profissional, no que diz respeito à treinamentos e oportunidades imediatas que proporcionem este “crescimento”. Sendo assim, quando estes entrevistados ingressaram na empresa eles tinham expectativas de confirmar a idéia que possuíam em relação às oportunidades profissionais. Na medida em que as expectativas atuais já consideram esta questão e que os candidatos julgam que são atendidos, os mesmos sentem-se recompensados pelo esforço e confiança depositados na empresa. Este sentimento fortalece o contrato psicológico entre empresa e indivíduo e, caso haja no futuro algum tipo de promessa não cumprida, estes mesmos indivíduos estarão mais flexíveis ou pacientes para tentarem compreender as possíveis razões que levaram à empresa a não cumprir.

"é uma empresa que tem um potencial. O potencial que uma pessoa tem aqui tem que ser uma empresa que ainda estimule crescimento. Que ainda estimule desafios. E que viabilize turnover baixo. Eu acredito ainda. O que é mais difícil ela tem. O petróleo tem dessas coisas, né?" (Entrevistado 13).

Apenas um entrevistado apontou o desenvolvimento profissional como fator negativo na empresa. Para este entrevistado, foi uma decepção encontrada, uma vez que o mesmo esperava da empresa um treinamento e oportunidades profissionais que possibilitariam este desenvolvimento, a que, na sua visão, até os dias atuais ainda não aconteceu.

Em seguida, observou-se que o grau de democracia percebido pelos entrevistados dividiu opiniões, principalmente no que dizia respeito à necessidade de regras mais claras no âmbito geral. Segundo Davidson (2002) parte do contrato psicológico é implícita, e portanto, quanto mais explícitas forem as regras ditadas, maior será o nível de clareza do contrato psicológico.

As posições em relação a este quesito, em geral, foram bem definidas, como positiva ou negativa, com exceção do entrevistado 6 que julgou que apesar do grau de liberdade de criatividade existente na empresa, ainda julga que há a necessidade de uma estruturação maior de plano de carreira e cargos, principalmente para os iniciantes. Para ela, as regras não são claras: "Acho que o que não está muito bem claro é o cara que chega na empresa e saber qual é o caminho vertical mesmo que ele teria que percorrer na empresa, e lateral também."

Por exceção deste entrevistado, o restante apontou a facilidade no acesso à hierarquia e à liberdade de expressão, como fatores positivos e que denotam uma democracia existente.

Para Morrison (1997), uma comunicação inadequada pode levar a uma distância excessiva, o que pode ocasionar ainda uma sensação de vulnerabilidade.

No entanto, cabe dizer que dos 13 entrevistados, sete julgaram que a empresa sofre de uma necessidade de trabalhar com regras mais claras. Percebe-se uma sede por explicações não pronunciadas.

"Mas precisaria alguém estruturar essa informação pra saciar essa sede de esclarecimento que eu vejo em boa parte das pessoas aqui. Em vários setores... É você esclarecer pra um público, mais amplamente possível, as propostas. Quais são os principais pontos. Porque o que se tem é o seguinte: se você foi avaliado, você tem treinamento. Então eu não fui avaliado, não tenho treinamento. Eu esperava há dois anos, que em cinco anos isso se fizesse desenhado. Então estamos na metade do tempo e ainda não vejo esse esclarecimento" (Entrevistado 9).

Para o entrevistado 8, por exemplo, a questão é bem básica e começa com um desconhecimento geral do próprio organograma da empresa. Para o entrevistado 5, esta falta de transparência na gestão deixa os funcionários insatisfeitos, uma vez que os mesmos ficam incapacitados de enxergar o que lhes é apresentado pela frente. Para ele, este ainda é um resquício de um sistema antigo baseado no autoritarismo, no qual o papel do funcionário era distante e cumpridor de tarefas.

O entrevistado 3 citou a falta de homogeneidade nas ações; para ele a sensação é que alguns têm muito e outros não são tão vistos assim, são meio esquecidas.

O entrevistado 10 questionou as regras de promoção de cargos. O entrevistado estranhou quando apesar de ter sido promovido a gerente, assumiu mais responsabilidades, mas permaneceu com o mesmo salário: "Eu fui promovido a Gerente e o aumento foi zero. Certo? Pra mim, promoção sem aumento é castigo...".

Atkinson (2002) afirma que fatos como baixa confiança por parte dos empregados, percepção de procedimentos injustos e regras implícitas, também contribuem para um constante sentimento de insegurança e desmotivação.

Já o entrevistado 2 parece vivenciar uma crise existencial profissional em relação ao seu lugar e valor dentro da empresa:

"até hoje eu tenho dúvidas pra onde é que eu vou, aonde é que eu paro. O que que eles esperam de mim? Eu desconfio. Então o meu lema é, enquanto não me corrigirem, eu tô certo. Eu vou pela negação. Ou seja, não é nada assertivo. É difícil, sem dúvida..." (Entrevistado 2).

A solidez da empresa também foi ressaltada como ponto positivo. Para o entrevistado 1, trata-se de uma empresa que quer crescer e demonstra que não quer ficar parada onde está. Para este entrevistado, o grande mérito está nos próprios funcionários:

"tem muita gente boa dentro. Eu gosto de trabalhar aqui porque você não encontra uma pessoa que seja limitada. São pessoas com horizontes amplos, pessoas com uma capacidade imensa" (Entrevistado 1).

A mesma opinião é compartilhada pelo entrevistado 7 que, de uma forma geral, se diz impressionado com excelentes profissionais, com a capacidade destes em lidar com situações, às vezes extremamente complicadas.

O reconhecimento e a valorização destes profissionais também dividiu opiniões. Enquanto, para os entrevistados 5 e 8, o ambiente é propício de maneira que o funcionário não se sinta mais um na multidão, os entrevistados 2 e 10 mostraram-se extremamente desmotivados e descrentes.

"Uma empresa como essa que tem tendência de manter funcionário por muito tempo, você não é mais um na multidão, você cuida da competência e faz com que as pessoas têm interesse de ficar, como a maioria como essa, pelo menos cinco, seis, dez anos" (Entrevistado 5).

"... eu já tentei me envolver. Eles ouvem alguma coisa, entendem uma outra coisa, mas acham que ta indo bem e que não há o que mexer" (Entrevistado 2).

No que diz respeito à infra-estrutura proporcionada, são apontados mais pontos negativos de que positivos. Isto faz com que a questão torne-se um potencial ponto de conflito e ruptura da confiança entre empresa e profissional.

Apesar dos elogios emitidos pelos entrevistados 3 e 5 quanto à infra-estrutura proporcionada pela empresa, para o entrevistado 7, o crescimento da empresa, paradoxalmente é o grande vilão da estória. Para ele, a empresa está querendo abraçar mais do que pode, sem necessariamente organizar uma infra-estrutura que apóie este crescimento. Para ele, está é uma decepção, uma vez que:

"É uma coisa que eu quando comecei aqui eu não tinha essa questão, vamos dizer assim, a urgência que tem hoje. Eu sempre trabalhei assim. Treze anos foi assim... Quando eu vim pra cá, era uma maravilha. Você tinha tempo de fazer as coisas, já hoje em dia..." (Entrevistado 7).

Já para o entrevistado 12, a decepção não demorou tanto para acontecer, e a percepção desta falta de estrutura apareceu pouco tempo depois de seu ingresso na empresa:

"Bom, eu esperava encontrar uma empresa assim com mais organização... e foi o que eu não encontrei porque aqui as coisas são, acho um pouco atrasadas..." (Entrevista 12).

Investir mais na gestão, é percebido por entrevistados como necessário, uma vez que trata-se de uma empresa forte tecnologicamente, com uma estrutura de engenharia bastante onipresente, mas no que diz respeito às práticas de gestão ainda deixa a desejar. Trata-se de uma constatação muitas vezes já identificada a partir da avaliação das competências dos gestores. Segundo o entrevistado 6:

"Eu tenho exemplos claros na empresa que o cara está no lugar errado. É maravilhoso tecnicamente, mas não dá. E tem o contrário também.... Tem aqueles que se você melhorar um pouquinho ou estimular nos dois. Tem tudo. Então o que eu quis dizer é que a escolha do líder ainda é muito voltada para a competência técnica, e muitas vezes é voltada para a indicação do gerente" (Entrevistado 6).

O entrevistado 11 se mostra decepcionado quando o tema gestão é abordado. Para ele, quando entrou na empresa ele ainda era novo, e esperava não só agregar, mas também absorver novas ferramentas, aprender com pessoas mais experientes, mas infelizmente encontrou um chefe que não pode dar isso, porque ele veio de uma área que não tinha relação com aquela que atualmente gerencia. Segundo o entrevistado, a percepção é de que ele foi encaixado como forma de reconhecimento ao seu conhecimento técnico, e não por sua vocação. Este entrevistado ainda finaliza afirmando que atualmente enxerga o seu crescimento comprometido em função disto.

Os Quadros 14 e 15 sintetizam os principais pontos positivos e negativos ressaltados pelos entrevistados, com relação ao sistema de gestão da empresa.

Quadro 14 – Resumo dos pontos positivos

Sub-categoria	Grand Total
Clima de Trabalho	6
Desenvolvimento profissional	5
Democracia	5
Solidez corporativa	2
Infraestrutura organizada	2
Valorização dos profissionais	2
Equipe de talentos	2
Qualidade de Vida	1
Objetivo comum	1

Fonte: Elaborado pela Autora.

Quadro 15 – Resumo dos pontos negativos

Sub-categoria	Grand Total
Falta de regras mais claras	7
Infraestrutura pouco organizada	4
Necessidade de mais investimento na gestão	3
Falta de valorização dos profissionais	2
Estruturação de uma plano de cargos e salários	2
Falta de oportunidade de desenvolvimento profissional	1

Fonte: Elaborado pela Autora.

5.4.1 O processo de ruptura

Finalmente, nesta seção serão descritos os principais fatores que poderiam levar os entrevistados a deixar a empresa.

Uma possível consequência da desconfiança, segundo Robinson (1994), é a transformação da relação contratual para termos transacionais, isto é, baseada em fatores quantitativos e mais objetivos. No entanto, deve-se ressaltar que esta decepção pode inclusive levar o indivíduo a sair da empresa ou mesmo ser demitido. Sendo assim, este questionamento é importante, pois permite que a empresa possa trabalhar de uma forma pró-ativa no sentido de evitar que violações de contrato psicológico aconteçam.

Uma primeira observação é que a questão salarial, de fato, possui um peso relevante na cesta de escolha destes candidatos. Sendo assim, caso haja uma outra empresa no setor que tenha um pacote de benefícios mais atrativo, muitos entrevistados seriam levados a deixar a empresa atual.

"... salário é uma coisa que conta bastante e o cargo também... se eu tivesse um cargo melhor do que estou ou até igual, e o salário me atraísse, eu sairia sim" (Entrevistado 12).

A questão da manutenção da estabilidade também foi mencionada. O entrevistado 5, inclusive chega a mencionar que seria capaz de sair para uma empresa pública atrás de garantia de estabilidade no emprego:

"Um belo concurso público. É garantia de que eu vou ter uma velhice justa. Que o problema de hoje, com a legislação que tá hoje, você não encontra. Então é a garantia que tenho. Ou seja, eu largaria tudo que eu gosto, pra poder ter tranquilidade" (Entrevistado 5).

Por sua vez, os entrevistados 9 e 13 salientaram que estariam dispostos a sair da empresa caso a oferta fosse atrativa em relação à atividade a ser desempenhada, que precisaria ser desafiadora e em uma empresa vencedora:

"um outro projeto desafiador. Precisa ser alguma coisa que me interessa. Esse sempre é o meu principal motivo... Pra mim, o mais excitante é o projeto em si. Se eu consigo fazer alguma coisa, já me satisfaz" (Entrevistado 9).

A ausência de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional em termos de carreira para si e para as pessoas à sua volta, também foi lembrada como sendo um fator que poderia levá-los a deixar a empresa.

O que realmente faria o entrevistado 8 sair da empresa seria uma atividade mais empreendedora, a qual possibilitasse a este, além de uma liberdade de criação, um retorno com seus resultados próprios.

A falta de respeito também é uma forma de se mostrar não reconhecimento. Para o entrevistado 7, um relacionamento profissional baseado na falta deste respeito é o primeiro passo para a procura de um novo emprego:

"é quando uma pessoa que tá acima de mim, ela me trata de uma forma que não é profissional. Então, se isso acontecer, é o primeiro passo pra mim ir embora. Então, eu não admito que ninguém grite comigo, ninguém, assim, me xingue ou me desmereça perante eu e ele, e principalmente perante os outros. Então eu não admito isso. Se tiver, se perder o respeito, é o primeiro passo pra mim ir embora" (Entrevistado 7).

Portanto, as observações feitas por Robinson e Rousseau (1994) com relação ao processo de transformação das relações de trabalho que deixam de ser duradouras e passam a ser instáveis e finitas são corroboradas pela maioria das entrevistas mostradas acima. Isso se deve ao fato de os contratos estarem cada vez mais transacionais, isto é objetivos e tangíveis.

Quadro 16 – Resumo dos motivos que levariam a deixar a relação com a empresa

Sub-categoria	Grand Total
Cargos e Salários	5
Estabilidade e segurança	2
Desafio profissional	2
Qualidade do Trabalho	1
Negócio Próprio	1
Meritocracia	1
Desenvolvimento profissional	1
Falta de Respeito	1

Fonte: Elaborado pela Autora.