

## **5. Apresentação e análise dos dados**

Esta seção apresenta os resultados provenientes da pesquisa qualitativa e quantitativa. Primeiramente, serão apresentados os resultados da parte qualitativa, os quais serão separados por empresa e, na seqüência, os dados referentes à pesquisa quantitativa, que serão apresentados conjuntamente devido à pequena amostra.

### ***5.1 Resultados da pesquisa qualitativa***

A análise dos resultados das entrevistas, que compõem a parte qualitativa da pesquisa, conforme mencionado na seção 4.2.9, foi feita utilizando-se o método de análise de conteúdo. Primeiramente, foi feita a leitura flutuante e, em seguida, a exploração do material das entrevistas. Com isso, identificou-se as categorias existentes no discurso dos indivíduos, atentando-se sempre para o referencial teórico. Conforme discutido neste último, especificamente na seção 3.5, indivíduos e organizações, ao entrarem em contato, trocam uma série de expectativas e emitem sinais, estabelecendo, desta forma, contratos psicológicos explícitos e implícitos. Para que fosse possível identificar se houve ou não a ruptura dos mesmos, foi necessário identificar a existência ou não deles. Para isso, estabeleceu-se as categorias contrato psicológico explícito, implícito e ruptura do contrato psicológico.

Pelo fato de existirem diversos mecanismos de criação dos contratos psicológicos, conforme mencionado na seção 3.5.3, observou-se a importância de identificá-los como forma de contribuir para uma futura administração deles por parte das organizações.

A categoria reações à ruptura do contrato psicológico surge da necessidade de identificar associação entre a ruptura deste e a rotatividade voluntária, questão central desta pesquisa. Entretanto, como expõe a seção 3.5.4.2, pesquisas recentes identificaram não somente a rotatividade voluntária como uma reação à ruptura do contrato psicológico. Sendo assim, esta pesquisa se propôs a

identificar outras possíveis reações, como forma de incrementar o conhecimento sobre tal assunto.

Por último, identificou-se a categoria sentimento pós demissão voluntária nas entrevistas, que fazia parte dos objetivos desta pesquisa, à medida que não se encontrou, na literatura, trabalhos que discutissem tal tema.

Sendo assim, estabeleceu-se para esta pesquisa as seguintes categorias:

- Contrato Psicológico Explícito;
- Contrato Psicológico Implícito;
- Ruptura do Contrato Psicológico;
- Mecanismos de Criação do Contrato Psicológico;
- Reações à Ruptura do Contrato Psicológico: para essa categoria, criou-se uma subcategoria Rotatividade Voluntária e Outros, buscando-se, dessa forma, as identificar diferentes reações à ruptura do contrato psicológico;
- Sentimento pós demissão voluntária.

Estabelecidas as categorias, o próximo passo foi identificar a ausência e presença das mesmas. Os resultados desta primeira análise estão expostos na seção seguinte.

### 5.1.2 Resultados da empresa A

Conforme mencionado na seção anterior, realizou-se, na análise de conteúdo, a identificação da ausência e presença das categorias estabelecidas. Os resultados da análise categorial da empresa A, por entrevistado, apresentaram-se da seguinte forma:

Entrevistado / Categoria	1		2		3		4		5	
	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P
Contrato Psicológico Explícito		X		X		X		X		X
Contrato Psicológico Implícito		X		X		X		X		X
Ruptura do Contrato Psicológico		X		X		X		X		X
Mecanismos de Criação do Contrato Psicológico		X		X	X			X	X	
Reações à Ruptura: Rotatividade Voluntária		X		X		X		X		X
Reações à Ruptura: Outros		X		X	X		X			X
Sentimento pós demissão voluntária		X	X			X		X		X

**Tabela 1 – Resultados da Empresa A**

**Nomenclatura: A – Ausência; P - Presença**

Para melhor explicitar cada um dos resultados de ausência e presença de categorias, serão trabalhados a seguir aspectos do discurso de cada um dos

entrevistados por meio da técnica análise de discurso, referenciada na seção 4.2.9.

### **Entrevistado 1**

Em relação ao discurso do entrevistado 1, pode-se observar a presença da **categoria contrato psicológico explícito** em dois momentos da entrevista. O primeiro é quando o entrevistado fala “*queria uma porrada de treinamento*”, e o segundo quando verbaliza “*minha expectativa era ser promovido*”, “*eu era top e a expectativa era ser promovido*”. Analisando-se essas duas frases dentro do contexto da entrevista, fica claro que o primeiro contrato psicológico explícito estabelecido entre o indivíduo e a organização era de que ao entrar na empresa, ele seria suprido com uma série de treinamentos capazes de formá-lo um executivo, um real consultor que, para o entrevistado, significava “*liderar pessoas, propor, pensar estrategicamente, mostrar um rumo para as pessoas. Queria ser (...) como o consultor é visto: dar conselhos.(...) Como consultor eu tenho poder e gero mudança* ”. Analisando-se materiais da empresa, foi possível observar dentro da categoria em questão, o treinamento como parte de um pacote de benefícios oferecidos pela empresa ao empregado. Além disso, um outro contrato explícito bastante presente no discurso do entrevistado foi a promoção. De acordo com seu discurso, a promoção estaria estreitamente relacionada com o quanto o indivíduo se dedicasse à organização, pois o entrevistado, ao entender esta relação, tornou-se, segundo suas próprias palavras, “*um dos maiores quebradores de pedra*”, para então ser promovido.

A **categoria contratos psicológicos implícitos** esteve presente durante toda a entrevista. Segundo uma análise cronológica da relação do entrevistado com a empresa, em seu processo de contratação, foram emitidos sinais por esta última de que seriam dadas as condições necessárias para o crescimento e desenvolvimento profissional do indivíduo e que, se houvesse esforço por parte dele, ele chegaria à posição de sócio rapidamente. Além disso, durante os primeiros contatos com a empresa, foram emitidos sinais de que o trabalho em

si era intelectualmente desafiador, pois o consultor é o indivíduo que entra no cliente para agregar valor, para fazer a diferença que seus funcionários não conseguem fazer. Estas idéias estão expressas claramente quando o entrevistado diz:

- a) *“Consciente ou inconscientemente eles prometem que você vai ser sócio, estrela, vai poder mostrar que você foi o cara que fez a fusão Y. Isso mexe com o ego do cara” e “quando você entra, eles dizem que você vai ser o tal, vai fazer estratégia”*. Dentro desta primeira perspectiva, e considerando-se outros pontos da entrevista, a empresa emite sinais de que o indivíduo, ao fazer parte da organização, será alguém especial, diferenciado no mercado de trabalho, e isso fornece ao indivíduo uma sensação de poder e supremacia muito forte dentro de si, afinal ele é o estrategista. Isso é reforçado quando a empresa oferece, como parte de seus benefícios, treinamentos no exterior (no caso desta empresa possui um centro de treinamento situado nos EUA), gerando um *status* social muito grande. O treinamento no exterior reforça a idéia de que ele é um ser diferenciado, pois este, dentro de um grupo social, destaca-se com uma projeção global. Além disso, cada treinamento enfatiza o grande potencial que o indivíduo possui, sua capacidade de ser e acontecer e que a empresa reconhece isto.
- b) *“o endomarketing (da empresa) faz as pessoas acharem que são donas do projeto”*. Essa perspectiva reforça a idéia de que a empresa emite sinais, sugerindo ao seu colaborador que aquela empresa é formada por pessoas especiais, diferenciadas e que, por isso, detêm poder. Além disso, uma vez sinalizado que o indivíduo é “dono” do projeto, o entrevistado entendeu que a empresa, para a qual trabalhava, seria mera mediadora entre ele e o cliente, oferecendo plenas condições para que ele pudesse desenvolver suas habilidades no dia-a-dia de trabalho. Essa idéia é reforçada no momento em que o entrevistado fala sobre sua expectativa de ter *“rápido acesso aos executivos dos clientes para que eu pudesse falar, articular minhas idéias. Queria que a consultoria montasse o palco e eu pudesse fazer o show”*.

c) *“Querida uma porrada de treinamento (para) que eu pudesse me projetar rápido”*. Segundo essa declaração, fica claro o entendimento de que o treinamento, um compromisso da empresa para com o desenvolvimento do colaborador, seria o trampolim oferecido pela mesma para a projeção e desenvolvimento profissional do entrevistado.

A **categoria ruptura do contrato psicológico** esteve presente no discurso do entrevistado, e mostrou-se coerente com os contratos psicológicos explícitos e implícitos apresentados anteriormente. Com relação ao contrato psicológico explícito treinamento, o discurso que marcou a ruptura foi *“o treinamento foi uma droga! Eles são falsos. A gente ia para os EUA, mas era falsidade, para cumprir carteirinha”*. Isso permite caminhar para a seguinte linha de análise: o treinamento, que deveria ser o meio para que o indivíduo fosse um executivo, um consultor de verdade, falhou, mostrou-se fraco, abaixo das expectativas. Isso porque o treinamento, para o entrevistado, deveria formar estrategistas, alavancar o potencial que aquele indivíduo diferenciado e poderoso tinha para ser explorado. Isso indica três possíveis cenários que devem ser pensados pela empresa: 1) ou esta gerou expectativas muito altas em relação ao treinamento em si, como uma forma de chamar a atenção do entrevistado para os benefícios oferecidos pela empresa; 2) ou o funcionário, ao elaborar grandes expectativas sobre sua atuação na organização, remeteu-as para o treinamento; 3) ou ainda esses dois cenários anteriores ocorreram simultaneamente. Diante da construção destes cenários, torna-se importante trazer à discussão a teoria das expectativas. Como discutido anteriormente no referencial teórico, o comportamento do indivíduo é afetado não somente por suas preferências, mas também pelo grau em que acredita que esse resultado seja provável. No caso do entrevistado 1, acreditou-se na forte relação de que o treinamento seria a forma pela qual o indivíduo tornar-se-ia um executivo, um estrategista, alguém diferenciado, independentemente da ocorrência dos cenários 1, 2 ou 3. De uma forma ou de outra, as expectativas relativas ao treinamento não foram atendidas, havendo uma primeira ruptura.

Com relação ao contrato psicológico explícito promoção, o discurso que marcou a ruptura foi *“a expectativa era ser promovido. Daí eu peguei um projeto desastroso e não fui promovido. (...) Teve um momento que eu rompi com a empresa. Para mim mesmo eu rompi com o mundo consultoria”*. O discurso, que envolve a questão da promoção, demonstra em diversos momentos que a empresa plantou no entrevistado a idéia de que havendo esforço, dedicação e bons resultados, a promoção estava garantida. Entretanto, apesar do entrevistado ter feito o seu melhor em termos de dedicação e agregação de valor - e essas qualidades eram reconhecidas dentro da empresa, pois o entrevistado sinalizou isso em diversos momentos – no momento em que ele entrou em um projeto desastroso, todo aquele histórico de dedicação e bons desempenhos foram desconsiderados na avaliação de promoção. Esta situação demonstra uma falha no processo de promoção, permitindo o estabelecimento do processo de ruptura do contrato psicológico.

Com relação ao contrato psicológico implícito, a ruptura se caracteriza quando o entrevistado diz :

a) *“Lá, na realidade você não é consultor. Lá, faz trabalho braçal, de peão, peão intelectual. Mas, para fora, para a família, você é consultor. Quando você se torna gerente, você se torna consultor. Depois de 10 anos, nosso business é fazer brincadeirinha”, “eu era pedreiro intelectual”*. Diante do discurso do entrevistado de que o *endomarketing* da empresa o fez sentir dono do projeto, de que ela deu sinais de que ele seria um estrategista, de que ele seria o responsável por uma fusão, evidencia-se uma discrepância entre o discurso e a prática, tendo em vista o fato de que, ao iniciar seu trabalho na organização, este se mostrou operacional demais para o nível intelectual que o entrevistado considerava ter. Isto acontece com certa frequência, em alguns processos seletivos no mercado de trabalho. Muitas empresas são extremamente criteriosas e exigentes em seus processos de seleção, entretanto, as posições a serem preenchidas não exigem tantos conhecimentos e habilidades do indivíduo, o que acaba gerando sentimentos que podem ir desde uma frustração, até o sentimento de que

houve uma ruptura do contrato psicológico, como ocorreu com o entrevistado 1. Passaram-se 10 anos para que, depois de uma longa trajetória profissional dentro da organização, as esperanças de que ele se tornaria um executivo caíssem por terra, pois ele descobriu que o negócio em si era uma “brincadeirinha”.

b) *“a exposição também não aconteceu (...). Eles queriam sugar meu conhecimento e o sócio mostrava para o cliente que ele fazia o trabalho e não eu! O palco eu não tive! (...) eu não tive crescimento profissional”*. Em vários momentos da entrevista, o entrevistado 1 demonstrou a expectativa de se projetar profissionalmente e, por todos os sinais emitidos pela empresa (indicados quando discute-se os contratos psicológicos implícitos acima), ele acreditou que a dedicação, o esforço e os bons resultados alcançados seriam suficientes para conseguir o palco e a luz desejada. NO entanto, as palavras dele demonstram que as expectativas implícitas não foram atendidas, pois não teve o palco para mostrar seu trabalho, afinal seu superior mostrava-o para os clientes como se fossem dele. Esta situação se caracteriza como apropriação indevida do reconhecimento do trabalho realizado, gerando um sentimento de revolta e descrédito. Além disso, a expectativa da empresa proporcionar crescimento profissional não se cumpriu pois, em alguns momentos do discurso, o entrevistado indica que ele esperava muito mais do que foi proporcionado.

c) *“eu achava que a empresa fosse esperar de mim liderança, negociação, que eu fosse envolvido, pró-ativo, que eu fosse gerenciar conflitos do projeto de forma eficaz. Na hora que agi como líder fui coibido! Me barraram dizendo que eu tinha que respeitar as relações de poder. Seja líder, mas não seja tão líder. (...) A ótica era sempre de te coibir daquilo que esperavam de você.”* O discurso acima evidencia a existência de um conjunto de expectativas do entrevistado em relação àquilo que a empresa esperava dele. Para ser um profissional bem avaliado, para se desenvolver profissionalmente e mostrar sua capacidade de atuação, o entrevistado 1 se apoiou naquilo que acreditava ser o conjunto de expectativas da empresa em relação a ele, e agiu de maneira coerente a elas. Entretanto, em



determinados momentos, o entrevistado percebeu que o seu cumprimento das expectativas da empresa não deveria ser total, sendo esta atitude mal vista pela empresa.

Com relação à **categoria mecanismos de criação do contrato psicológico**, o entrevistado 1 mostrou, durante todo o seu discurso, haver a predominância de um único, a interação. Frases como *“o sócio me mostrou um mundo maravilhoso, estratégico”*, *“Quando você entra, eles dizem que você vai ser o tal, vai fazer estratégia”*, *“colocaram na minha cabeça”* e *“lavagem cerebral”* permitem concluir que a comunicação oral entre o entrevistado e sócios ocorreu com bastante frequência e ela permitiu a formação dos contratos psicológicos implícitos e explícitos.

As **reações à ruptura dos contratos psicológicos** observadas no discurso do entrevistado 1 ocorreram em dois estágios. À medida que este percebeu a ruptura, suas primeiras reações foram a perda do comprometimento com a organização e procurar uma nova oportunidade de trabalho no mercado, sinalizando uma possível intenção de saída voluntária da organização. Essas reações se evidenciam no discurso do entrevistado, quando este diz *“Não tenho mais comprometimento”*, *“eu escrevi um plano de ação para mim”*, *“Mande CV’s para outras consultorias”*. Em um segundo momento, o entrevistado fala sobre seu pedido de demissão voluntária, como sendo um reflexo dessa procura inicial de emprego, dizendo *“busquei minha promoção no mercado”*. Evidentemente, a saída voluntária não ocorreu única e exclusivamente porque o entrevistado não conseguiu sua promoção, afinal foram muitas as rupturas de contratos psicológicos. Em diversos momentos da entrevista, o entrevistado 1 relaciona sua saída às frustrações, que nada mais são do que uma conseqüência das rupturas ocorridas.

O entrevistado em questão apresentou dois **sentimentos pós demissão voluntária** muito presentes. Um deles é o sentimento de vingança, caracterizado pelo discurso *“A (empresa A) se ferrou, porque perderam um cara que trouxe mais dois de seus funcionários e mais um cliente”*, *“Eu roubei*

*um cliente da (empresa A), entre aspas, porque ninguém é de ninguém*". Outro sentimento bastante presente no pós demissão foi o sentimento de mágoa. Ao se referir à sua saída da organização, o entrevistado 1 disse que *"foi magoada"*. Além disso, em alguns momentos do seu discurso, ele volta a falar da mágoa que tem pela empresa. O entrevistado apresentou dificuldade em falar do tema mágoa e em assumir este sentimento. Este fato se evidencia quando em algumas passagens, ele fala da mágoa, e tenta logo, em seguida, dizer que ela não existe mais, porque ele adquiriu força, musculatura para lidar com a ruptura.

## **Entrevistado 2**

Em relação ao discurso do entrevistado 2, pode-se observar a presença da **categoria contrato psicológico explícito** em dois momentos da entrevista. O primeiro pode ser percebido, quando o entrevistado demonstra que procurou o negócio consultoria para trabalhar, porque queria *"ganhar experiência que a consultoria pode dar"*, e o segundo, quando verbaliza seu orgulho de Ter trabalhado na empresa A *"porque os critérios de avaliação era[m] uniformes"*, e quando expressa *"me sentia recompensado de uma maneira justa, por existirem os critérios de avaliação"*. Analisando essas colocações dentro do contexto da entrevista, fica claro que o primeiro contrato psicológico explícito estabelecido entre o indivíduo e a organização era de que, ao entrar na empresa, o entrevistado 2 teria a oportunidade de conhecer, conforme suas palavras, diferentes lugares, empresas e não teria rotina de trabalho. Esse contrato é bastante comum no mundo da consultoria, porque seus colaboradores trabalham em projetos que, costumeiramente, duram entre 6 meses a 1 ano. Logo, o consultor tem, em sua profissão, a oportunidade de conhecer o negócio de diversos clientes, diferentes realidades, sem que entre na rotina de trabalho característica de outros negócios. O segundo contrato psicológico explícito estabelecido foi o processo de avaliação. A empresa A possui um sistema de avaliação de seus funcionários uniforme, no qual devem ser inseridos dados padrões. Isto gera a expectativa de que seu processo de

avaliação é justo porque, segundo palavras do entrevistado 2, avalia as pessoas na mesma medida que as outras.

A **categoria contratos psicológicos implícitos** esteve muito presente durante toda a entrevista. Segundo uma análise cronológica da relação deste com a empresa, em seu processo de contratação, foram emitidos sinais de que inicialmente ele ganharia pouco, mas se fosse bem avaliado, ele viraria sócio, e que seu crescimento profissional estaria atrelado às avaliações. Além desse contrato implícito, o entrevistado apresenta, em seu discurso, a questão do desafio intelectual e do desafio no dia-a-dia de trabalho. Estes contratos psicológicos estão explicitados nas seguintes falas:

- a) *“Você ganha pouco no começo, mas depois vira sócio”*. Essa perspectiva reforça a idéia de que a empresa emite sinais, sugerindo ao seu colaborador que a moeda de troca é a seguinte: o funcionário entra ganhando pouco, mas à medida que demonstrar seu potencial por meio das avaliações, ele galgará posições cada vez mais altas, até chegar à posição de sócio, e todo aquele tempo de remuneração baixa será compensada pela sedutora remuneração do sócio, além de todas as outras variáveis atraentes oferecidas por uma posição como aquela.
- b) *“No dia da prova, teve apresentação que falava que eu ia crescer, ser muito experiente etc.”* Dentro do contexto do discurso deste entrevistado, ficou claro que a empresa emitiu diversos sinais de que aquela era a empresa onde o profissional teria muitas oportunidades profissionais, que não eram oferecidas pelo mercado, e que seriam proporcionadas condições para seu crescimento e desenvolvimento.
- c) *“um trabalho desafiador, que me desse alavancagem, crescimento rápido e ao mesmo tempo, num tema, trabalhando redesenhando processos, e que eu pudesse ir bem no trabalho, pudesse ter crescimento profissional”*. Essa perspectiva permite concluir que o entrevistado esperava que a empresa lhe oferecesse espaço para seu desenvolvimento e crescimento profissional, reforçando a idéia de que a empresa emitiu sinais, gerando este tipo de contrato psicológico implícito.

A **categoria ruptura do contrato psicológico** esteve presente no discurso do entrevistado, e mostrou-se coerente com alguns contratos psicológicos explícitos e implícitos apresentados anteriormente. O contrato psicológico explícito experiência profissional foi atendido, de acordo com o discurso do entrevistado, dizendo que *“Em um projeto bem feito, você colocava as pessoas em desafio ... Isso era uma troca ... e isso tinha haver comigo, que era o que eu queria. A empresa pega a pessoa capacitada e desloca ela da zona de conforto para desenvolvê-las.”*

Com relação ao contrato psicológico critério de avaliação, a ruptura ocorreu e esta foi sentida de forma muito intensa pelo entrevistado, que diz: *“Até a metade da minha carreira na empresa, meu objetivo era sempre ter a melhor avaliação, até me tornar sócio. (...) O perfeito mecanismo da cenoura lá na frente. Sempre te passavam a idéia de que ah! Não te pagamos bem hoje , mas te preparamos para crescer.(...)A opção que me davam: agüenta firme ... ou se você for realmente bom, você vira sócio e vai realmente ganhar bem. Bom, esse era meu entendimento inicial. Eu só comecei a perceber no meio do caminho ... quanto mais alto você estava, você percebia que os critérios de avaliação eram subjetivos. Vale mais o apadrinhamento do que a avaliação formal. Eu me senti traído! Como gerente, eu passei a fazer parte das avaliações e comecei a perceber que existiam panelinhas e que tudo era uma questão de ... para se dar bem você teria que ser um puxa-saco mais do que atender a um desafio técnico. (...) Isso rompeu com a confiança que eu tinha na avaliação. (...) O que me frustrou foi perceber que isso era difundido entre os sócios e gerentes e tão escondido dos níveis mais baixos. (...) quando virei gerente, a farsa caiu, apareceu ”* Esse trecho da entrevista apresenta claramente a ruptura do contrato psicológico explícito critério de avaliação. Durante alguns anos trabalhando na empresa, o entrevistado acreditou, confiou no processo de avaliação como sendo algo justo e transparente. Ao seu tornar gerente, toda esses adjetivos caem por terra, e os verdadeiros aparecem e ele começa a participar dessa farsa. Diante disto, o entrevistado se sente frustrado, traído, decepcionado, enganado e, pior ainda, por ter que desempenhar o

papel que tanto repugna, que é o de falseador. Esta idéia é complementada quando o entrevistado diz *“O ápice, para mim, foi ver as regras não escritas ... foi perceber que o sócio fazia projetos que iam contra a política da empresa. Isso clarificou minha percepção de que eles não eram coerentes, corretos”*. Diante desta fala, percebe-se claramente que conviver com a farsa, com a incoerência entre o discurso e a prática presentes na empresa, seria muito difícil para o entrevistado. O contrato psicológico implícito virar sócio também foi rompido. Segundo o entrevistado, ao longo de sua trajetória profissional na empresa A, ele percebeu que o discurso de que *“no começo você ganha pouco, mas depois vira sócio”* não condizia com a realidade. Essa afirmativa é explicitada quando o entrevistado diz: *“Você ganha pouco no começo, mas depois vira sócio. Mas isso é uma lenda....”*.

O contrato psicológico implícito crescimento atrelado à avaliação também se rompeu quando o entrevistado percebeu que a avaliação não era justa e, por consequência, não avaliava o crescimento profissional dele dentro da empresa. Com relação ao contrato desafio intelectual, também houve ruptura por parte da empresa. Esta afirmação decorre do seguinte trecho do discurso: *“Quando eu entrei, eu tinha a expectativa do desafio e no meio do caminho acabou.”* Este depoimento permite concluir que, no início de sua trajetória na empresa A, as expectativas relativas ao desafio do entrevistado foram atendidas, mas depois de um certo período, estes se esvaíram, a ponto do entrevistado dizer que *“comecei a perceber que o futuro que eu esperava não era factível, porque não tinha habilidade de relacionamento.”* A partir desta colocação, e observando-se o discurso como um todo, é possível abrir dois campos de análise. Um primeiro parte da idéia de que o futuro cheio de desafios não é mais factível pela demonstração temporal de que estes não foram mais colocados no dia-a-dia de trabalho. Uma segunda análise permite concluir que ser sócio, algo que o entrevistado almejava, não seria possível, porque este não possuía habilidades de relacionamento, algo que seria necessário já que a avaliação não cumpria com os seus propósitos técnicos propagados.

A **categoria mecanismos de criação do contrato psicológico** apareceu duas vezes na entrevista e se mostrou na forma de interação e sinais estruturados, quando o entrevistado diz que *“Sempre te passavam a idéia de que”, “no dia da prova teve apresentação que falava ...”* e *“critérios de avaliação”*. Estes dois primeiros trechos sinalizam que muitos contratos psicológicos foram estabelecidos por meio da comunicação oral que caracteriza o mecanismo interação, e o último trecho sinaliza que houve transmissão de informações por meio das práticas de recursos humanos como o critério de avaliação.

A **reação à ruptura dos contratos psicológicos** foi o pedido de demissão voluntária, que foi explicitado no discurso do entrevistado da seguinte forma: *“a partir de um certo momento, minha expectativa foi sair da empresa.” (...)* *“decidi sair da empresa porque meus objetivos não estavam sendo atendidos. Me frustrei com as regras não escritas que eram mais importantes do que as regras escritas, a bíblia. Então, eu tive vontade de sair.”* Este depoimento não deixa dúvidas de que a saída do entrevistado ocorreu por um não cumprimento, por parte da empresa, de suas expectativas. Além desta reação, foi identificada a procura de novas oportunidades de trabalho assim que o entrevistado percebeu a ruptura. Isto se apresenta quando o entrevistado relata *“Foi aí que comecei a pesquisar outras alternativas”*.

A **categoria sentimento pós demissão** voluntária esteve ausente do discurso do entrevistado.

### **Entrevistado 3**

Em relação ao discurso do entrevistado 3, pode-se observar a presença da **categoria contrato psicológico explícito**, quando este expôs ter procurado o negócio consultoria para trabalhar, porque queria uma empresa *“com plano de carreira claro”,* e *“que desse conhecimento”*.

Analisando essas colocações dentro do contexto da entrevista, fica claro que o primeiro contrato psicológico explícito, estabelecido entre o indivíduo e a

organização, foi um plano de carreira bem estruturado. O entrevistado 3 coloca esse contrato como algo certo que encontraria dentro da organização. Pesquisando a página da internet da empresa A, observou-se a existência de um *link* que fala exclusivamente sobre carreira, indicando as oportunidades existentes na organização, bem como a estrutura de desenvolvimento da carreira de seus funcionários por meio dos treinamentos oferecidos pela empresa. Isto reforça o contrato psicológico plano de carreira.

Um segundo contrato estabelecido foi o conhecimento que, para o entrevistado, deveria ser provido pela organização, por meio dos treinamentos oferecidos pela empresa.

Para a **categoria contrato psicológico implícito**, foram identificados quatro contratos, que são o desafio, estar em uma empresa que proporcione trabalhos não rotineiros, virar sócio e *status*. Estes aparecem no discurso do entrevistado da seguinte forma, respectivamente:

- a) *“queria me sentir desafiado”* Dentro do discurso do entrevistado, é possível observar que o desafio é uma de suas grandes expectativas em relação à empresa. Entretanto, é difícil identificar se a empresa emitiu sinais relativos ao desafio para o entrevistado, porque este é muito superficial em suas respostas. Apesar de ter buscado maior aprofundamento durante a entrevista, percebeu-se que o entrevistado fugia de algumas respostas, não sendo coerente com as perguntas feitas. A única conclusão que se pode tirar em relação ao discurso do entrevistado é que este procurou a empresa para ter desafios. Acredita-se, a partir deste ponto, que antes dele procurar a organização para trabalhar, ele sabia de alguma forma que encontraria desafios em um tipo de negócio como este, pois diz *“lá eu sabia que ia encontrar desafio”*.
- b) *“minha expectativa era trabalhar em empresa de consultoria (...) que não me deixasse cair na rotina”*. O entrevistado, por ter trabalhado anteriormente em empresa de consultoria e, em seguida, em uma empresa

tradicional, percebeu uma diferença muito grande na rotina de trabalho destas empresas. Para ele, o trabalho na empresa tradicional é altamente rotineiro, enquanto na consultoria não. Quando decidiu ir para a empresa A, ele sabia que não ia encontrar rotina, como confirmam suas palavras *“lá (na empresa A) eu sabia que ia encontrar desafio, não ia ter rotina”*.

- c) *“eu apenas absorvi as expectativas da empresa que era (...) fazer a lição de casa direito para virar sócio”*. Por esse discurso inicial do entrevistado, é possível perceber que virar sócio era uma expectativa da empresa, porque esse deveria ser o caminho trilhado por todos, e o entrevistado demonstra que essa seria uma expectativa da empresa, que teria que ser cumprida. Mas em um momento posterior, o entrevistado diz ter *“almejado este posto por um tempo”*. Sendo assim, confirma-se que o contrato psicológico implícito virar sócio esteve presente durante sua trajetória dentro da empresa.
- d) *“queria uma empresa de consultoria grande, com nome”*. De acordo com o discurso do entrevistado, é possível perceber que o respaldo do nome e da grandeza da organização conferem *status* a ele, e que por ter essa dimensão, a empresa poderia atender outras expectativas suas, como o plano de carreira, que ele cita.

**A categoria ruptura do contrato psicológico** esteve presente no discurso do entrevistado. A confirmação disto está nas seguintes falas do entrevistado:

- a) *“Apesar deles falarem que você pode virar sócio, com o passar do tempo, você percebe que o máximo da carreira não é o cargo máximo e sim aquilo que você pode chegar, tem perfil e quer chegar. (...) Eles dizem que você pode virar sócio, mas acaba percebendo que isso não é verdade, porque todo mundo tem um limite que pode chegar dependendo do seu perfil e não só do esforço”*. Este discurso demonstra que houve a ruptura do contrato virar sócio, porque apesar da empresa emitir sinais de que o indivíduo



tornar-se-ia sócio, havendo esforço por parte do mesmo, o entrevistado percebeu não ser verdadeiro esse discurso, ainda que tenha compreendido que a relação não seja tão direta quanto o discurso empresarial diz ser.

- b) *“Eu obtive reconhecimento, conhecimento. Não tanto quanto eu deveria, mas tive”* Este discurso deixa claro que o contrato psicológico explícito conhecimento não foi atendido ou cumprido na íntegra, ou seja, o entrevistado esperava mais com relação ao provimento de conhecimento do que lhe foi oferecido.
- c) *“O não atendimento das minhas expectativas ...”* Este discurso fala por si só. As diversas expectativas, mencionadas ou não durante a entrevista, não foram atendidas, caracterizando a ruptura do contrato psicológico.

A **categoria mecanismos de criação do contrato psicológico** esteve ausente do discurso.

A **categoria reações à ruptura do contrato psicológico** se mostrou um tanto interessante. Mesmo havendo ruptura, o entrevistado disse não ter saído da empresa em função deste ocorrido, como expõe a fala *“o não atendimento das minhas expectativas não foram o motivo para minha saída”*. O entrevistado, em vários momentos da entrevista, apresentou um grau de entendimento em relação à ruptura, como demonstra a fala *“com o passar do tempo, você percebe que o máximo da carreira não é o cargo máximo e sim aquilo que você pode chegar, tem perfil e quer chegar. (...) Eles dizem que você pode virar sócio, mas acaba percebendo que isso não é verdade, porque todo mundo tem um limite que pode chegar dependendo do seu perfil e não só do esforço. De fato, foi possível perceber que a ruptura ocorreu por parte da empresa, mas a culpa disto ter acontecido, na sua concepção, foi dele, porque ele não tinha o perfil adequado para ser sócio. Isto gerou um sentimento de mágoa, que o entrevistado tenta neutralizar ao dizer que *“não fiquei chateado com a empresa, porque eu aprendi muito”*. Além disso, percebe-se esta tendência de neutralização do sentimento de mágoa, quando o entrevistado, sempre depois de uma colocação contraditória, como por exemplo, *“Minhas expectativas foram mais que atendidas (...) O não atendimento das minhas expectativas não**

*foram o motivo da minha saída. Isso demonstra que as expectativas estavam de acordo”, faz questão de dizer que gosta da empresa, que estava satisfeita com ela.*

O motivo da saída relatada pelo entrevistado foi impulsionada por dois fatores. Um foi a mudança do contrato psicológico. Este percebeu que a empresa iniciou um processo de mudança que rumava para um caminho que não queria trilhar, como mostra a fala *“A empresa começou a mudar o seu perfil, e o perfil das pessoas que trabalhavam lá, e eu percebi que aquilo não era para mim. Então resolvi sair. (...) A organização mudou muito e ela está caminhando para algo diferente do que eu esperava”*.

O outro fator foi o fato de não ter virado sócio, caracterizando a ruptura do contrato psicológico. Isso fez o entrevistado acreditar que não teria mais desafios em seu trabalho, pois segundo ele *“eu já tinha batido o teto na empresa. Não sei se ia aprender mais do que aprendi, porque tem uma hora que você estagna. Eu saí, acho que porque tinha chegado no limite e não teria mais desafios”*. Diante desta perspectiva, é possível inferir que um dos motivos que o fez sair da organização foi a ruptura do contrato virar sócio, com a não efetivação da sociedade, não haveria mais espaço para o cumprimento de um outro contrato, que era o desafio. Não foram identificadas outras reações a não ser a rotatividade voluntária.

A **categoria sentimento pós demissão se** apresentou em alguns momentos do discurso, e se caracterizou de forma positiva. As falas que apoiam essa conclusão são: *“adoro a empresa hoje”, “foi bom ter trabalhado lá”*.

#### **Entrevistado 4**

Analisando-se o discurso do entrevistado 4, observou-se a presença da **categoria contrato psicológico explícito** em alguns momentos da entrevista, que indicam três contratos. O primeiro é a implementação de sistemas. O entrevistado demonstra, em seu discurso, que este seria o tipo de atuação que buscava na empresa, e que esta oferecia oportunidades na área de

conhecimento, conforme relata *“Quando eu entrei ... com relação ao tipo de trabalho era implementação de sistemas. (...) Eu estava olhando (...) implementar sistemas”*. Esta fala se refere ao questionamento sobre as expectativas do entrevistado em relação ao tipo de trabalho e à empresa. Por ser na época uma empresa conhecida pela sua atuação em implementação de sistemas, foi possível estabelecer este contrato explícito entre entrevistado e empresa.

O segundo contrato estabelecido foi o treinamento, observado no discurso *“Era uma multinacional que possibilitava o treinamento no exterior. (...) Eu estava olhando para o treinamento.(...) A expectativa de participar de uma organização que ajudava na minha formação de uma maneira constante.”* Analisando esses relatos dentro do contexto da entrevista, percebe-se que o treinamento oferecido pela empresa como um benefício seria, para o entrevistado, o meio para se tornar um executivo de sucesso, posição almejada por ele.

O terceiro contrato acordado foi o *coaching*, presente no discurso em que o entrevistado discorre sobre o não atendimento dos contratos psicológicos, como segue: *“a organização era um décimo do tamanho de hoje, e portanto, o coaching era mais próximo e constante”*.

A **categoria contrato psicológico implícito** se fez presente durante a entrevista e se apresentou nas formas de carreira agressiva e desafio profissional. O entrevistado relata que, antes de entrar na empresa, participou de uma palestra, fato que sugere, no contexto da entrevista, que a empresa emitiu sinais relativos a uma ambiente de trabalho desafiador, munido de um plano de carreira agressivo, pelo qual o indivíduo poderia tornar-se sócio. Esses dois contratos estão explicitados nas seguintes falas *“era uma multinacional que possibilitava (...) uma carreira agressiva”* e *“eu entrei como estagiária. Na época duas coisas chamaram a atenção: o desafio profissional e a proposta de trabalho”*.

A **categoria ruptura do contrato psicológico** se fez presente em grande parte da entrevista, mencionando o rompimento com os contratos implementação de sistema, treinamento, *coaching*. Os discursos, que

confirmam isto, são: *“Eu mantive minhas expectativas (referindo-se à implementação de sistemas), mas, em termos de tipo de trabalho mudou bastante”*. Com relação à ruptura do contrato treinamento, a fala que confirma o fato é *“Com o passar do tempo (...) a organização começou a contribuir menos para minha formação, especificamente treinamento. (...) o pacote de formação do executivo foi piorando”*. Diante desta afirmação, entende-se que o treinamento deixou de ser uma prioridade da empresa para com aquele indivíduo que ocupava posições mais altas na mesma e, com isso, rompeu com um termo, que até pouco tempo atrás, era satisfatório. O rompimento com o contrato *coaching* se evidenciou no discurso *“(...) o coaching era próximo e constante. Ao longo do tempo, a organização cresceu muito. (...) hoje em dia é uma organização mais impessoal, onde todo o processo de coaching depende muito mais de uma vontade pessoal do que da estrutura da organização, apesar de haver um processo formal de mentoring, mas que, na prática, funciona quando as pessoas envolvidas têm interesse”*. Analisando esta fala no contexto da entrevista, fica claro que o entrevistado passou por um processo de mudança junto com a organização, que cresceu e não conseguiu mais cumprir com os contratos estabelecidos. Esta conclusão se respalda também no discurso seguinte *“a empresa mudou, o negócio mudou ao longo do tempo. Mas esqueceram de avisar. (...) Não que a mudança não seja bem vinda (...) mas não nos avisaram dessa mudança. A gente percebeu a mudança por dedução. Não nos deram a opção de optar. (...) Eu queria trabalhar em consultoria e hoje a empresa não é mais consultoria. (...) Eu queria que o contrato, que eu assinei lá no começo, continuasse valendo. (...) Eu dei minha parte (...) Nós esperávamos que eles fossem corretos (...) afinal, demos o sangue pela organização.”* O relato acima indica uma clara ruptura de tudo o que havia sido acordado explícita e implicitamente. Segundo o entrevistado, a mudança poderia ocorrer, desde que fosse compartilhada com os funcionários, para que estes pudessem ou não aceitar os novos contratos psicológicos. Sendo assim, observa-se falha na administração da mudança dos contratos.

Com relação à **categoria mecanismos de criação do contrato psicológico**, o entrevistado 4 mostrou em seu discurso haver a predominância de um único,

a interação. Frases como *“eles acabaram explicando o que era a empresa. Daí eu assisti uma palestra (...) palestra tradicional ... o que a empresa fazia, principais clientes”* permitem concluir que a comunicação oral entre o entrevistado e funcionários da empresa ocorreu e ela permitiu a formação dos contratos psicológicos implícitos e explícitos.

A **categoria reações à ruptura do contrato psicológico** se mostrou presente no discurso do entrevistado e está relacionado à saída deste da organização. Tal relação é expressa na fala *“eu tenho claro na minha cabeça porque saí. Eu queria trabalhar em consultoria, e hoje a empresa A não é mais consultoria”*. Esta é uma das conclusões pessoais do entrevistado sobre sua saída. A relação entre a saída e a ruptura do contrato psicológico se evidencia ainda mais pelo fato desta fala sobre a saída ter sido seguida de toda a explanação sobre a ruptura dos contratos psicológicos. Não foram identificadas outras reações a não ser a rotatividade voluntária.

A **categoria sentimentos pós demissão** esteve presente durante a entrevista, e se caracterizou por um sentimento de mágoa expresso na fala *“É difícil não sair magoada”* e *“não dá pra dizer que a organização não pisou na bola”*, que no discurso, relacionou-se diretamente com a ruptura do contrato psicológico.

## **Entrevistado 5**

Em relação ao discurso do entrevistado 5, pode-se observar a presença da categoria contrato psicológico explícito, entretanto a exposição dos mesmos não ocorreu totalmente no início da entrevista, conforme ocorrido com os demais entrevistados. O entrevistado 5 pareceu bastante cauteloso com aquilo que dizia até sentir-se mais à vontade. Por isso, os contratos em questão foram verbalizados principalmente quando se expôs a discussão sobre o não cumprimento deles. De qualquer forma, os contratos psicológicos explícitos estabelecidos entre o entrevistado e a organização foram:

a) *“contato com uma metodologia e modelos que representariam as melhores práticas para o mundo empresarial”*. O contrato estabelecido neste caso é a

gama de conhecimento que o entrevistado adquiriria, caso entrasse em contato com tais metodologias. Essa linha de raciocínio é reforçada, quando este comenta ter procurado o negócio consultoria para trabalhar pelo seu *“apreço, atração pelo conhecimento”*.

- b) critério de avaliação justo. Em alguns momentos da entrevista, o entrevistado demonstra a sua expectativa de ser avaliado e ascender profissionalmente, segundo os critérios estabelecidos pelo sistema de avaliação adotado pela empresa, que inicialmente pareceu ser justo e meritocrático.
- c) *“oportunidade de conhecer as diversidades de um negócio, contribuindo para uma formação mais eclética”*. Este dizer indica um acordo em que a empresa oferece oportunidades de contato com múltiplos clientes e negócios, de aprimorar seus conhecimentos e, por outro lado, a recíproca é o interesse e a disposição do indivíduo em trabalhar com um negócio com estas características.
- d) O crescimento profissional foi um outro contrato explícito citado durante a entrevista. Isto se confirma, quando o entrevistado coloca que o contato com o conhecimento que a empresa teria para oferecer, a multiplicidade de experiências em clientes diversos seria uma das *“chances de ascender na carreira profissional”*. A consultoria seria um *“acelerador para minha carreira. Uma alavanca para a minha formação e ascensão profissional”*, relacionou o entrevistado.

A **categoria contratos psicológicos implícitos** se mostrou presente durante o desenrolar da entrevista. Um primeiro contrato e de alto grau de importância para o entrevistado estava relacionado com o *slogan* da empresa que se auto denomina *“The best place to work”*. Por meio deste, a empresa sinalizou ao entrevistado que aquele seria um lugar de valores e cultura condizentes com um melhor lugar para trabalhar. Isto é exposto no discurso do entrevistado, quando fala sobre suas expectativas em relação à empresa *“(...) prover uma*

*cultura de aprendizado contínuo e de trabalho colaborativo, e de produção de compartilhamento de conhecimento. (...) cultura (...) agregadora, colaborativa e preocupada com a qualidade de vida do profissional".* Ao mencionar que aquele era o melhor lugar para se trabalhar a empresa deu asas à imaginação do entrevistado, que interpretou o *slogan* de acordo com aquilo que achava ser o melhor lugar para trabalhar.

Um segundo contrato implícito se relaciona ao trabalho não rotineiro. Por ter trabalhado anteriormente na indústria e somente depois em consultoria, pôde fazer uma avaliação da congregação do seu perfil e da empresa. Por isso, esperava que empresa A oferecesse desafios diários, como expõe a fala *"Na indústria, o cara tem uma rotina massacrante. Quando você tá num ambiente nervoso, cada dia é um dia, você tem que matar um leão por dia"*.

A **categoria ruptura do contrato psicológico** esteve presente no discurso do entrevistado e, mostrou-se coerente com os contratos psicológicos explícitos e implícitos apresentados anteriormente. Com relação ao contrato psicológico explícito critérios de avaliação, um dos discursos que marcou a ruptura foi *"houve uma quebra das expectativas com relação ao sistema de reconhecimento e valorização do profissional ... encontrei um ambiente político, onde a ascensão profissional não dependia tão somente do mérito"*. Diante de um sistema de avaliação, cujos critérios eram uniformes e justos, segundo o entrevistado, a descoberta de um sistema de avaliação paralelo e mais forte que o formal rompe com a credulidade do entrevistado para com este sistema e com a própria empresa. Os outros contratos psicológicos explícitos foram atendidos de acordo com a entrevista.

Com relação aos contratos psicológicos implícitos, o *"the best place to work"* e suas conjugações não foram atendidas, como mostra seu discurso: *"houve um descolamento entre meus valores pessoais, crenças pessoais e a cultura da empresa. (...) quando existe uma 'des-sintonia' entre o discurso e a prática surgem sentimentos de ruptura, que é fundamentalmente psicológica e não contratual. Não é possível você criar o melhor lugar para trabalhar, sem que esse objetivo esteja apoiado em uma meritocracia, na aceitação da*

*diversidade, no estímulo à iniciativa. Você não consegue criar um 'best place to work' dentro de uma organização de comando e controle".* A possível leitura que se pode fazer sobre esses dizeres é que a organização, ao se auto denominar o melhor lugar para trabalhar, sem esclarecer o que isto significa em termos práticos, estabeleceu um contrato psicológico implícito, segundo a percepção do entrevistado, e não segundo sua percepção do que seria o melhor lugar para trabalhar. Isto posto, o entrevistado teria associado conceitos como qualidade de vida, cultura de aprendizado e colaboração, valorização do funcionário com o termo "*The best place to work*". Entretanto, em determinado momento o discurso se aprofunda e o entrevistado diz "*ser o 'best place to work' é prezar a qualidade de vida do indivíduo, entender que ele tem família, uma vida fora da empresa, aceitar a diversidade, valores e opiniões. E isso, apesar da empresa discursar a favor, não tínhamos*". Esta afirmação, ao contrário do que se pensava anteriormente, contrapõe a prerrogativa inicial de que a empresa não esclareceu qual seria sua percepção sobre o que seria o melhor lugar para se trabalhar. Diferentemente disto, apresenta uma realidade em que a organização, por motivações desconhecidas, tenta induzir o funcionário a pensar que esta é o "*The best place to work*", discursando em favor da família, da qualidade de vida, da livre proposição de idéias e assim por diante. Entretanto, a prática se mostra muito distante deste discurso.

A **categoria mecanismo de criação do contrato psicológico** esteve ausente no discurso deste entrevistado.

A **categoria reações à ruptura do contrato psicológico**, observada no discurso, apresentou dois momentos importantes. O primeiro, e anterior à reação de ruptura propriamente dita, foi a depressão. Como relata o entrevistado "*chegou um momento em que eu não tinha mais vontade de acordar para trabalhar. Eu cheguei a ficar deprimido.*" Essa é a demonstração de um sentimento inicial, que aflorou em função do processo de descoberta de uma realidade desconhecida e contrária ao discurso da organização. Esse tipo de reação decorre de relações nas quais a traição e, o descaso com os aspectos humanos predominam.



Posteriormente a esse quadro, identificou-se a própria reação rotatividade voluntária, quando o entrevistado expõe: *“Toda ruptura psicológica traz uma certa medida de sofrimento. Mas um dos dois lados precisa tomar uma decisão no sentido do rompimento (...) olhando para o futuro não consegui me enxergar, praticando o estilo de vida que me era oferecido. Na minha saída, saí com a expectativa de (...)”*. Como é possível concluir, o discurso do entrevistado faz uma associação entre a ruptura dos contratos psicológicos e sua saída da organização, pois este não queria compartilhar de um discurso diferente da prática, e nem com as condições de trabalho que lhe eram oferecidas.

O **sentimento pós demissão** voluntária identificado na referida entrevista foi o de alívio e respeito pela organização. Este primeiro sentimento é observado quando o entrevistado relata *“Quando saí da empresa foi um alívio. (...) O peixe precisa de água limpa para viver, se desenvolver. Aquele ambiente era carregado, nebuloso”*.

Esta fala expressa o momento após a saída do entrevistado da organização, quando se liberta de um ambiente em que, segundo ele, era *“um regime castrador, uma camisa de força”*.

O segundo sentimento observado respeito se caracterizou, quando o entrevistado diz *“Continuo tendo respeito pela empresa (...) mas não consegui harmonizar meu valores e convicções com a cultura corporativa”*, mostrando que, apesar do ocorrido, ele compreende que a relação não deu certo e, por isso, não se muniu de outros sentimentos mais passionais.

### 5.1.3 Resultados da empresa B

Os resultados da análise categorial da empresa B, por entrevistado, apresentaram-se da seguinte forma:

Entrevistado \ Categoria	6		7	
	A	P	A	P
Contrato Psicológico Explícito		X		X
Contrato Psicológico Implícito		X		X
Ruptura do Contrato Psicológico		X		X
Mecanismos de Criação do Contrato Psicológico		X		X
Reações à Ruptura: Rotatividade Voluntária	X			X
Reações à Ruptura: Outros	X		X	
Sentimento pós demissão voluntária	X			X

**Tabela 2 – Resultados da Empresa B**

**Nomenclatura: A – Ausência; P - Presença**

Para melhor explicitar cada um dos resultados de ausência e presença de categorias, serão trabalhados, a seguir, os aspectos do discurso de cada um

dos entrevistados por meio da técnica análise de discurso, referenciada na seção 4.2.9.

### **Entrevistado 6**

Em relação ao discurso da entrevistada 6, pode-se observar a presença da **categoria contrato psicológico explícito** na seguinte passagem da entrevista: *“A expectativa passava também pelo plano de carreira, que era estruturado, tinha benefícios, mas em nenhum momento parei para pensar se isso era próprio de consultoria. Talvez fosse característica de uma multi (...) Senti que lá o espaço estaria aberto para eu me desenvolver.”*. Analisando este trecho, dentro do contexto da entrevista, é possível perceber que o contrato psicológico explícito fora estabelecido em dois momentos distintos. O primeiro ocorreu antes da entrevistada entrar na organização, que associou o fato da empresa B ser uma multinacional com o oferecimento de um plano de carreira estruturado e benefícios. O segundo momento ocorreu durante o processo de contratação, quando a entrevistada obteve a confirmação de que a associação formulada anteriormente estava correta, certificando-se que dois contratos psicológicos explícitos haviam sido estabelecidos: plano de carreira e benefícios.

A **categoria contratos psicológicos implícitos** esteve presente em algumas passagens da entrevista e apresentou-se das seguintes formas:

- a) *status*, representado pela fala *“Eu sabia que ia trabalhar na número um”*. Essa perspectiva permite concluir, dentro do contexto do discurso da entrevistada, que o primeiro contrato psicológico implícito é o *status* que a organização oferece por ser bem reconhecida no mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que é almejada por diversos profissionais do ramo de consultoria, visto seu discurso *‘Em que consultoria estivesse, você sempre olhava para a empresa B.’*
- b) *estrutura*. É possível identificar este contrato devido à seguinte exposição *“eu imaginava que a empresa seria mais estruturada, diferente de onde eu trabalhava antes”*. Frente ao contexto da entrevista, *estrutura* significa

capacidade de absorver sua mão de obra qualificada e oferecer oportunidades de desenvolvimento, a partir de projetos grandes, com benefícios adequados. Logo, a entrevistada, ao reconhecer o tamanho e a expressividade da empresa B no mercado de consultoria e deparando-se com os sinais emitidos por esta via seu discurso, estabeleceu como contrato psicológico implícito a estrutura oferecida pela empresa.

- c) oportunidade para mulheres – *“A maior expectativa era: a empresa vai dar oportunidades para mulheres (...)”*. Esta perspectiva permite concluir que, independentemente do gênero, ela teria oportunidade para crescer e desenvolver-se dentro da organização.
- d) grandes projetos – *“A maior expectativa era: (...) a empresa deve ter grandes projetos”*. Esta fala permite concluir que o fato da empresa ser grande, reconhecida como a número um, gera a expectativa de que esta possua grandes projetos, expressivos como a própria empresa B. Isto também pode induzir ao pensamento de que esta empresa oferece oportunidades de desenvolvimento, como ocorre e está explicitado no item a seguir.
- e) desenvolvimento – foram emitidos, durante o processo de contratação, sinais de que a empresa ofereceria oportunidades de desenvolvimento, como expõe a fala: *“Senti que, lá, o espaço estaria aberto para eu me desenvolver, tudo dependia de mim, da minha competência. Mulher lá teria espaço, entende? Eu seria avaliada pela minha competência e não pelo gênero. Isso era muito importante para mim, porque eu sabia que eu tinha capacidade”*. É importante ressaltar que, no caso da entrevistada, este contrato está atrelado não somente à oportunidade de desenvolvimento, mas também ao reconhecimento da empresa para com o trabalho e competência dela. Ao relatar o fato de ter sido reconhecida verbalmente pela sua competência, mas não promovida por ser mulher, a entrevistada expõe em seu discurso que a empresa B se mostrou desprendida da questão gênero feminino ou masculino, para abrir espaço para o desenvolvimento e possível promoção de qualquer funcionário. Para ela, a empresa deixa claro

que a promoção está relacionada à competência e não ao gênero, e por mais este motivo, teria escolhido a empresa B para trabalhar.

O contrato implícito desenvolvimento possui uma forte relação com o contrato oportunidade para mulheres, considerando-se que o desenvolvimento somente existe para a entrevistada, se não houver distinção de quem pode e deve se desenvolver.

É possível também, a partir do discurso acima, entender que o senso de justiça na avaliação tem um peso muito grande para a entrevistada, pois este é o meio pelo qual sua competência deve ser reconhecida.

f) networking – este tópico do contrato esteve representado pelo discurso “*eu me preocupava com o networking ... eu queria deixar meu nome conhecido no mercado e a empresa B poderia me dar isso que eu esperava*”. Por tratar-se de uma organização grande e expressiva no mercado de consultoria, com o *status* de número um, trabalhar nesta empresa para a entrevistada significou oportunidades de criação de uma rede de contatos, visto a gama de clientes nos quais desenvolveria projetos, obtendo exposição profissional.

De acordo com a entrevistada, todos os contratos psicológicos implícitos mencionados acima, estavam presentes no discurso da empresa, pois logo após citá-los, a entrevistada diz “*o próprio discurso dela era esse*”.

A **categoria ruptura do contrato psicológico** se mostrou presente no discurso da entrevistada quando esta, ao responder sobre o atendimento de suas expectativas pela empresa, diz “*As minhas em relação à empresa: algumas foram atingidas, outras não. (...) Eu esperava coisas em relação à avaliação de desempenho. Num primeiro momento, foram atendidas, mas quando eu esperava que fosse conquistar os frutos do meu trabalho, justo naquele momento, houve a fusão com [outra empresa] e o que eu esperava, não ocorreu. Mas jamais diria que esse ocorrido foi mal intencionado, nem sacanagem da empresa. Era algo além do que as pessoas pudessem administrar.*”. Esta primeira fala permite concluir que a ruptura decorreu de um

momento econômico da empresa, e que a avaliação não reconheceu a competência, a capacidade da entrevistada única e exclusivamente por este motivo. Sendo assim, o contrato psicológico implícito desenvolvimento não foi cumprido por parte da empresa B. Não foi possível captar quais outros contratos teriam sido rompidos, pois ela explicita apenas que houve a ruptura, sem desenvolver um discurso a respeito deste fato. Em alguns momentos da entrevista, a entrevistada expôs seu contentamento com o cumprimento dos contratos psicológicos, dizendo *“Na empresa B, senti que seria diferente. E foi! Ela abriu espaço para mim, me deu todas as chances para crescer, foi justa em todos os processos de avaliação. (...) os benefícios eram bons, eles cumpriram com os treinamentos, por exemplo. E o mais importante, deram oportunidade de crescimento”*. Esta fala demonstra que, no geral, a ruptura mencionada anteriormente não teve um grande peso para a entrevistada, pois, por este discurso, esta expõe sua satisfação com a relação de troca, de mão dupla que estabeleceu com a organização. Tal sentimento positivo se reflete na saída da entrevistada da organização. A categoria rotatividade voluntária esteve presente durante a entrevista, mas não relacionou-se à ruptura do contrato psicológico, como expõe o discurso: *“Na realidade, eu quis sair ... ,porque eu ficava com a imagem de voltar para a indústria e não viajar. Eu não gostava de ficar viajando.”* A saída da entrevistada esteve diretamente relacionada às viagens que fazia pela empresa B, a qual, ao prestar seus serviços, deslocava seus consultores para a base do cliente, fazendo estes viajar. Ao entrar na organização, sabia da possibilidade de viajar, mas aceitou o emprego mesmo assim, pois pediu para ficar em São Paulo, sempre que possível. Este pedido foi atendido pela empresa na medida do possível, o que possibilitou que a entrevistada sentisse que uma relação de troca havia sido estabelecida entre ambas, como sugere o discurso: *“Eles foram legais comigo, souberam valorizar o meu trabalho. [Silêncio] Mas eu saí por causa das viagens. Eu sabia, desde o começo, que teria que viajar, pedi para que, sempre que possível, ficar em São Paulo. Eles atenderam meu pedido, mas nem sempre dava.”* Esta fala também sugere que houve um esclarecimento dos termos de troca entre organização e entrevistada, e isto é reforçado quando esta última fala sobre a manutenção de suas expectativas em relação à empresa *“não mudaram em nenhum momento,*

*porque foram bem esclarecidas e conversadas no início. A empresa B fez questão de colocar tudo em pratos limpos, tiveram esse cuidado. Não propagandearam nada além do que poderiam cumprir.”.*

A **categoria mecanismos de criação do contrato psicológico** se apresentou na forma de interação, pois, em determinados momentos a entrevistada aponta *“o discurso dela [da empresa B] era esse. (...) [as expectativas] foram muito bem esclarecidas e conversadas no início.”.*

As **categorias outras reações à ruptura do contrato psicológico e sentimentos pós demissão** voluntária estiveram ausentes do discurso da entrevistada.

### **Entrevistado 7**

A **categoria contratos psicológicos explícitos** se mostrou presente na entrevista. Durante a interação do entrevistado com a empresa, foi mencionado que oportunidades de desenvolvimento seriam oferecidas pela empresa B, tornando-o um profissional diferenciado no mercado e preparando-o para se tornar sócio da empresa. Estas idéias estão expressas, quando o entrevistado diz:

a) *“As coisas que eles falaram (...) a empresa ia investir em mim (...) a empresa diz que vai desenvolver você a ser um líder, um executivo (...).”*

Esta primeira fala, dentro do contexto geral da entrevista, permite concluir que a empresa B, em seu processo de interação com o entrevistado, explicitou a possibilidade de desenvolvimento deste dentro da organização, pois esta, além de prover treinamentos, disse que o desenvolveria para a liderança, para se tornar um executivo, por meio de uma concepção de trabalho voltada para o aprendizado.

b) *“Disseram que eu ia ser um executivo diferenciado, aprenderia muito, comparativamente ao mercado de trabalho, faria treinamentos, teria uma carreira definida, a empresa ajudaria a desenvolver meu potencial (...) e que*

*um dia, viraria sócio*”. Este discurso permite identificar o estabelecimento dos contratos psicológicos explícitos plano de carreira e treinamento, e sugere a inclusão dos contratos sociedade e aprendizado. Dentro do contexto da entrevista, é possível perceber que a empresa, em seu discurso, fomenta a idéia de que a estrutura de plano de carreira e os treinamentos são oferecidos pela empresa, juntamente com outros benefícios, incluindo o desenvolvimento do potencial do indivíduo por meio do aprendizado, como uma forma para o indivíduo chegar à posição de sócio da organização. Em troca, se o indivíduo se comprometer com a organização, ele chega à sociedade, como expõe o entrevistado: *“em troca, você dá comprometimento para virar sócio lá na frente.”* E, em vários momentos da entrevista, o entrevistado expôs que, ao estabelecer essa relação de troca com a organização, ele teria a oportunidade de se tornar um profissional diferenciado no mercado, como diz *“eu ia (...) ser (...) um cara diferenciado no mercado (...) eu ia virar um executivo disputado no mercado.”* Diante da análise exposta acima, é possível identificar os seguintes contratos explícitos: plano de carreira, treinamento, aprendizado e sociedade.

A **categoria contratos psicológicos implícitos** esteve presente no discurso do entrevistado, e caracterizou-se pelo desafio, como expõe a fala *“achei que teria desafios diariamente, que iria aprender diariamente, e que meu intelectual ia ser desafiado todos os dias (...) com o que eles falaram na palestra, eu ia ter que queimar massa encefálica para resolver problemas, trazer soluções novas para diferentes clientes.”* Diante do que foi exposto acima e analisando o contexto da entrevista, pode-se observar que sinais de que o trabalho seria complexo, foram emitidos, e isso induziu à formação do contrato implícito desafio.

A **categoria ruptura do contrato psicológico** esteve presente no discurso do entrevistado, e mostrou-se coerente com os contratos psicológicos explícitos e implícitos apresentados anteriormente. Com relação ao contrato psicológico



explícito treinamento, a ruptura foi marcada pelo discurso “os treinamentos eram um lixo. (...) as expectativas não foram atendidas, porque todo aquele cenário que descreveram, de desenvolvimento, bons treinamentos, tudo para preparar você para sócio era balela.”. Estes dizeres permitem compreender a insatisfação do entrevistado com a qualidade dos treinamentos oferecidos, pois além deles serem de má qualidade, visto o uso da palavra “lixo”, estes não deram as condições necessárias, que o entrevistado julgava importantes, para ele chegar à sociedade. Os contratos psicológicos explícitos sociedade e aprendizado também foram rompidos, como evidenciam os discursos:

- a) “achei que iria (...) aprender diariamente (...). Mas isso foi estorinha de criança. (...) não havia compromisso da parte deles [referindo-se à empresa B] com o meu aprendizado (...)”. Essas colocações representam a promessa de um ambiente empresarial de aprendizado e o não cumprimento da mesma por parte da empresa. O entrevistado, ao assistir a palestra da empresa e ao ter contato com os colegas de trabalho, concluiu, por meio dos sinais emitidos, que o ambiente de trabalho, nesta empresa seria de aprendizado, fato que não se tornou realidade.
- b) “A empresa diz que vai desenvolver você a ser um líder, um executivo, e que, em troca, você dá comprometimento para virar sócio lá na frente. Mas tudo isso é estória. Eu dei meu sangue, porque achei que, em troca, ia ser desenvolvido, ia me tornar um sócio, ia ser um cara diferenciado no mercado, ia ser um estrategista, o cara que tem o poder pra opinar e todo mundo seguir. Eles fizeram eu acreditar que isso ia acontecer e por isso dei meu sangue. Mas sabe o que recebi em troca? Nem a metade do que eu esperava...”. Este discurso marca a ruptura de dois contratos psicológicos implícitos: desenvolvimento e sociedade. A empresa B emitiu sinais de que proveria condições para o indivíduo se desenvolver para, em um determinado momento, tornar-se sócio. Entretanto, como aponta o discurso, a empresa não cumpriu com o desenvolvimento do indivíduo.

O contrato psicológico implícito sofreu rompimento como demonstra a fala:

a) *“achei (...) que meu intelectual ia ser desafiado todos os dias (...). E com o que eles falaram na palestra, minha vida profissional ia ser assim, eu ia ter que queimar massa encefálica para resolver problemas, trazer soluções novas para diferentes clientes. Mas isso tudo é uma verdadeira falácia. Brincadeira para recém formado que nem eu acreditar.”* Por essa fala, é possível entender que a empresa, durante sua apresentação institucional, gerou, por meio de sinais, a expectativa de que o dia-a-dia profissional do entrevistado seria desafiador, que soluções inovadoras e resoluções de problemas para os clientes surgiriam por meio de um desafio intelectual do indivíduo, fato este bastante comum durante seus estudos na faculdade.

A **categoria mecanismos de criação do contrato psicológico** apareceu duas vezes na entrevista e mostrou-se na forma de interação e sinais estruturados, quando o entrevistado diz que *“as pessoas mais altas na empresa falavam no dia a dia do meu trabalho”* e *“seguindo a palestra que eu vi”*. Este primeiro trecho sinaliza que muitos contratos psicológicos foram estabelecidos por meio da comunicação oral, que caracteriza o mecanismo interação, e o último trecho sinaliza que houve transmissão de informações sobre a empresa por meio de uma palestra de apresentação realizada pela mesma.

A **categoria reações à ruptura do contrato psicológico** se mostrou presente no discurso do entrevistado e está relacionado à saída deste da organização. Tal relação é expressa na fala *“(...)foram tantos anos de chateação ... é aquele negócio: vão puxando o elástico ... cada vez ele fica mais frouxo, até uma hora que ele rompe, e daí não tem conserto. Comigo foi assim, eu era o elástico. Eles pisaram tanto na bola, que eu rompi com eles. Não foi justo prometer coisas que, na prática, não podem cumprir ... isso desgasta a relação.”*. Esta é uma das conclusões pessoais do entrevistado sobre sua saída. A relação entre a saída e a ruptura do contrato psicológico se evidencia ainda mais pelo fato desta fala sobre a saída ter sido seguida de toda a explanação sobre a ruptura dos contratos psicológicos. Não foram identificadas outras reações a não ser a rotatividade voluntária.

A **categoria sentimentos pós demissão voluntária** se fez presente na forma de mágoa e alívio, como demonstram os discursos *“Eles poderiam oferecer um milhão de reais para mim, eu não ficaria ... porque não cumpriram com o básico. Foi um alívio sair de lá.”* e *“sinto orgulho de estar fora desta empresa (...)”*.

A seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa quantitativa.

## **5.2 Resultados da pesquisa quantitativa**

A seguir serão apresentados os resultados da análise quantitativa referente ao questionário. Entretanto, antes de apresentá-los, é importante evidenciar o raciocínio utilizado para chegar até eles.

Como o questionário contou com o total de 8 sentenças a serem respondidas em uma escala ordinal, fez-se a combinação de seus elementos tomados dois a dois, como mostra a memória de cálculo:

$$\binom{8}{2} = \frac{8!}{2! 6!} = 28$$

Este resultado diz que é possível fazer 28 combinações duas a duas entre os elementos das sentenças apresentadas no questionário. A partir disto, realizou-se a combinação dos elementos das sentenças dois a dois como mostra o Apêndice IV, de modo a conjecturar as possíveis correlações entre eles.

A partir destas combinações e dos resultados do questionário apresentados no Apêndice V, aplicou-se o cálculo de correlação de postos de Kendall e Spearman no programa de análise estatística SPSS para todas as combinações, trazendo os seguintes resultados:

Correlations										
			RP1	RP2	RP3	RP4	RP5	RP6	RP7	RP8
Kendall's tau_b	RP1	Correlation Coefficient	1,000	,476	,272	,213	-,167	-,122	-,057	-,315
		Sig. (2-tailed)	,	,203	,467	,557	,630	,735	,870	,382
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
	RP2	Correlation Coefficient	,476	1,000	-,417	,522	-,068	-,298	-,070	-,309
		Sig. (2-tailed)	,203	,	,307	,186	,856	,445	,853	,430
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
	RP3	Correlation Coefficient	,272	-,417	1,000	,000	-,476	-,298	,350	,309
		Sig. (2-tailed)	,467	,307	,	1,000	,203	,445	,354	,430
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
	RP4	Correlation Coefficient	,213	,522	,000	1,000	-,213	-,545	,439	,564
		Sig. (2-tailed)	,557	,186	1,000	,	,557	,149	,231	,136
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
	RP5	Correlation Coefficient	-,167	-,068	-,476	-,213	1,000	,852*	-,743*	-,315
		Sig. (2-tailed)	,630	,856	,203	,557	,	,018	,033	,382
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
	RP6	Correlation Coefficient	-,122	-,298	-,298	-,545	,852*	1,000	-,814*	-,414
		Sig. (2-tailed)	,735	,445	,445	,149	,018	,	,025	,269
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
	RP7	Correlation Coefficient	-,057	-,070	,350	,439	-,743*	-,814*	1,000	,648
		Sig. (2-tailed)	,870	,853	,354	,231	,033	,025	,	,074
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
	RP8	Correlation Coefficient	-,315	-,309	,309	,564	-,315	-,414	,648	1,000
		Sig. (2-tailed)	,382	,430	,430	,136	,382	,269	,074	,
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
Spearman's rho	RP1	Correlation Coefficient	1,000	,519	,297	,275	-,179	-,119	-,135	-,338
		Sig. (2-tailed)	,	,232	,518	,551	,701	,799	,773	,459
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
	RP2	Correlation Coefficient	,519	1,000	-,417	,540	-,074	-,312	-,076	-,322
		Sig. (2-tailed)	,232	,	,352	,211	,874	,496	,872	,481
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
	RP3	Correlation Coefficient	,297	-,417	1,000	,000	-,519	-,312	,378	,322
		Sig. (2-tailed)	,518	,352	,	1,000	,232	,496	,403	,481
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
	RP4	Correlation Coefficient	,275	,540	,000	1,000	-,275	-,577	,490	,596
		Sig. (2-tailed)	,551	,211	1,000	,	,551	,175	,264	,158
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
	RP5	Correlation Coefficient	-,179	-,074	-,519	-,275	1,000	,912**	-,827*	-,338
		Sig. (2-tailed)	,701	,874	,232	,551	,	,004	,022	,459
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
	RP6	Correlation Coefficient	-,119	-,312	-,312	-,577	,912**	1,000	-,889**	-,473
		Sig. (2-tailed)	,799	,496	,496	,175	,004	,	,007	,283
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
	RP7	Correlation Coefficient	-,135	-,076	,378	,490	-,827*	-,889**	1,000	,731
		Sig. (2-tailed)	,773	,872	,403	,264	,022	,007	,	,062
		N	7	7	7	7	7	7	7	7
	RP8	Correlation Coefficient	-,338	-,322	,322	,596	-,338	-,473	,731	1,000
		Sig. (2-tailed)	,459	,481	,481	,158	,459	,283	,062	,
		N	7	7	7	7	7	7	7	7

\*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

### Tabela 3 – Resultados das Correlações

A partir deles, observou-se que algumas correlações se mostraram significantes (estão identificadas por asteriscos). Segundo os resultados apresentados, tanto pela correlação de postos de Kendall como pela de

Spearman, as seguintes combinações se mostraram válidas, ou seja, apresentaram-se dentro dos níveis de significância 0,05 ou 0,01 :

- **RP5 versus RP6**, sendo que esta possui sinal positivo e um nível de significância de 0,004, ou seja, é garantido estatisticamente 96% de confiança de que as variáveis estão correlacionadas e que existe uma concordância entre elas;
- **RP5 versus RP7**, sendo que esta possui sinal negativo positivo e um nível de significância de 0,022, ou seja, é garantido estatisticamente 97,8% de confiança de que as variáveis estão correlacionadas e que elas discordam entre si;
- **RP6 versus RP7**, sendo que esta possui sinal negativo e um nível de significância de 0,007, ou seja, é garantido estatisticamente 99,3% de confiança de que as variáveis estão correlacionadas e que elas discordam entre si.

É importante ressaltar que o fato da correlação possuir um sinal positivo significa que valores crescentes de uma variável se associam a valores crescentes de outra e sinal negativo significa que valores crescentes de uma variável se associam a valores decrescentes de outra. Assim sendo, a interpretação de cada uma dessas correlações é a seguinte:

#### **RP5 versus RP6**

Aquele que tende a concordar com o fato da empresa ter cumprido com os termos de troca estabelecidos, tende a concordar que houve atendimento de suas expectativas.

#### **RP5 versus RP7**

Aquele que tende a discordar do fato da empresa ter cumprido com os termos de troca estabelecidos, tende a concordar com a declaração de que o motivo da saída se deve ao não cumprimento dos termos.

### **RP6 versus RP7**

Aquele que tende a discordar que houve o atendimento das expectativas, tende a concordar com a declaração de que o motivo da saída se deve ao não cumprimento dos termos.

Como curiosidade, observou-se que a combinação RP7 *versus* RP8, apesar de não estar dentro dos níveis de significância 0,05 ou 0,01, apresentou um nível de significância para a correlação de postos de Kendall de 0,062 e para a correlação de postos de Spearman de 0,074, sendo que em ambos os cálculos apresentou um sinal positivo. A interpretação deste resultado é a de que aquele que tende a declarar que o motivo da saída se deve ao não cumprimento dos termos, tende a declarar que o motivo de sua saída se deve ao não cumprimento de suas expectativas por parte da organização.

Analisando os resultados expostos acima, de acordo com a questão de pesquisa estabelecida para este estudo, é possível afirmar que a violação do contrato psicológico exerce influência sobre os níveis de rotatividade voluntária em empresas de consultoria em atividade no Brasil. É interessante notar que esta pesquisa confirma os estudos realizados nos EUA, citados na seção 2.1, que indicaram os mesmos resultados em empresas de outros setores da economia.

Tais resultados somente demonstram que, atualmente, as pessoas estão exigindo posturas coerentes e profissionais por parte das empresas, cobrando-as pelo que se propõem a fazer pelo funcionário.