

4

Análise dos Resultados

Este capítulo apresenta a descrição dos resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com 13 indivíduos, que ingressaram no programa de *trainees* da ENERGÉTICA e, por ocasião da realização das entrevistas, já estavam há aproximadamente quatro meses nos seus respectivos locais de trabalho.

4.1

Fatores que motivaram a decisão de participar do processo seletivo público

Conforme destacado por Rosseau (1996), o processo de construção do contrato psicológico tem o seu início antes do processo seletivo do indivíduo e continua ao longo da relação de trabalho entre a empresa e o funcionário. Sendo assim, a primeira pergunta da entrevista tinha como principal objetivo identificar os principais fatores que os entrevistados consideraram, por ocasião da decisão de fazer o processo seletivo público.

Como todos os candidatos tiveram experiência em empresas privadas, a questão da estabilidade surgiu em quase todas as respostas. As pessoas destacaram com bastante ênfase que a segurança do emprego propiciada pelo setor público é um fator que estimula a decisão de procurar uma empresa pública.

Outras pessoas lembraram que as suas experiências em empresas privadas foram determinantes na decisão de prestar o processo seletivo público.

“Ao sair da empresa XXX eu já não queria mais empresa privada, porque foi um processo muito desgastante e eu estava abrindo mão de muitas coisas da minha vida pessoal (...) eu cheguei a um ponto que não era aquilo que eu queria para a minha vida.” (Entrevistado 3)

Em algumas entrevistas fica claro que a partir da conquista da segurança, o indivíduo se sente com uma tranquilidade e liberdade suficientes para buscar outros objetivos como, por exemplo, uma carreira promissora.

Um outro ponto destacado pelos participantes se refere à imagem da ENERGÉTICA, no que diz respeito à forma exitosa com que vem operando ao longo de sua existência. A imagem de uma empresa flexível e inovadora foi lembrada como um ponto que estimulou a decisão de fazer o processo seletivo.

Em outras entrevistas, a trajetória de sucesso da empresa aliada ao reconhecimento de que os funcionários possuem um nível de qualificação elevado ficaram evidentes, inclusive através de sentimentos de admiração.

“... foi justamente essa visão de que é uma empresa com muitas virtudes em termos comerciais, com muitas qualidades e com um pessoal altamente qualificado...” (Entrevistado 5)

Também foi bastante destacada a questão da qualidade de vida e gerenciamento do tempo do indivíduo que trabalha em uma empresa pública, quando comparado àqueles que trabalham em empresas privadas.

“A questão de você não ter limite de tempo – a empresa privada normalmente não respeita o tempo das pessoas. Então, por muitas vezes, eu trabalhei até dez, meia-noite e sábado. E por mais que fosse uma coisa que eu gostasse, (...) você até deixa de gostar das coisas que gostava muito.” (Entrevistado 8)

A questão da carreira foi salientada por algumas pessoas, o que mostra que a empresa possui um nível de atratividade em razão da existência, inicialmente, de um programa da *trainees* bem estruturado. Além disso, dado que se trata de uma empresa bastante verticalizada e que atua em diversos segmentos, as possibilidades de desenvolvimento de uma carreira bem sucedida foram destacadas.

Por outro lado, foi possível observar que alguns já estavam voltados para prestar concursos públicos e não tinham um direcionamento específico para esta empresa.

“Meu alvo não era a XYZ. Meu alvo era um órgão público, eu estava vendo muito o Legislativo, por causa do salário.” (Entrevistado 7)

A idéia de fazer concursos, na visão do entrevistado 4, era uma forma de manter-se atualizado com o mercado de trabalho, isto é, saber quais eram as principais demandas e áreas de interesse. A partir desta base de análise, o indivíduo poderia se reciclar e se preparar melhor para atender aos requisitos das áreas de recursos humanos das empresas em geral.

A pressão familiar também foi lembrada pelas pessoas como um fator motivador para prestar concursos públicos. Inclusive, em um caso específico, a idéia de ver o filho trabalhando em uma empresa pública significava a realização de um sonho.

Alguns participantes destacaram que o salário motivou a decisão de prestar o processo seletivo. Inclusive para aqueles que residiam em outros estados fora do eixo Rio de Janeiro - São Paulo, a disparidade frente ao salário médio da região era relevante.

Finalmente, para o entrevistado 9, a decisão de fazer o concurso ocorreu pelo fato de estar desempregado e com uma certa dificuldade de se reposicionar no mercado, devido ao seu perfil.

Todas estas considerações estão resumidas no Quadro 6. Portanto, os fatores relacionados neste Quadro permitem observar que a motivação das pessoas para o ingresso na organização mescla objetivos de carreira (se atualizar/reciclar; ganhar experiência), fatores circunstanciais ou relacionados ao ambiente de vida (ex: influência da famílias, estar desempregado), características da empresa (ex: imagem) e vantagens que ela oferece (ex: estabilidade; investimento no desenvolvimento).

Quadro 6 – Fatores que motivaram a decisão de prestar o processo seletivo público

Aspectos destacados pelos entrevistados	Qtde
Segurança/estabilidade	6
Imagem da empresa (bem sucedida)	5
Qualidade de vida/gerenciamento do tempo	4
Salários/benefícios	4
Era mais um concurso apenas/ganhar experiência	3
Influência da família/amigos	3
Possibilidade de crescimento /carreira	3
Dificuldade de recolocação no mercado de trabalho	2
Possibilidade de se atualizar/reciclar	1
Bom nível de qualificação das pessoas da empresa	1
Empresa que investe nas pessoas (treinamento/desenv.)	1
Empresa flexível/inovadora	1

4.2

Imagem da empresa e dos funcionários

As respostas dos entrevistados permitiram traçar um paralelo entre a sua percepção com relação à empresa antes de seu ingresso vis a vis o momento atual.

Quando se utiliza a abordagem do contrato psicológico para a análise, 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 do contrato psicológico no futuro.

Por sua vez, a observação das opiniões após a chegada 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.

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.

Antes de entrarem na ENERGÉTICA, alguns participantes destacaram que acreditavam que a empresa não era um exemplo perfeito do setor público, dado que eles entendiam que ela também possuía características semelhantes ao setor privado como, por exemplo, um dinamismo e flexibilidade.

Por outro lado, um outro entrevistado tinha uma visão oposta e, inicialmente, considerava que a empresa:

“... funcionasse basicamente como uma repartição pública. Aquela questão da morosidade e que nada funciona, que as coisas acontecem porque tem que acontecer...” (Entrevistado 5)

Quanto aos funcionários que já atuavam na empresa, os participantes do estudo, inicialmente, acreditavam que os empregados eram dinâmicos, extremamente comprometidos e que possuíam um nível de conhecimento bastante aprofundado e específico. Outros acreditavam que a idade média dos funcionários era elevada o que contribuía para que houvesse um nível de maturidade elevado na organização. Entretanto, acreditava-se que isto fazia com que estes mesmos funcionários não conhecessem nada, em termos profissionais, além do que se referia ao universo da empresa. Como estes funcionários sempre trabalharam de forma bastante dedicada para a empresa a visão deles seria bastante restrita.

Para um outro entrevistado, antes a estrutura da empresa era pesada o que causava uma falta de dinamismo e baixa produtividade.

Também foi observado que alguns dos participantes do estudo não tinham uma opinião formada sobre a empresa e funcionários ou mesmo estavam indiferentes, seja porque a empresa era apenas uma opção de concurso público, ou mesmo porque onde eles residiam a representação da ENERGÉTICA era pequena e com pouca expressão.

Quando se transfere a mesma pergunta para o momento atual, foi possível observar em alguns que é difícil estabelecer um padrão de funcionário da empresa.

“Tem gente aqui que se arrebenta de trabalhar todos os dias, está vinte e quatro horas por dia com a cabeça aqui e tem gente que está uma hora por dia com a cabeça aqui.” (Entrevistado 1)

Esta comparação do que era aguardado pelos entrevistados, vis a vis o que foi percebido por estas pessoas durante estes primeiros meses na empresa, segundo Vos e Buyens (2004), é importante para que o processo de adaptação seja rápido e sem grandes ruídos, dado que o nível de incerteza é reduzido. O autor complementa afirmando que os novos funcionários podem ser comparados como um agente que busca a informação para então compará-la com as suas percepções e expectativas, para então obter suas conclusões.

A diferença entre os perfis de funcionários também ficou latente para alguns entrevistados – de um lado os antigos e do outro os mais novos. Apesar dos funcionários mais antigos concordarem com a idéia de oxigenar a ENERGETICA com a contratação de novos recursos, é natural observar alguns choques de idéias entre estas duas gerações no dia a dia.

“... havia um conservadorismo muito grande por parte das pessoas que já estavam na ENERGETICA, as pessoas mais novas são muito mais críticas consigo mesmas e com a empresa – não é mais aquele amor cego pela empresa. A empresa não está acima de todas as coisas...”
(Entrevistado 3)

Em muitos casos, os mais funcionários mais antigos se sentem ofendidos com as críticas em relação à empresa, pois, segundo alguns entrevistados, eles se sentem como ‘donos’ da empresa pelo fato de terem participado do seu desenvolvimento e possuírem com ela um nível de comprometimento elevado.

Com base nas entrevistas, foi possível verificar a abordagem sugerida por Inkson et al. (2001) quanto à classificação dos contratos psicológicos em relacionais e transacionais. Em relação aos funcionários antigos, pode-se afirmar que há o estabelecimento de contratos relacionais, os quais segundo Inkson et al. (2001) são muito vinculados à aspectos emocionais e de confiança em relação à empresa. Portanto, há um grau de subjetividade elevado apesar de serem compreendidos por ambas as partes. Por sua vez, percebe-se que a maioria dos entrevistados, os quais são funcionários recém-contratados, buscam construir contratos transacionais, 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.

Esta mudança quanto às relações contratuais entre indivíduo e empresa, de acordo com Inkson et al. (2001), são o resultado da crescente competição entre as empresas e também entre as pessoas no mercado de trabalho.

Um outro entrevistado destacou que a empresa oferece muito espaço para crescimento e que cada indivíduo pode decidir ou não procurá-lo, ou seja, se o empregado preferir ficar inerte sem procurar o desenvolvimento existe uma certa leniência quanto a isto, principalmente em razão de uma cultura paternalista ainda predominante na empresa.

Quanto à carreira e ao desenvolvimento, alguns candidatos destacaram que a ENERGÉTICA favorece o aprendizado contínuo e estimula o processo de encareiramento em ‘Y’, ou seja, um engenheiro especialista, com experiência prévia em áreas técnicas, pode atingir um determinado nível de maturidade que possa ocupar uma gerência de recursos humanos.

“É uma empresa fantástica, sabe? Toda a oportunidade que a empresa dá de desenvolvimento, crescimento, eu vejo que as pessoas aqui dentro são um grupo seletivo. Não só pelo processo seletivo que passaram (...), mas justamente pela capacitação, pelo desenvolvimento que você tem aqui dentro...” (Entrevistado 8)

A percepção de um momento de transição dentro da empresa também foi destacada por alguns. Em função da abertura e do maior nível de competitividade a empresa ampliou o conceito de excelência para todas as áreas, isto é, deixando de ficar restrito às áreas fins como, por exemplo, Pesquisa e Desenvolvimento de Tecnologias. Sendo assim, as áreas de suporte como Finanças, Recursos Humanos, por exemplo, também então buscam maximizar os seus respectivos resultados.

Conforme destacado pelo entrevistado 10, este momento de transição faz com que a visão paternalista, de proteção do empregado (ainda predominante) comece a ceder espaço para uma visão de mercado. De acordo com o entrevistado, os funcionários mais antigos:

“... estão vendo que está mudando e alguns estão resistindo dizendo – ‘não vou fazer isso’. E outros estão em dúvida sobre o que vai acontecer, eles ainda não entenderam o que está acontecendo aqui.” (Entrevistado 10)

Finalmente, um ponto interessante deste questionamento, foi que, após a entrada na ENERGÉTICA, todas as pessoas demonstraram uma percepção predominantemente positiva em relação à empresa e seus funcionários. Vale ressaltar que, conforme demonstra o Quadro 7, mesmo àqueles que tinham uma percepção indiferente ou mesmo negativa sobre a empresa mudaram de opinião quando entraram na organização. Esta é uma indicação importante da capacidade da empresa em demonstrar credibilidade aos indivíduos a partir de sua conduta diária o que corrobora a identificação de contratos psicológicos positivos.

Quadro 7 – Imagem percebida sobre a empresa e os funcionários

Aspectos destacados pelos entrevistados	Antes		Depois	
	Qtde	%	Qtde	%
Tendência positiva	6	46%	13	100%
Tendência negativa	3	23%	-	-
Não sabia/conhecia pouco/indiferente	4	31%	-	-
Percentual dos entrevistados que mudaram de opinião	62%			

Esta mudança de percepção daqueles que tinham uma imagem negativa da organização pode revelar também um esforço destes indivíduos, no sentido de pesquisarem características positivas da empresa e de seus funcionários que, uma vez tomada a decisão de ingresso, possam contribuir para a construção de um contrato psicológico mais favorável.

4.3

Quais foram as fontes de informação sobre a empresa

Havia nas entrevistas um objetivo de entender de onde os indivíduos tiraram as informações para construir as suas próprias percepções e conseqüente expectativas sobre a empresa. Além disso, perguntou-se se estas informações foram decisivas na decisão de participar do processo seletivo público.

Foi possível observar que muitos candidatos possuíam amigos ou familiares que trabalharam ou ainda trabalham na ENERGÉTICA. Estas pessoas contribuíram, em diversos casos, na construção das percepções dos entrevistados e conseqüente decisão por fazer o concurso.

“Nessa hora todo mundo te fala alguma coisa (...) Eu sabia que não teria a estabilidade oficial, mas todo mundo falava: ‘A empresa XYZ não demite ninguém.’ Se você quiser trabalhar lá até se aposentar pode.”
(Entrevistado 3)

De acordo com outros candidatos, alguns amigos sempre salientavam que a empresa propiciava um ambiente adequado para o desenvolvimento além de estimular o treinamento. Uma vez que algumas pessoas consideravam a questão do treinamento como sendo importante, as opiniões dos amigos serviam como ponto de fortalecimento das expectativas e, certamente, viriam a facilitar a construção do contrato psicológico a partir da entrada do entrevistado na ENERGÉTICA.

Conforme salientado por uma outra pessoa, as informações na mídia também serviram como base de análise. Entretanto, neste caso, as informações veiculadas ainda remetiam à idéia de uma empresa pesada, ineficiente e burocrática pelo fato de ser uma empresa ligada ao Governo.

Um outro entrevistado teve a oportunidade de trabalhar como prestador de serviços antes de prestar o concurso público. Esta experiência prévia permitiu que este indivíduo pudesse ter uma boa amostra do universo da empresa a partir da identificação dos pontos positivos e negativos existentes.

Finalmente, para a maioria das pessoas as informações foram decisivas para a decisão de fazer o processo seletivo. Todavia, para dois deles as informações não eram necessárias, dado que já haviam decidido participar do concurso para adquirir experiência. Por sua vez, para outros dois, os quais não possuíam qualquer tipo de informação, a decisão de prestar o processo seletivo se deve ao fato de ambos estarem se preparando para concursos públicos e esta era simplesmente mais uma oportunidade de trabalho, conforme pode ser observado no Quadro 8.

Quadro 8 – Fontes de informação dos entrevistados em relação à empresa

Fontes de informação	Qtde
Conhece amigo/familiar que trabalha/trabalhou na empresa	8
Mídia	3
Pressão da família	2
Amigos que conheciam funcionários da empresa	2
Havia trabalhado como prestador de serviços	1
Fez um trabalho sobre a empresa na faculdade	1
Nenhuma informação	2

Estas fontes de informações foram decisivas ?	Qtde
Sim	9
Não, a decisão de fazer ocorreu por outros fatores	4

É importante observar que o Quadro 8 sugere que, apesar de se tratar de uma empresa com forte projeção de imagem pública (positiva ou negativa), a rede de relacionamentos pessoais (amigos, família) demonstra ser para os indivíduos uma fonte mais relevante do que a mídia para a busca de informações.

Cabe também destacar que não necessariamente as informações prévias sobre a empresa (sejam elas positivas ou negativas) são preponderantes na decisão do indivíduo em ingressar em seus quadros, embora possam exercer influência sobre a construção de seu contrato psicológico.

4.4

Identificação dos principais pontos positivos na empresa

A pergunta em questão buscava elencar os fatores positivos observados pelos entrevistados em relação à empresa.

A identificação dos fatores positivos é importante, pois estes afetam a construção do contrato psicológico. A metodologia proposta por Markin et al. (1996, apud Davidson 2002) separa os fatores que influenciam a natureza do contrato psicológico em dois grupos: (i) conteúdo e (ii) processo. O conteúdo se refere aos fatores objetivos, por exemplo, a remuneração enquanto o processo se refere ao *modus operandi* da relação de trabalho, isto é, se o trabalho permitirá que o funcionário consiga conciliar a sua vida pessoal com a profissional ou se existe um senso de justiça e equidade.

Por sua vez, Rosseau (1996) utiliza uma outra tipologia para separar os fatores que modificam o contrato psicológico, dividindo-os em fatores estruturais e individuais. Os fatores estruturais se referem, por exemplo, à cultura da organização, ao passo que os aspectos individuais estão ligados diretamente ao indivíduo, como o processo de encarecimento.

Inicialmente, praticamente todos os candidatos destacaram o vetor estabilidade como sendo uma vantagem oferecida pela empresa. Inclusive, foi lembrado por alguns que, a empresa é uma sociedade de economia mista e (regulamentada pela CLT) e, portanto, qualquer funcionário é passível de sofrer o desligamento. Todavia, todos foram unânimes em concordar que a probabilidade de uma demissão acontecer é irrelevante, o que faz com que a sensação de estabilidade seja uma característica marcante na empresa.

Um segundo aspecto bastante mencionado foi a qualidade de vida que a empresa proporciona aos empregados. Em alguns casos, ficou evidente que os entrevistados sequer esperavam que a empresa tivesse tamanha preocupação com o bem estar dos funcionários.

“... a empresa se preocupa com você. Isso para mim foi uma coisa maravilhosa, um choque (...) ela oferece um programa de combate ao stress, você pode fazer aula de ioga de graça, ela organiza caminhada para o pessoal não ser sedentário (...) programas educativos para as famílias contra as drogas...” (Entrevistado 3)

A preocupação da empresa com o funcionário é tão evidente que alguns utilizam inclusive metáforas para comparar a empresa como uma “mãe”. De fato, pode ser observado que a cultura paternalista ainda predomina, apesar de muitos terem salientado o momento de transição que a companhia se encontra.

Algumas pessoas fizeram um contraponto em relação às experiências passadas em empresas privadas, corroborando as observações de Robinson e Rosseau (1994) e Davidson (2002). Como exemplo, o entrevistado 11 destacou, de modo comparativo, sua experiência anterior, em um banco:

“O pessoal cortava o cafezinho. Tinha que fazer ‘vaquinha’ para comprar o pó do café. (...) o pessoal trabalhava lá porque tinha que trabalhar (...) Então trabalhavam com raiva da empresa...” (Entrevistado 11)

O candidato 2 também traça um paralelo, salientando que atualmente:

“O que eu sinto é que nesta empresa você não é explorado, entendeu? Tudo bem que você nunca vai conseguir satisfazer aquele sonho de criança de se tornar um super executivo e aparecer nas revistas de negócio...” (Entrevistado 2)

No mesmo contexto, a questão da possibilidade de gerenciamento do tempo foi ressaltada por outras pessoas. A idéia de poder organizar a agenda de trabalho com outras ambições foi valorizada. Por exemplo, foi citado por um entrevistado que o horário de trabalho da ENERGÉTICA permite que ele faça um Mestrado e, posteriormente, venha a dar aulas à noite sem qualquer tipo de dificuldade.

Esta questão do melhor domínio de tempo, segundo um outro candidato, é importante porque permite ao empregado o tempo necessário para que ele possa buscar se desenvolver através de outros cursos e atividades. A partir do crescimento, o funcionário poderá se alavancar profissionalmente na empresa, ou até em algum outro lugar.

De todos os entrevistados, nove concordam que a empresa oferece várias oportunidades de encareiramento. Além disso, a formação dos empregados também é valorizada pela empresa, tal como a possibilidade que a empresa oferece de aplicação destes novos conhecimentos na prática – ou seja, é uma empresa que busca inovar, se reinventar à todo momento.

Além disso, o plano de cargos e salários foi identificado como sendo algo favorável, sobretudo para os funcionários que não residem no eixo Rio de Janeiro e São Paulo. A remuneração variável é percebida como sendo um diferencial que permite ao funcionário planejar, considerando um horizonte de longo prazo.

Finalmente, a possibilidade de construir uma relação de amizade com as pessoas ao seu redor foi lembrada por alguns. De acordo com o entrevistado 6, essa característica remete ao que foi vivenciado pelo tio quando ainda era funcionário da empresa.

“É uma comunidade de pessoas que estão realmente buscando um interesse profissional, um interesse econômico, (...) Mas para alcançar este interesse econômico, (...) elas se fortalecem no relacionamento pessoal. E aquele relacionamento pessoal começa a dar uma cara à empresa...” (Entrevistado 6)

Este ponto anterior, novamente mostra o tipo de contrato de trabalho existente. Ainda que as relações de trabalho sejam predominantemente transacionais, o aspecto relacional ainda possui uma presença elevada, inclusive sendo valorizado pelos entrevistados. Conforme salienta o candidato 12, o fato do clima organizacional ser muito favorável faz com que as equipes de trabalho sejam integradas. Todos estes pontos estão listados no Quadro 9.

Portanto, com base nestes atributos destacados pelos candidatos, foi possível observar que os indivíduos também estão sendo motivados por fatores subjetivos (qualidade de vida, preocupação com as pessoas, gerenciamento do tempo, amizades) e não apenas por fatores objetivos (salários e benefícios) conforme destacado nos estudos de Heslin (2003), Baruch (2004) e Lounsbury et al. (2004).

Quadro 9 – Principais pontos positivos percebidos com relação à empresa

Aspectos observados pelos entrevistados	Qtde
Segurança	10
Chance de construir uma carreira	9
Oportunidades de Treinamento/Desenvolvimento	6
Qualidade de vida	6
Salários/benefícios	5
Gerenciamento do tempo	4
Preocupação com o indivíduo	3
Ambiente de trabalho favorável	3
Oportunidade de construir amizades	2

4.5

Identificação das oportunidades de melhoria da empresa

Nesta seção são descritas as observações dos entrevistados sobre os pontos fracos da empresa. Mais especificamente, este tipo de pergunta também objetivou analisar a ocorrência ou não de decepções nos indivíduos que podem acarretar perdas de produtividade e motivação no trabalho.

Em linhas gerais, os resultados são 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.

A única observação que foi citada por alguns diz respeito ao nível salarial. Portanto, se para muitos se trata de uma vantagem competitiva da ENERGÉTICA, para outros o salário médio está abaixo da média do mercado o que estimula a saída de empregados para outras empresas.

O fato de todas as carreiras dentro da empresa receberem um mesmo tratamento, no que diz respeito ao plano de cargo e salários foi salientada pelo candidato 1. Por exemplo, o salário médio de um administrador deveria ser tratado de forma diferenciada em relação à um médico, pois esta é a realidade no mercado de trabalho. Como consequência desta uniformidade no tratamento dos salários, a empresa tem perdido bons recursos em diversas áreas (advogados, contadores, administradores etc.), em função de melhores salários oferecidos no mercado de trabalho.

A falta de flexibilidade da empresa para poder premiar aqueles que desempenharam acima do esperado em um determinado projeto ou trabalho foi destacado pelo entrevistado 9. Na visão deste candidato, esta seria uma forma inteligente de alavancar um funcionário e mantê-lo altamente motivado a entregar mais resultados positivos.

Além disso, foi salientado que diversos cargos gerenciais são preenchidos com indivíduos que não possuem as qualidades gerenciais necessárias, isto é, são excelentes técnicos, entretanto não estão preparados para um cargo de gerente.

Ainda com relação à questão salarial, foi observado por alguns que a empresa possui um problema interno relacionado à isonomia salarial, isto é, funcionários novos em relação aos empregados antigos. Mais especificamente, algumas vantagens salariais que os funcionários antigos possuem estão sendo reivindicadas pelos funcionários mais novos.

Na visão do entrevistado 1, um importante ponto de melhoria diz respeito à questão das responsabilidades, isto é, ter um 'dono' para cada processo ou atividade em questão. Muitas vezes há a sensação de que não há com quem reclamar.

Em relação ao ritmo da empresa, algumas pessoas colocaram que a ENERGÉTICA muitas vezes é lenta em relação às empresas privadas. Para aqueles que vieram do mercado privado, esta mudança é nítida e, no caso do candidato 6, causou uma certa decepção, pois ele foi obrigado a diminuir o próprio ritmo de trabalho e esforço em sua atuação. Mais especificamente, a produtividade do entrevistado 6 diminuiu, pois ele se sentiu obrigado a não mostrar o todo o potencial que tinha no primeiro momento, pois isso causaria um certo desconforto com os funcionários mais antigos.

Por outro lado, o candidato 7, afirmou exatamente o oposto:

“... uma empresa que está crescendo muito e é muito grande, muito dinâmica e você vai desenvolvendo as coisas meio na pressa (...) a dinâmica aqui está muito acelerada, poderia desacelerar um pouco e ter mais qualidade naquilo que a gente está fazendo. Eu sinto falta em termos de produção de trabalho...” (Entrevistado 7)

O entrevistado 13 complementa afirmando que a ENERGÉTICA carece, muitas vezes, de objetividade, ou seja, é comum observar atividades que são desempenhadas sem que haja uma crítica prévia. Este candidato complementa afirmando que o correto seria o indivíduo perguntar-se do porquê de estar fazendo determinada atividade (qual o objetivo) e quem será o consumidor daquela informação.

Um ponto interessante observado é o efeito perverso gerado pela sensação de estabilidade que se traduz em um grau de comprometimento baixo de alguns funcionários que se acomodam em determinadas funções.

Por sua vez, o entrevistado 3 observou que muitas vezes a influência política faz com que haja uma perda de autonomia na atuação. Mais especificamente, é necessário pensar, primeiramente, como fazer e com quem irá falar para que não haja qualquer tipo de problema futuro.

Também foi observado que a ENERGÉTICA tem uma tendência natural de somente olhar para si mesma. Sendo assim, a empresa deveria olhar um pouco mais para o mercado (para fora) visando prospectar oportunidades de melhoria na organização.

“... ainda tem aquela coisa assim um pouco do ‘nós somos os poderosos, nós podemos, a empresa faz, a empresa acontece’...” (Entrevistado 11)

Como a amostra de entrevistados contempla indivíduos são naturais de outros estados e estão trabalhando no Rio de Janeiro, também foi mencionada a questão da distância física em relação aos parentes e estado de origem.

Finalmente, de acordo com o candidato 6, a empresa deveria trabalhar melhor a passagem dos *trainees* do curso de formação para as áreas onde eles atuarão. A sensação gerada foi que a inserção do funcionário foi feita sem que houvesse um processo de indução prévia na área, isto é, para mostrar ao empregado quais eram as atividades desempenhadas pela área, os objetivos e também o que se espera do novo funcionário. Todas estas observações estão resumidas no Quadro 10 abaixo:

Quadro 10 – Oportunidades de melhoria na empresa segundo os candidatos

Fatores observados pelos entrevistados	Qtde
Salários - plano de cargos inadequado	4
Sofre muita influência política	3
Ritmo diferente das empresas privadas (falta dinamismo)	3
A empresa deveria olhar mais para fora	2
Grau de comprometimento de alguns é baixo	2
Falta de um dono para o processo	1
Falta objetividade	1
Existe muita 'politicagem'	1
Pouca autonomia	1
A pessoa não está perto de sua terra natal	1
Estabilidade - gera efeitos perversos	1
Reconhecimento (salário variável)	1
Resistência à mudança é elevada	1
Melhor acompanhamento dos novos funcionários	1
Disparidade entre novos versus os antigos	1
Elevação à categoria gerencial de técnicos (gerentes)	1
A empresa faz muitas coisas mesmo tempo	1
Uniformidade no tratamento entre as carreiras	1

4.6

Análise das expectativas

Conforme mostrado no capítulo anterior, a observação das expectativas dos indivíduos permite verificar a existência de possíveis ruídos na relação e que poderão, em algum momento, gerar algum tipo de efeito perverso na relação de trabalho entre indivíduo e organização.

Além disso, conforme salientado por Robinson e Rosseau (1994) as expectativas podem ser influenciadas por experiências anteriores e opiniões de amigos ou familiares. Por sua vez, o entendimento das expectativas existentes, de acordo com Anderson e Thomas (1996, apud Buyens e Vos 2001) favorece a construção de uma relação de trabalho positiva com o conseqüente impacto sobre o contrato psicológico entre a empresa e o indivíduo, sobretudo quando são introduzidos novos funcionários na organização.

No entanto, Robinson e Rosseau (1994) lembram que o contrato psicológico é diferente das expectativas. As expectativas apenas se resumem a um conjunto de crenças gerais (trabalho, salários, benefícios, carreira, desenvolvimento etc.) que os empregados possuem no que tange a sua relação futura com a empresa. O contrato psicológico, por outro lado, se refere às percepções de obrigações mútuas que delimitam a relação de trabalho entre o indivíduo e a empresa. No entanto, na medida em que as expectativas dos funcionários são atendidas ou até superadas o contrato psicológico construído será fortalecido, dado que o nível de confiança é elevado. Por sua vez, Buyens e Vos (2001) simplificam a discussão e conclui que o conjunto das expectativas é o próprio contrato psicológico.

Sendo assim, a análise das expectativas dos entrevistados quanto a ENERGÉTICA e ao trabalho foi feita de duas formas, a saber: (i) identificação das expectativas antes de entrar na empresa e (ii) verificação das expectativas no momento atual.

A vantagem desta divisão por etapas é que permite que se possa verificar se houve um processo de deterioração, manutenção ou melhoria da relação de trabalho desde a entrada do entrevistado na empresa.

No que diz respeito aos aspectos relacionados à segurança, qualidade de vida e gerenciamento do tempo, todas as pessoas que mencionaram estes vetores foram unânimes em afirmar que a empresa de fato proporciona aos funcionários.

Este tipo de verificação possui um efeito de melhoria do contrato psicológico, pois estes candidatos foram motivados a participar do processo seletivo público, pois queriam melhorar a qualidade de vida, ter um melhor gerenciamento do seu dia a dia e ter estabilidade do emprego. Sendo assim, quando estes entrevistados ingressaram na empresa eles tinham expectativas de confirmar a idéia que os motivou a fazer o concurso. Na medida em que as expectativas atuais já consideram a questão da qualidade de vida e gerenciamento do tempo como sendo fatores dados, isto é, atendidos os candidatos 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. Portanto, a relação de confiança pode ser construída ou destruída a cada momento.

A questão financeira que foi mencionada por alguns como um motivador para prestarem o processo seletivo público, foi verificada na prática, sobretudo em função da parcela variável do salário (participação nos lucros) a qual não era tangível aos candidatos antes da entrada da empresa.

Em relação às oportunidades de construir uma carreira bem sucedida na empresa, diversos entrevistados destacaram que a ENERGETICA era maior do que eles pensavam. A diversidade de áreas de trabalho propicia ao empregado uma gama de opções de tal sorte que o indivíduo conseguirá identificar-se com alguma atividade existente.

“...a tranquilidade de você poder estar em um lugar que tem diferentes possibilidades de se desenvolver porque na empresa nós não sabíamos para qual área iríamos, mas sabíamos que se você não se achasse na área você teria outras possibilidades.” (Entrevistado 3)

Além disso, a possibilidade de realização de outros projetos fora do trabalho, como no exemplo do candidato 3 torna-se uma verdade, de tal sorte que

a amplitude é tão grande que o próprio entrevistado tem dificuldade de definir o seu planejamento de carreira.

“Então hoje eu posso dar aulas, posso ser acadêmico sem sair da empresa. Eu posso ir para a Universidade e me desenvolver lá dentro (...) existem tantas possibilidades que se abrem à minha frente que eu não defini ainda que carreira e que caminho eu quero seguir...”
(Entrevistado 3)

Por outro lado, quando promessas ou expectativas são cumpridas é natural que os indivíduos desloquem sua atenção para outros pontos. Por exemplo, o entrevistado 4 salienta que as suas expectativas continuam muito boas, pois percebe um ambiente favorável para o desenvolvimento de sua carreira. Para o futuro o candidato 4 destaca que espera que a empresa propicie a oportunidade de cursar uma pós-graduação ou um mestrado.

Todavia, algumas pessoas destacaram que ficaram decepcionados com certos aspectos que acontecem na empresa. Um primeiro ponto observado pelo entrevistado 1 é que independente do grau de comprometimento do funcionário, o nível de reconhecimento é o mesmo (remuneração variável). Além disso, o candidato 1 também não esperava que a valorização do quadro de engenheiros fosse tão grande na empresa. Por exemplo, um engenheiro civil com larga experiência na área técnica torna-se um gerente de recursos humanos.

Outra expectativa não verificada diz respeito ao nível intelectual dos funcionários. De acordo com o entrevistado 6, havia uma expectativa de encontrar pessoas que tivessem um nível de capacitação elevado que fosse inclusive um diferencial em relação ao mercado de trabalho. Todavia, tal expectativa não foi verificada dentro do universo que o entrevistado vem atuando.

Por sua vez, o candidato 10 destacou que a sua grande expectativa era em relação ao papel que estaria desempenhando em sua área de atuação, isto é, qual seria o papel destinado a um administrador dentro da empresa e que espaço ele estaria ocupando. Neste caso, o entrevistado ainda não observou uma resposta concreta, sobretudo porque está inserido em uma área técnica para desempenhar uma função ligada à Área de Recursos Humanos. Este exemplo é um caso típico de um contrato psicológico que está estável, ou seja, não evoluiu, todavia caso esta sensação de dúvida permaneça durante muito tempo existe o risco de gerar algum tipo de ruptura na relação entre o entrevistado e a empresa.

O entrevistado 11 salientou que levou bastante tempo para começar a desempenhar as suas atividades em sua totalidade na sua gerência de trabalho

“Eu estou lá há quatro meses e demorou três meses para engrenar (...) eu estava igual em casa sem saber o que fazer. Então isto me decepcionou um pouco. Mas, apesar de tudo eu tinha aquela expectativa de um ambiente bom, salutar que é uma base.” (Entrevistado 11)

Portanto, apesar de ter havido um acontecimento que não era esperado pelo entrevistado o entrevistado encontrou um ambiente de trabalho positivo que era uma de suas expectativas – este fator fez com que não houvesse uma deterioração do contrato psicológico.

Finalmente, o entrevistado pode ser surpreendido de forma positiva o que melhora o contrato psicológico entre o indivíduo e organização. Por exemplo, o candidato 7, salientou que foi exposto às atividades e pessoas mais rápido que esperava. A consequência foi a aceleração da curva de aprendizado e também uma sensação de que a gerência respeitava o trabalho que o entrevistado 7 estava desempenhando.

Todas estas observações estão destacadas no Quadro 11:

Quadro 11 – Identificação de decepções e surpresas

Decepções	Qtde
Comprometimento baixo de alguns com igual reconhecimento	2
Técnicos que se tornam gerentes sem o devido preparo	2
Esperava encontrar na empresa um nível de preparo elevado	1
Levou muito tempo para ser inserido no trabalho (dia a dia)	1
Surpresas positivas	Qtde
Não esperava ter o nível de exposição que tem	1

4.7

Quanto aos planos de carreira

O objetivo desta seção é descrever o planejamento dos entrevistados quanto às suas respectivas carreiras dentro da empresa ou mesmo fora da companhia. A pergunta foi feita de uma forma bastante aberta até para verificar

quais entrevistados, de fato, estariam dispostos a sair, por exemplo, para o setor privado ou para uma outra empresa pública.

A abordagem das âncoras de carreira construída por Schein (1990) destaca que o conceito de carreira sintetiza um conjunto de necessidades, valores, desejos e habilidades que determinam as decisões dos indivíduos.

Alguns entrevistados demonstraram-se abertos à idéia de voltar ao setor privado, sendo que a principal motivação que poderia fazê-los a adotarem esta estratégia está relacionada à questão salarial.

“A questão financeira é muito importante. Eu gostaria muito que ela se resolvesse aqui dentro (...) se a empresa fizesse um plano de cargos e salários legal, para uma carreira longa, eu ficaria com a cabeça ‘cento e dez por cento’ dentro e focaria aqui.” (Entrevistado 1)

Conforme salientado pelo o candidato 9, a decisão de prestar o processo seletivo público e, conseqüentemente, trabalhar na empresa sempre foi uma estratégia que objetivava enriquecer o seu currículo. Sendo assim, caso haja uma oportunidade vantajosa no setor privado, segundo o entrevistado 9, não haveria qualquer problema em deixar a empresa. O único contraponto diz respeito às vantagens relacionadas a uma melhoria da qualidade de vida propiciada pela empresa, as quais são reconhecidas pelo candidato 9 e que poderiam influenciá-lo em sua decisão final, sobretudo, em função de sua família. Conforme a tipologia utilizada por Inkson et al. (2001) para classificar os diferentes tipos de relações de trabalho, o exemplo do entrevistado 9 é típico de um funcionário do tipo carreirista, isto é, uma pessoa que possui uma visão de curto prazo, pois busca maximizar os seus recursos no menor tempo possível.

Além disso, pode-se afirmar que estes funcionários do tipo carreiristas adotam a filosofia de encareiramento nas novas organizações, preconizada por Martin et al. (1999), o qual salienta que o crescimento não precisa ser na própria empresa, isto é, passando por diversos níveis hierárquicos. Ao invés disso, o ideal é que o funcionário desenvolva um nível de empregabilidade que permita com que ele seja reconhecido no mercado de trabalho e receba propostas de trabalho que propiciem uma progressão da carreira através da passagem por diversas organizações.

A questão do ritmo de progressão da carreira também foi lembrada por alguns como sendo um fator que faz com que eles cogitem em ir para o setor privado. Mais especificamente, o tempo necessário para que um funcionário venha a ser um gerente é maior que no setor privado, o que para alguns não faz muito sentido.

De acordo com a tipologia de Schein (1990) estes indivíduos que almejam alcançar um crescimento ou superar novas barreiras se adequam em dois tipos de âncoras de carreira, isto é, ou buscam ter uma visão mais holística, gerencial da empresa ou são indivíduos extremamente competitivos e que percebem cada situação como um jogo de perde ou ganha.

Por sua vez, outras pessoas demonstraram o interesse em trabalhar em outra empresa pública, entretanto, neste caso o único fator motivador seria a diferença salarial. Todos que mencionaram a possibilidade foram unânimes em destacar que em termos de carreira, a empresa conseguiu atender as suas expectativas e, para o futuro, acreditam que a empresa ainda tem muito a mostrá-los.

“Eu pretendo diversificar as minhas atividades, conhecer várias áreas da companhia, várias atividades profissionais para encontrar o que mais se encaixa comigo.” (Entrevistado 2)

Por outro lado, existem aqueles que declararam de forma explícita que não conseguem pensar em ficar na empresa por um período longo, de vinte ou trinta anos. Neste caso, não fica claro a existência de fatores tangíveis que justifiquem tal decisão – seria meramente em função de sentimentos, isto é, relacionado à fatores intangíveis.

“... então eu me preocupo muito em manter a minha empregabilidade. Eu não vejo a ENERÉTICA como algo eterno. Eu prefiro ter opções. É estranho para a gente pensar que vai passar por todo mundo e falar que tem trinta anos de empresa. Eu digo: ‘Meu Deus, eu vou passar trinta anos aqui dentro da ENERÉTICA’. A gente não consegue imaginar isso.” (Entrevistado 3)

Entretanto, foi possível observar no candidato 4 a idéia de permanecer na empresa até a aposentadoria, pois o entrevistado percebe que a empresa atende as suas expectativas relacionadas à carreira e desenvolvimento.

“Eu não me imagino saindo daqui. Pelo contrário, quando eu penso na ENERGÉTICA, parece que eu vou trabalhar aqui pelo resto da vida, porque é a história que você escuta aqui, as pessoas trabalham trinta, trinta e cinco anos e eu me imagino assim.” (Entrevistado 4)

O exemplo do entrevistado 4, de acordo com a classificação de Inkson et al. (2001) configura o perfil de um empregado do tipo clássico, o qual possui um nível elevado de comprometimento com a empresa por sentir-se parte integrante da organização. Além disso, o nível de questionamento sobre as normas e cultura da empresa é praticamente inexistente.

Finalmente, existem aqueles que apesar de não terem o pensamento no longo prazo estão realizados com seu emprego na empresa. Desta forma, no momento atual, não cogitam sair da empresa. Este ponto mostra que o contrato psicológico destes entrevistados com a empresa está se desenvolvendo em níveis satisfatórios, pois a empresa consegue, no dia a dia, conquistá-los com ações positivas que atendem aos anseios e expectativas dos candidatos. Na medida em que ambos caminham em conjunto, o contrato psicológico se fortalece, pois a relação entre a empresa e estas pessoas se torna mais próxima, o que aumenta o nível de confiança mútua. Considerando-se a tipologia de Inkson et al.(2001) pode-se afirmar que se tratam de funcionários do tipo *pooled workers*, pois são capazes de construir relações duradouras com a empresa, na medida em que recebem os instrumentos necessários para se desenvolver seja no que tange ao processo de encareiramento ou mesmo ao próprio conhecimento sobre um determinado assunto. O Quadro 12, a seguir, destaca todos os fatores mencionados.

Quadro 12 – Aspectos relacionados ao plano de carreira dos entrevistados

Aspectos identificados	Qtde
Pensam em permanecer na empresa, mas não necessariamente até se aposentar	5
Cogitam em sair p/trabalhar em outra empresa pública	4
Cogitam em sair p/trabalhar em empresa privada	3
Pensam em ficar até se aposentar na empresa	3
Não respondeu	1

4.8

Possibilidade de concretização dos planos de carreira na empresa

A idéia desta pergunta foi identificar quais candidatos acreditam que há a oportunidade de realização profissional dentro da empresa.

Uma observação interessante foi que nenhuma pessoa afirmou que a ENERGÉTICA não oferece a oportunidade de crescimento profissional. Desta forma, mesmo aqueles que demonstraram decepções ou questionamentos quanto à rapidez do crescimento profissional conseguem dissociar com facilidade e ressaltar a vantagem competitiva que a empresa possui em desenvolver pessoas.

Conforme destacado no capítulo anterior, caso a relação de trabalho entre a empresa e os entrevistados não estivesse bem equacionada, a perda de confiança teria deteriorado o contrato psicológico existente e isso poderia ter influenciado de uma forma negativa as respostas dos candidatos, ainda que não houvesse uma relação direta entre causa e efeito.

De acordo com o entrevistado 7, qualquer indivíduo poderá ter uma carreira satisfatória na empresa

“... aquilo que você decidir fazer é possível. Claro que você tem que conversar com as pessoas, mas é possível. Por exemplo, se eu quiser trabalhar embarcado é difícil, mas é possível. Trabalhar nas plataformas é possível (...) Os cursos, se você comprovar que aquilo vai ser útil com certeza vão pagar, não tem restrição orçamentária (...) Não existe curso caro. Existe curso improdutivo.” (Entrevistado 7)

Uma outra pessoa destacou que inclusive foi capaz de desistir um projeto futuro relacionado à abertura de um negócio próprio, exatamente por ter percebido

que a ENERGÉTICA tem a capacidade de propiciar uma realização profissional acima das expectativas.

“Hoje em dia eu não penso. Exatamente por ver que tudo isso, eu posso encontrar aqui dentro. Já mudei de área de trabalho eu acho que se hoje eu não estiver gostando do que eu estou fazendo, de alguma forma, eu sei que têm outras áreas totalmente diferentes e eu sei que posso mudar para lá.” (Entrevistado 4)

Mesmo aqueles que pensam em trabalhar no setor privado ou no setor público em função das diferenças salariais existentes demonstraram, no máximo, um sentimento de dúvida. Portanto, mesmo sabendo que em relação ao mercado a empresa apresenta algumas discrepâncias em relação a fatores que eles julgam importantes (plano de cargos e salários) não faz com que estes entrevistados fiquem totalmente desmotivados em relação as suas carreiras dentro da empresa. Os resultados consolidados são mostrados no Quadro 13.

Quadro 13 – Viabilidade de concretização dos planos de carreira na empresa

Percepções dos entrevistados	Qtde
Acreditam que sim	8
Ainda não sabem/têm certeza	5
Não acreditam que seja possível	0

4.9

Motivações que levariam as pessoas a deixarem a empresa

Nesta seção serão descritos os principais fatores que poderiam levar os entrevistados a deixar a empresa.

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 parte afetada sintam-se desobrigada a atuar da mesma forma, ou seja, alguns sentimentos como, por exemplo, o cinismo pode surgir na relação. Reichers et al. (1997, apud Martin et al. 1999) complementa, afirmando que a perda de confiança gera o cinismo, diminuição do nível de comprometimento, satisfação e motivação.

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 interessante é que a questão salarial, de fato, possui um peso relevante na cesta de escolha destes candidatos. Sendo assim, caso haja uma outra empresa pública que tenha um pacote de benefícios mais atrativo, muitos entrevistados seriam levados a deixar a empresa atual.

“Eu acho que se tivesse uma outra empresa que oferecesse as mesmas condições da empresa pública, os benefícios, a estabilidade, mas um salário maior, de repente eu trocava mesmo só por causa do salário que eu sei que é fundamental para a gente se manter.” (Entrevistado 4)

A questão da manutenção da estabilidade é mencionada por diversos entrevistados. O entrevistado 11, inclusive chega a mencionar que seria capaz de sair para uma empresa privada caso esta empresa garantisse a sua estabilidade no emprego.

Por sua vez, o entrevistado 9 salienta que estaria disposto à voltar para o mercado privado caso a oferta fosse atrativa, não apenas em relação à remuneração como também em relação à atividade a ser desempenhada que precisaria ser desafiadora e em uma empresa vencedora. Entretanto, o candidato 9 salienta que hoje seria improvável uma oferta deste tipo, pois ele não teria o nível de experiência necessário para uma empresa fazer uma oferta deste tipo. Além disso, ele pondera que a questão familiar seria afetada com uma decisão neste sentido, pois ele precisaria dispor de um tempo maior para o trabalho e perderia a qualidade de vida conquistada.

Um outro ponto mencionado pelos entrevistados que estão longe de seus estados de origem é a possibilidade de voltar para os seus estados com um emprego que garanta a estabilidade, salários, benefícios e a possibilidade de construir uma carreira.

“Só se fosse uma proposta para voltar para o meu estado com a questão da estabilidade mantida, em uma área que eu pudesse continuar com a oportunidade de crescimento e com um salário melhor do que eu tenho aqui. É uma possibilidade remota...” (Entrevistado 12)

A ausência de oportunidade de crescimento em termos de carreira também foi lembrada por algumas pessoas como sendo um fator que poderia levá-los a deixar a empresa.

Conforme destacado pelo candidato 5, como existem muitas pessoas bem qualificadas na ENERGÉTICA caso ele venha a ser preterido para um cargo de especialista ou de gerência poderia cogitar, no médio prazo em sair da empresa. De acordo com o entrevistado 5, mesmo estas pessoas que não conseguem cargos mais elevados na empresa, são extremamente valorizadas no mercado de trabalho.

Dentro desta mesma idéia o candidato 8 complementa afirmando:

“Se em algum momento eu tivesse insatisfeito com a empresa e chegasse a conclusão de que aqui não tem espaço para crescer, que ficaria estagnado eu pensaria em sair. (...) Não o encarreiramento como apenas carreira e remuneração, mas o desenvolvimento também. As duas coisas para mim estão muito ligadas – por exemplo, eu posso chegar a um cargo de diretor e estar estagnado, não estar aprendendo, não estar desenvolvendo...” (Entrevistado 8)

Com relação à carreira, o entrevistado 3 afirma que se houvesse uma oportunidade ímpar dentro do meio acadêmico poderia considerar a idéia de sair da empresa. Entretanto, ressalta que a empresa, atualmente, estimula que se faça uso do mundo acadêmico na formação dos funcionários.

Por sua vez, o candidato 13 ressalta que caso tivesse a oportunidade de fazer uma carreira artística, sem que houvesse dificuldades financeiras e a segurança necessária, certamente deixaria a empresa.

Finalmente, a idéia de sair da empresa não existe para o entrevistado 7, uma vez que ele acredita que não tem a experiência necessária para sair e conseguir no mercado de trabalho uma posição semelhante que ofereça todos os benefícios e oportunidades que tem atualmente.

Portanto, as observações feitas por Robinson e Rosseau (1994) com relação ao processo de transformação das relações de trabalho as quais deixam de ser duradouras e passam a ser instáveis e finitas são corroboradas pela maioria das

entrevistas mostradas acima. Isso se deve ao fato dos contratos estarem cada vez mais transacionais, isto é objetivos e tangíveis. Todas estas idéias estão destacadas no Quadro 14.

Quadro 14 – Fatores que levariam os indivíduos a deixarem a empresa

Fatores observados pelos candidatos	Qtde
Passar em outro concurso público que pague melhor	5
Possibilidade de voltar para casa com um bom salário	4
Caso não encontre a possibilidade de crescimento/carreira	3
Receber uma oferta de melhor salário (setor privado)	2
Caso receba uma proposta desafiadora/estimulante	2
Oportunidade na área acadêmica	1
Oportunidade artística	1
Não pensa em sair na empresa	1

4.10

Identificação de dissonâncias na empresa

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 (gerência) e o que é feito no dia a dia. De acordo com Robinson (1996), o conceito de violação do contrato pode ser entendido como uma percepção particular com relação à alguma promessa feita e não cumprida durante a construção do contrato psicológico. Robinson e Rosseau (1994) inclusive ressaltam que a força da violação de um contrato psicológico é maior que um não atingimento das expectativas, uma vez que as respostas, no caso da violação, são mais fortes através de sentimentos de raiva, traição, cinismo e desconfiança.

Sendo assim, optou-se por questionar os entrevistados quanto à existência ou não destes sinais dentro do universo de atuação de cada um. Além desta pergunta, foi feita uma análise, com base nas respostas, visando perceber se estas dissonâncias foram fortes o suficiente para determinar algum tipo de violação do contrato psicológico, isto é, se o entrevistado se sentiu frustrado ou decepcionado com determinado fato ou atitude.

Com base nas entrevistas, pode-se afirmar que praticamente todos os entrevistados já perceberam inconsistências entre o discurso e a prática.

Um exemplo citado pelo candidato 1 se refere ao que foi aprendido no curso de formação quanto às regras da empresa vis a vis a dificuldade de implementá-las no dia a dia. Em algumas situações, isto chegou a ser motivo de brincadeiras por parte de colegas de trabalho.

O entrevistado 3 salientou que não esperava que o aspecto político tivesse tanta presença na empresa.

“Não é falado quando você chega, mas você percebe quando você começa a trabalhar. E isso é muito frustrante porque você vê que alguns gerentes foram indicados por questão política e a pessoa não tem qualquer competência e aí você fala ‘Como é que isso acontece em uma empresa dessa?’ (...) é velado, mas é muito presente na realidade.”
(Entrevistado 3)

Por sua vez, o candidato 7 destacou que a empresa muitas vezes preconiza o conceito de qualidade de vida, mas não consegue praticá-lo, isto é, dar o exemplo no dia a dia através de seus gerentes.

“... o stress do gerente aqui é muito grande. Você vê nas palestras de qualidade de vida e como é que o gerente vai colocar em prática se o cara tem que resolver mil demandas em uma semana? Aí ele vai ter que chegar cedo e sair tarde. É telefone no final de semana (...) o cara vai para casa e ainda leva laptop para ficar trabalhando em casa...”
(Entrevistado 7)

Outras pessoas salientaram que, apesar de terem observado dissonâncias, elas são muito tênues a tal ponto de não afetarem suas percepções sobre a empresa. Por exemplo, o entrevistado 10 ressalta que dissonâncias acontecem e sempre acontecerão independente de qual seja a empresa e quem seja o gerente. Inclusive, a maior parcela destas dissonâncias não possui uma gravidade que faça com que sejam precursoras de grandes problemas na relação de trabalho.

Por outro lado, algumas pessoas destacaram pontos que não somente constituem-se em simples dicotomias entre discurso e prática como também são geradores de tensões no contrato psicológico existente, dado que criaram sentimentos de decepção e frustração – ou seja, demonstram claramente uma violação do contrato psicológico.

Um exemplo dado pelo candidato 9 é que muitos dizem que na empresa se trabalha bastante. Entretanto, na percepção deste entrevistado, na verdade os funcionários estão fazendo muitos cursos e a hierarquia é excessivamente pesada.

Além deste exemplo, o entrevistado 6 ressalta que o que foi falado e ensinado no curso de formação dificilmente é aplicado na prática, muito semelhante ao que foi colocado por uma outra pessoa.

Foi lembrado por outro entrevistado que a empresa não possui um sistema de remuneração variável que premie aqueles que conseguiram obter uma alta performance – na verdade, o salário variável é uniforme para todos, determinado através de negociação entre a empresa e o sindicato. Isto gerou uma sensação de injustiça e perda de motivação para buscar a maximização da produtividade. Esta constatação confirma a observação de Guest (2004) com relação ao risco potencial de violação de contratos como consequência da existência de trocas injustas entre indivíduos e empresas. Robinson e Rosseau (1994) lembram que a relação deve ser de benefícios mútuos, pois, caso contrário, o vínculo entre empresa e funcionário será enfraquecido em virtude da perda de satisfação do indivíduo com a empresa.

Finalmente, o candidato 11 observou que as promoções de indivíduos técnicos para cargos de gerência, sem considerar se estas pessoas estão aptas ou não a exercer determinada atividade geram sentimentos fortes de questionamento do *status quo*.

Quadro 15 – Identificação de dissonâncias entre discurso e prática

Observações	Qtde
Indivíduos que já observaram	11
Indivíduos que não observaram	2
Indivíduos que mostraram evidências de violação de contrato	4

4.11

Imagem do setor privado

Uma última pergunta feita diz respeito à percepção dos entrevistados, no momento atual, sobre o setor privado de forma geral. A idéia era observar se havia algum tipo de convergência de opiniões e se a tendência era positiva ou negativa.

A análise dos resultados mostrou que existe pouca uniformidade nas respostas, exceto no que diz respeito à questão da instabilidade quanto ao emprego vis a vis os benefícios em termos de remuneração que o setor privado oferece aos funcionários que tiverem alta performance.

“... é risco e retorno. Eu acho que são grandes oportunidades, é dinâmico, tem possibilidade enorme de crescimento, mas não tem ‘historinha’ (...) vence o que melhor performar. É isso se você está disposto a assumir um risco, você vai ter um retorno maior.”(Entrevistado 9)

A instabilidade, por outro lado assusta o entrevistado 12 que ressalta que o funcionário nunca sabe o que será o dia seguinte, pois poderá perder o seu emprego de um momento para o outro. Esta volatilidade foi decisiva para que ele optasse pelo setor público.

Um ponto interessante nas respostas de diversas pessoas foi a utilização de metáforas para caracterizar o setor privado. Por exemplo, o candidato 2 percebe o setor privado como uma ‘selva’, na qual o indivíduo pode ter grande êxito e crescer de forma bastante expressiva, mas o risco de fracasso é maior que no setor público.

Por sua vez, o entrevistado 5 vai um pouco além nas metáforas e caracteriza o setor privado como sendo uma ‘selva cruel’ e desordenada, pois o indivíduo recebe uma série de responsabilidades e é obrigado a cumpri-las em um espaço de tempo que, chega a ser ‘desumano’. Para o candidato 8 o setor privado:

“Ah [risos] é um caos, porque o setor privado como ele é hoje eu não tenho mais interesse. Talvez assim eu voltaria para o setor privado como empregador (...) as empresas privadas tomaram um jeito que elas têm muito mais interesse em sugar você do que te dar alguma coisa em troca.” (Entrevistado 8)

O fato do funcionário não ter capacidade decisória quanto às possíveis movimentações, como por exemplo para um outro estado ou país foi destacado pelo entrevistado 4. Inclusive, o candidato faz um contraponto com a realidade do setor público que é diferente, isto é, o indivíduo não é obrigado a ir ou tem a sua carreira interrompida caso não aceite uma proposta de transferência que não lhe agrade.

A pressão e a busca de resultados a qualquer custo nas empresas privadas também foram lembrados por outras pessoas. As empresas privadas buscam uma produtividade máxima o que causa um nível de *stress* elevado e insatisfação por toda a organização.

Todas estas metáforas utilizadas pelos candidatos para mostrar as suas opiniões sobre o setor privado, confirmam a observação feita por Morrison (1997) com relação ao equívoco das empresas privadas quanto ao gerenciamento das mudanças que ocorreram ao longo dos últimos anos. A maioria das organizações, ao invés de dedicar um tempo maior para entender os indivíduos dentro da empresa optaram por compreender as mudanças externas. No entanto, a condição necessária para a mudança das empresas é a transformação dos indivíduos que compõem estas organizações.

Finalmente, o entrevistado 3 ressalta que apesar do setor privado ser dinâmico e ágil muitas vezes o nível de pressão por resultados no curto prazo é tão grande que os funcionários:

“...vivem de apagar incêndio. Você não tem condições de planejar de fazer alguma coisa mais direcionada, mais acompanhada.”(Entrevistado 3)

Todas estas observações estão consolidadas no Quadro 16 a seguir:

Quadro 16 – Opiniões dos entrevistados em relação ao setor privado

Aspectos identificados pelos entrevistados	Qtde
Agil/Dinâmico	5
Arriscado (risco versus retorno)	5
Cobrança elevada/pressão	3
Competitivo	3
Selva	2
Oferece espaço para crescer	2
Carga de trabalho excessiva	2
Lucro a qualquer custo	2
Exploração	1
Privilegia quem é competente	1
Falta de autonomia para planejar/innovar	1
O indivíduo fica a mercê da empresa (vai para qualquer lugar)	1
Ritmo diferente	1
Cruel	1
Produtividade acima de tudo	1
Dificuldade de gerenciar a vida pessoal	1
Stress	1
Não tira todo o proveito do funcionário	1
Caos	1
Mais interesse em sugar do que dar algo em troca	1
Considera mais a experiência	1