

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

DANIELA BORRACHA GONÇALVES

REALIZAÇÃO DE VALORES PESSOAIS NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL E SAÍDA VOLUNTÁRIA

São Paulo

2017

DANIELA BORRACHA GONÇALVES

REALIZAÇÃO DE VALORES PESSOAIS NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL E SAÍDA VOLUNTÁRIA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito de qualificação para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

ORIENTADORA: Prof. Dra. Silvia Marcia Russi De Domenico

São Paulo

2017

G639r Gonçalves, Daniela Borracha.

Realização de valores pessoais no ambiente
organizacional e saída voluntária. / Daniela Borracha
Gonçalves. - 2017.

139 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) -
Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2017.

Orientação: Prof^a. Dr^a. Silvia Marcia Russi De Domenico

Bibliografia: f. 136-139

1. Saída voluntária. 2. RVP. 3. Valores pessoais. 4. Setor
bancário. I. Título.

CDD 658.313

DANIELA BORRACHA GONÇALVES

REALIZAÇÃO DE VALORES PESSOAIS NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL E SAÍDA VOLUNTÁRIA

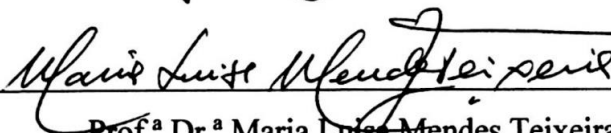
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito de qualificação para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovada em 10 de agosto de 2017.

BANCA EXAMINADORA



Prof.ª Dr.ª Sílvia Marcia Russi De Domenico
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof.ª Dr.ª Maria Lusa Mendes Teixeira
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof.ª Dr.ª Maria do Carmo Fernandes Martins
Universidade Metodista de São Paulo

Dedico este trabalho a minha mãe Leila
Borracha Gonçalves e a minha irmã Maria
Gabriela Borracha Gonçalves

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela luz no meu caminho e por ter me possibilitado realizar um sonho pessoal e profissional, em uma jornada que se iniciou devido a momentos turbulentos em minha vida e que é finalizada após momentos de grande crescimento e conhecimento pessoal e profissional.

Agradeço a minha família, principalmente, minhas amadas mãe e irmã, Leila Jaldim Borracha Gonçalves e Maria Gabriela Borracha Gonçalves, meus queridos avós, Augusto dos Reis Borracha e Jarlice Jaldim Borracha, que sempre acreditaram em mim incentivando meus estudos e me ajudaram com seu amor e carinho nessa jornada na minha vida.

Gostaria de manifestar meus sinceros agradecimentos a minha orientadora professora Dra. Silvia Marcia Russi De Domenico, a qual sou grata por ter me recebido como orientanda e por ter me auxiliado, me ensinado e compartilhado conhecimento comigo durante o processo de elaboração deste trabalho.

À todos os professores do PPGA em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie, em especial aqueles que tive a oportunidade de estar mais próxima durante o programa, seja no cumprimento de disciplinas, no desenvolvimento de trabalhos acadêmicos ou aconselhamento sobre a vida acadêmica.

Aos meus queridos amigos acadêmicos Gustavo Costa, Andreia Cardoso, Flavia Alves, Marcelo Dalpino, Rubens Prata, Fabine Évelin Romão Pimentel, Priscila Beni, Rafael França e Hernani Vidigal, que estavam sempre dispostos a me ajudar, aconselhar e compartilhar conhecimento comigo e presentes nos momentos de dificuldade dessa jornada.

Aos meus queridos colegas de profissão que contribuíram com seu tempo e demonstraram disposição para a participação e realização das entrevistas para este estudo.

Às minhas queridas amigas e amigos de longa data que participaram de forma indireta neste trabalho e nesta jornada me apoiando e incentivando em todas as minhas decisões, por terem torcido por mim, motivado e enxugado minhas lágrimas em tempos difíceis.

Agradeço a Universidade Presbiteriana Mackenzie por todo suporte recebido durante a realização deste meu sonho nesses dois anos de muito esforço e dedicação ao Programa de Mestrado em Administração de Empresas.

RESUMO

É essencial que as empresas realizem investimentos na retenção e atração de capital humano. Evitar a saída voluntária de funcionários, principalmente daqueles com melhores habilidades e capacidades, e criar um ambiente de trabalho favorável para que permaneçam tornaram-se objetivos importante para as organizações. Para isso, é necessário compreender quais fatores levam o indivíduo ao ato de sair voluntariamente. Este trabalho tem como objetivo geral analisar a contribuição da percepção de não-realização dos valores pessoais para a saída voluntária da organização, por meio dos seguintes objetivos específicos: identificar valores pessoais mais importantes dos participantes e identificar se a percepção da não-realização de valores pessoais no ambiente organizacional é considerada no processo que levou à saída voluntária da organização em que atuaram. Para atender a esses objetivos foram apresentados os construtos de saída voluntária, considerada como resultado de um processo com diversas etapas que culmina com o ato de deixar a organização, e de percepção de realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP), definida como a percepção de realização de metas motivacionais pessoais no ambiente organizacional em que as pessoas atuam ao desempenharem suas atividades cotidianas. De maneira a ampliar as abordagens utilizadas para investigar valores pessoais e RVP, neste estudo usou-se a abordagem qualitativa, baseada em entrevistas semi-estruturadas, com elementos do método *laddering*. Os participantes foram oito profissionais que haviam participado de um mesmo programa de trainees no início de suas carreiras e contavam com cerca de dez anos de experiência. A partir de análise categorial das transcrições foi possível a identificação dos tipos motivacionais de primeira ordem mais importantes, Autodireção e Estimulação, ambos metas relativas a Abertura à mudança, e Realização (Autopromoção). No processo de tomada de decisão de saída voluntária dos participantes deste estudo, tempos diferentes para a saída voluntária foram identificados. A percepção da não-realização dos valores pessoais mais importantes no ambiente organizacional em que atuaram foi um fator considerado nesse processo, inclusive na decisão de saída para outras áreas da organização.

Palavras-chave: Saída voluntária. Realização de Valores Pessoais no Ambiente Organizacional (RVP). Valores pessoais. Setor bancário.

ABSTRACT

It is essential that companies make investments in the retention and attraction of human capital. Avoiding the voluntary departure of employees, especially those with better skills and capabilities, and creating a favorable working environment for them to remain have become important goals for organizations. For this, it is necessary to understand what factors lead the individual to voluntarily leave. The main objective of this study is to analyze the contribution of perception of non-realization of personal values to the voluntary departure of the organization, through the following specific objectives: to identify the most important personal values of the participants and to identify if the perception of non- Organizational environment is considered in the process that led to the voluntary departure of the organization in which they acted. In order to meet these objectives, the voluntary exit constructs were presented, considered as the result of a process with several stages that culminates with the act of leaving the organization, and perception of realization of personal values in the organizational environment (RVP), defined as the Perception of accomplishment of personal motivational goals in the organizational environment in which people act when performing their daily activities. In order to broaden the approaches used to investigate personal values and PVR, in this study we used the qualitative approach, based on semi-structured interviews, with elements of the laddering method. The participants were eight professionals who had participated in the same trainee program early in their careers and had approximately 10 years of experience. From the categorical analysis of the transcripts it was possible to identify the most important first-order motivational types, Self-Direction and Stimulation, both goals related to Openness to Change, and Achievement (Self-Enhancement). In the voluntary decision-making process of participants in this study, different times for voluntary exit were identified. The perception of not realizing the most important personal values in the organizational environment in which they acted was a factor considered in this process, including the decision to exit to other areas of the organization.

Keywords: voluntary exit. Realisation of personal values in the organisational environment. Personal values. Banking sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de saída da organização de Mobley (1977).....	22
Figura 2	Modelo ASA Schneider (1987)	31
Figura 3	Estrutura de valores refinada.	37
Figura 4	Evolução dos tipos motivacionais de Schwartz entre 1987 e 2012	38
Figura 5	Trajectoria Profissional ENT1.....	54
Figura 6	Trajectoria Profissional ENT2.....	62
Figura 7	Trajectoria Profissional ENT3.....	69
Figura 8	Trajectoria Profissional ENT4.....	74
Figura 9	Trajectoria Profissional ENT5.....	82
Figura 10	Trajectoria Profissional ENT6.....	89
Figura 11	Trajectoria Profissional ENT7.....	99
Figura 12	Trajectoria Profissional ENT8.....	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Definições dos dezenove tipos motivacionais.....	36
Quadro 2	Estudos sobre o construto RVP	43
Quadro 3	Dados dos participantes	51
Quadro 4	Tipos motivacionais de primeira ordem mais importantes de cada entrevistado	121
Quadro 5	Saída voluntária e os tipos motivacionais percebidos como não realizados pelos entrevistados	132

LISTA DE ABREVIATURAS

ASA	<i>Attraction-selection-attrition</i>
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CONTRAF-CUT	Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística Estudos Socioeconômicos
POLI-USP	Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
FREBABAN	Federação Brasileira de Bancos
FGV	Fundação Getulio Vargas
FIA	Fundação Instituto de Administração
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBMEC	Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais
IMST	Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
OCAI	<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>
PEB	Pesquisa do Emprego Bancário
<i>P-O</i>	Pessoa - Organização
PVQ-R	<i>Portrait Values Questionnaire – Revisado</i>
PVQ	<i>Portrait Values Questionnaire</i>
PVQ-40	<i>Portrait Values Questionnaire</i>
QIS	Questionário de Intenção de Saída
QRVP	Questionário de Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional
PVQ-RR	Questionário de Valores Revisado
RVP	Realização de Valores Pessoais no Ambiente Organizacional
SVS	<i>Schwartz Values Survey</i>
TI	Tecnologia de Informação
UnB	Universidade de Brasília
USP	Universidade de São Paulo
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
VO	Valores organizacionais percebidos como praticados
VP	Valores pessoais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	SAÍDA VOLUNTÁRIA.....	17
2.1.1	Turnover e rotatividade de pessoas.....	17
2.1.2	Saída Voluntária	20
2.2	REALIZAÇÃO DE VALORES PESSOAIS (RVP) NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	29
2.2.1	Modelo ASA (attraction – selection – attrition).....	29
2.2.2	Valores Pessoais	31
2.2.2.1	Mensuração dos Valores Pessoais	39
2.2.3	O construto de RVP e estudos realizados.....	40
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
3.1	ABORDAGEM DA PESQUISA.....	45
3.2.	LEVANTAMENTO DE DADOS	45
3.3	PARTICIPANTES DO ESTUDO	48
3.3.1	Contextualização do universo de pesquisa e participantes.....	48
3.3.2	As entrevistas e os participantes.....	50
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	53
4.1	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS	53
4.1.1	Entrevistado 1 (ENT1)	53
4.1.2	Entrevistado 2 (ENT2)	61
4.1.3	Entrevistado 3 (ENT3)	68
4.1.4	Entrevistado 4 (ENT4)	73
4.1.5	Entrevistado 5 (ENT5)	82

4.1.6	Entrevistado 6 (ENT6)	88
4.1.7	Entrevistado 7 (ENT7)	99
4.1.8	Entrevistado 8 (ENT8)	110
4.2	ANÁLISE CONSOLIDADA DAS ENTREVISTAS	120
4.2.1	Valores Pessoais	120
4.2.2	Percepção de realização de valores pessoais no ambiente organizacional e a saída voluntária	125
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
	REFERÊNCIAS	134

1 INTRODUÇÃO

A atração e retenção de colaboradores de alta qualidade são importantes para as organizações, principalmente diante de um mundo globalizado e diante dos avanços tecnológicos (HOLTOM et al., 2008). Para a organização, existem custos financeiros relacionados à saída do colaborador, e sua posterior reposição, e aqueles custos ligados a equipe, à unidade de trabalho e reajustamentos organizacionais (MOBLEY, 1982). Para o indivíduo, a saída voluntária de uma organização tem implicações importantes, visto que é preciso considerar o gasto de energia na procura de novas oportunidades de emprego e o ajuste, eventualmente, a novos ambientes e rotinas organizacionais.

A saída voluntária tem sido uma questão central e relevante não só para a teoria, mas também para a prática, para entender os conceitos que levam os funcionários a abandonarem voluntariamente uma organização (LEE; MITCHELL, 1994; SANTOS, 2016). Uma alta taxa de saída voluntária é alarmante para a maioria dos gestores, devido ao receio da saída dos colaboradores com melhores habilidades e capacidades e a permanência na organização daqueles que não são capazes de achar outros empregos (TANOVA; HOLTOM, 2008). Compreender as razões que levam os indivíduos a saírem voluntariamente de suas organizações e também seus movimentos internos para a troca de áreas na empresa, torna-se um fator essencial para entender como podem ser criados ambientes de trabalho favoráveis para a permanência dos mesmos.

Modelos de saída voluntária vêm sendo desenvolvidos desde a década de 1950. As pesquisas foram iniciadas por March e Simon (1958) que analisaram o equilíbrio entre as contribuições e incentivos dos funcionários e das organizações (HOLTOM et al., 2008). O *turnover* voluntário, para os autores, ocorria devido a alternativas de emprego e à percepção de não-satisfação do indivíduo no emprego. Em 1977, Mobley propôs um modelo de saída com etapas que descrevem o processo psicológico do indivíduo que leva à insatisfação e à saída voluntária (MOBLEY, 1977; LEE; MITCHELL, 1994). Entre 1985 e 1995, os estudos começaram a se voltar para a pesquisa das variáveis contextuais encontradas no ambiente organizacional e que poderiam estar relacionadas ao *turnover* voluntário (HOLTOM et al., 2008). Foi nessa época que surgiu o modelo de saída voluntária proposto por Lee e Mitchell (1994), que analisa além da insatisfação do colaborador na organização, outros fatores como os choques e o ajuste ou não com o ambiente organizacional em que está o funcionário, para que seja tomada a decisão da saída (LEE; MITCHELL, 1994). Já entre 1995 e 2005, os estudos ampliaram a perspectiva e a complexidade do *turnover* voluntário, indo além do

conhecimento de que empregados insatisfeitos com alternativas de emprego têm maior tendência de sair do emprego, considerando variáveis individuais, do grupo e da organização e a interface do indivíduo com características contextuais. E as pesquisas mudaram a pergunta do por que o colaborador sai, para o porquê que ele permanece na organização (HOLTOM et al., 2008).

Segundo Maurino e Domenico (2012), as pessoas só permanecem nas empresas se realizarem, por meio da busca das metas organizacionais, suas próprias metas pessoais (MAURINO; DOMENICO, 2012), ou seja, se realizarem seus valores pessoais. Essas autoras definem realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP), como a percepção da realização das metas motivacionais (valores) dos indivíduos na organização onde atuam ao desempenharem as atividades cotidianas. Maurino e Domenico (2012) apresentaram o construto baseando-se na teoria de *attraction-selection-attrition* (ASA) de Schneider (1987) e Schneider, Goldstein e Smith (1995) e na teoria de Valores Básicos de Schwartz (2012). De acordo com Schwartz (2012), valores pessoais (VP) são metas motivacionais, desejáveis, transituacionais, que servem como princípios na vida dos indivíduos e variam de importância relativa de pessoa para pessoa. Segundo Schneider (1987) e Schneider, Goldstein e Smith (1995), as metas da organização, a estrutura, os processos e a cultura organizacional são resultados das características individuais, entre elas, os valores.

Em estudo recente, Santos e Domenico (2016) identificaram a relação negativa entre RVP e intenção de saída, um dos principais preditores da saída voluntária segundo esses mesmos autores. Os resultados apontaram que quanto mais os indivíduos percebem realizar seus valores pessoais no ambiente organizacional, menos têm intenção de deixar aquele ambiente. Foi verificado ainda que a não-realização de valores de Autopromoção e Abertura a mudança influenciam na intenção de saída. Mais especificamente os autores concluem que a percepção de realização de valores com foco pessoal (Autodireção de pensamento, Estimulação e Realização) levam a menores níveis de intenção de saída. Enquanto Autotranscendência mostrou-se, na média de escores, como o segundo valor mais priorizado na amostra investigada, Autopromoção foi o último (SANTOS; DOMENICO, 2016).

A partir do que foi exposto, definiu-se o seguinte problema de pesquisa para este estudo: Qual a contribuição da percepção da não-realização de valores pessoais no ambiente organizacional para a saída voluntária?

Destaca-se, como objetivo geral deste trabalho, analisar a contribuição da percepção de não-realização dos valores pessoais para a saída voluntária da organização; e como objetivos específicos, identificar valores pessoais mais importantes dos participantes e

identificar se a percepção de não-realização de valores pessoais no ambiente organizacional foi considerada no processo que levou à saída voluntária da organização em que atuaram.

Mobley (1977) aponta que há uma lacuna de pesquisa sobre as etapas do processo de saída da organização. Holtom et al. (2008) destacam essa lacuna e defendem estudos extensos, de longo prazo, que combinem a pesquisa empírica e qualitativa, que devem ser conduzidas por pesquisadores de forma a seguir os indivíduos do momento em que eles entram na organização até a sua saída.

Todos os estudos realizados até o presente momento sobre RVP, que também mensuraram valores pessoais (MAURINO; DOMENICO, 2012; SIVIERI, 2016; SANTOS; DOMENICO, 2016) utilizaram a abordagem quantitativa, mediante questionários auto-respondidos, que poderiam conter algum viés devido à deseabilidade social. Assim, este estudo propõe utilizar a abordagem qualitativa de forma a contribuir e ampliar as pesquisas sobre realização de valores pessoais no ambiente organizacional, principalmente ao tratar diretamente com pessoas que não apenas tiveram a intenção de sair, mas efetivamente o fizeram.

A abordagem qualitativa, segundo Creswell (2007), utiliza diferentes métodos de coleta de dados e estratégias de análise. A coleta de dados neste estudo foi realizada mediante entrevista semiestruturada, considerando-se também o método *laddering*, apresentado por Bourne e Jenkins (2005), que o definem como um método para captação dos construtos que as pessoas usam para organizar o mundo, ou seja, os valores, empregando-se análise categorial (GIBBS, 2009) nas análises.

Os participantes da pesquisa são profissionais que atuaram em Programa de *Trainees* em instituições financeiras e pediram demissão voluntária da organização na qual trabalhavam. O setor bancário ainda exerce grande atratividade no mercado de trabalho, apesar de sua reestruturação que levou à instabilidade e imprevisibilidade do emprego no setor (GRISCI; BESSI, 2004; SEGNINI, 2009).

Esta dissertação contempla as seguintes seções, além desta introdução: referencial teórico abordando conceitualmente saída voluntária e realização de valores pessoais no ambiente organizacional; procedimentos metodológicos, com a descrição de como foi empreendida a pesquisa de campo; as análises das entrevistas de forma individual e consolidada; e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente trabalho definiu como seu objetivo geral compreender qual a contribuição a percepção de não-realização dos valores pessoais contribui para a saída voluntária da organização. Portanto, faz-se necessário compreender os dois temas principais que serão estudados: a saída voluntária da organização e a percepção de realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP).

2.1 SAÍDA VOLUNTÁRIA

Neste item serão discutidos os diferentes termos relacionados à saída voluntária do colaborador da organização, tais como *turnover* voluntário, saída voluntária e demissão voluntária. Apresenta-se a trajetória dos estudos feitos sobre o tema e a evolução da abordagem do construto, bem como se destacam alguns modelos desenvolvidos para entender o processo da saída voluntária do colaborador da organização, apresentados cronologicamente.

2.1.1 *Turnover* e rotatividade de pessoas

Borges e Ramos (2011) classificam *turnover*, ou rotatividade de pessoal, como o indicador usado para definir a entrada e saída de pessoas em uma organização. Entretanto, somente é evidenciado se for precedido de um desligamento e, em seguida, realizada a contratação de substituto para o lugar do antigo ocupante. Para o Departamento Intersindical de Estatística Estudos Socioeconômicos (DIEESE) (2011), a rotatividade é o resultado do total de admissões menos o de desligamentos anuais.

Assis (2014) defende que, para compreender a composição e movimentação da força de trabalho de uma organização, é preciso incorporar indicadores, medições e métricas ao processo de gestão.

Turnover é um dos indicadores mais famosos na gestão de Recursos Humanos e nas ciências organizacionais (ASSIS, 2014; HESFORD et al. 2016). Os indicadores de recursos humanos, como o *turnover*, entre outros, ajudam a compreender o capital humano e, isoladamente ou em conjunto, ajudam no entendimento da quantidade de recursos humanos, da disponibilidade e da diversidade da força de trabalho e da movimentação dessa força

(ASSIS, 2014). Dentre os indicadores para análise da força de trabalho: Índice de saída ou de desligamento, *Turnover* Global e *Turnover* por substituição (ASSIS, 2014).

O índice de saída ou desligamento é composto pelo número de desligamentos no mês (demissão ou pedidos de demissão) em relação ao número de empregados do mês anterior para analisar o impacto das saídas da organização. Segundo o autor, na maioria das organizações, as saídas são divididas em decisões da empresa ou decisões do empregado. Mas há aquelas que consideram também saídas por justa causa, aposentadoria e morte (ASSIS, 2014). O cálculo de *turnover* global é a média dos indicadores de entrada e de saída pelo número de empregados no mês anterior. Já o cálculo do *turnover* por substituição é uma adaptação do cálculo do *turnover* global, excluindo reduções e aumentos de quadro no cálculo (ASSIS, 2014).

Borges e Ramos (2011) não diferenciam o cálculo do *turnover* entre global e por substituição. Para os autores, o cálculo do *turnover* é feito em percentuais, a partir do número de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos que a empresa dispõe num determinado período.

Para Price (2001), citado por Allisey et al. (2014), *turnover* é um construto multidimensional que representa a separação voluntária e involuntária da organização. O *turnover* voluntário diz respeito a situações nas quais o colaborador decide sair da organização, enquanto o *turnover* é a decisão da organização em terminar o contrato do colaborador (ALLISEY et al., 2014; HESFORD et al., 2016).

Segundo Assis (2014), *turnover* é um indicador de gestão de recursos humanos, entretanto, para Mobley (1982) e Allisey et al. (2014), *turnover* é considerado o resultado de um processo. Para Allisey et al. (2014), o *turnover* é o resultado de um processo no qual ocorrem mudanças nas condições de trabalho que influenciam importantes variáveis atitudinais, tais como satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, que acabam contribuindo para a intenção de saída ou que, eventualmente, levam à saída voluntária da organização. Os autores ainda destacam que o processo pode ocorrer em um longo período de tempo, o que demonstra a importância de entender quais são os fatores que levam ao *turnover*, para que gestores e líderes organizacionais encontrem oportunidades de prevenir a demissão voluntária, denominada saída voluntária neste estudo, por meio de intervenção durante o processo.

No entanto, Borges e Ramos (2011) defendem ser natural e saudável que ocorra um pequeno volume de entradas e saídas de pessoas na organização. No mesmo sentido, Mobley (1982) defende que o *turnover*, voluntário e involuntário, não necessariamente é indesejável;

é preciso examinar os custos e consequências, de forma a considerar que o *turnover* seja útil para a organização. Tanova e Holtom (2008) também acreditam que a mobilidade pode ser positiva devido a possíveis combinações que não deram certo entre o empregado e o trabalho. Esses autores citam Davia (2005), que defende que os trabalhadores se movem entre os empregos de maneira a encontrar um trabalho que pague por suas aptidões e atenda às suas expectativas.

Há fatores internos e externos que podem causar o *turnover* voluntário e involuntário. Como fatores internos, temos, por exemplo, a seleção malfeita, na qual uma pessoa inadequada é contratada para determinado cargo; o salário, que faz com que as pessoas migrem de uma organização para outra em busca de melhorias na remuneração; o estilo de supervisão, que pode influenciar na satisfação de seus funcionários; chances de crescimento na carreira dentro da organização; os benefícios oferecidos por essa empresa, entre outros. Os fatores externos são mercado de trabalho e o nível de emprego e desemprego (BORGES; RAMOS, 2011).

Os fatores internos e externos que levam ao *turnover*, apontados por Borges e Ramos (2011), acabam sendo um desafio na gestão de recursos humanos, para Assis (2014), e o custo do *turnover* é uma consequência. Assis (2014) relata que esse custo pode ser resultado de uma combinação de fatores, como custo de demissão, custo de reposição, custo dos exames para admissão e demissão, entre outros. Tanova e Holtom (2008) e Hesford et al. (2016) entram em acordo com Assis (2014), e dividem esses custos em tangíveis e intangíveis. Os custos tangíveis estariam ligados ao recrutamento e seleção, treinamento, tempo de ajuste, problemas possíveis no produto ou qualidade do serviço e custos com a equipe. Já os custos intangíveis envolvem o efeito do *turnover* na cultura organizacional, na moral dos empregados, no capital social, em relacionamentos-chave dentro da organização e na memória organizacional (TANOVA, HOLTOM, 2008; HESFORD et al., 2016). Para Hesford et al. (2016), o *turnover* aumenta os custos diretos de Recursos Humanos, interrompe operações e resulta em perda de capital social e humano para a organização. Assis (2014) destaca que esse custo varia conforme o impacto da posição na estrutura da organização.

A literatura tem investigado os efeitos do *turnover* analisando a *performance* do indivíduo no trabalho e na organização, como o consumo de recursos, tais como os custos de treinamento e recrutamento e nos processos operacionais (HESFORD et al., 2016). *Turnover*, tanto o voluntário como o involuntário, é um importante problema organizacional que precisa ser medido e resolvido por meio da identificação de suas causas (HESFORD et al. 2016).

Neste estudo foca-se o *turnover* voluntário, ou demissão voluntária, aqui chamado de saída voluntária, que é o resultado de um processo que ocorre em etapas durante o tempo (MOBLEY, 1982), que será tratado na sequência.

2.1.2 Saída Voluntária

Na maioria das organizações, as saídas são divididas entre decisões da empresa ou decisões do empregado (ASSIS, 2014). Allisey et al. (2014) referem-se ao *turnover* voluntário como a decisão do colaborador de sair da organização, enquanto *turnover* é a decisão da organização em terminar o contrato do colaborador. Para Mobley (1982), *turnover* voluntário é o ato de deixar uma organização, é um evento específico no tempo marcado pela separação física da organização, resultado de um processo com diversas etapas. Holtom et al. (2008) defende que o *turnover* voluntário envolve a compreensão da ligação entre estratégias da organização e suas medidas de sucesso e o comportamento do indivíduo, uma variável que conecta as experiências dos indivíduos nas organizações.

Uma vez que Saída voluntária é o resultado de um processo com diversas etapas, segundo o modelo de Mobley, conseqüentemente, *turnover* voluntário, demissão voluntária e saída voluntária podem ser compreendidos da mesma maneira. Neste trabalho serão apresentados os modelos que constituíram a base dos estudos sobre saída voluntária nesta análise.

Holtom et al. (2008) revisaram os modelos iniciais sobre saída voluntária em seu trabalho. Os modelos de *turnover* desenvolvidos no período anterior a 1985 constituíram a base dos estudos do tema. Pesquisadores que contribuíram para o início das pesquisas científicas foram March e Simon (1958), Porter e Steers (1973), Mobley (1977), Mobley, Griffeth, Hand e Meglino (1979), Price e Mueller (1981, 1986), Steers e Mowday (1981) e Hom, Griffeth e Sellaró (1984).

March e Simon (1958) introduziram uma teoria geral do equilíbrio organizacional, que enfatizava a importância do equilíbrio entre as contribuições e incentivos dos empregados e da organização (HOLTOM et al., 2008). Os referidos autores propuseram que o *turnover* voluntário do empregado era resultado das percepções individuais de satisfação no trabalho e alternativas de emprego (LEE; MITCHELL, 1994; MITCHELL et al., 2001). A percepção de facilidade de troca de emprego, na teoria de March e Simon (1958), está ligada a alternativas existentes de emprego e os níveis de desemprego, a vontade do movimento profissional, de encontrar satisfação no trabalho e a oportunidades internas de movimentação na organização

(MITCHELL et al., 2001; TANOVA; HOLTOM, 2008). Baixos níveis de satisfação no trabalho ocorriam quando as pessoas começavam a sentir através do tempo que seus trabalhos não forneciam mais os benefícios intelectuais, emocionais ou financeiros desejados, segundo a teoria de March e Simon (1958) (HOLTOM et al., 2008; HUNTER; TAN; TAN, 2008).

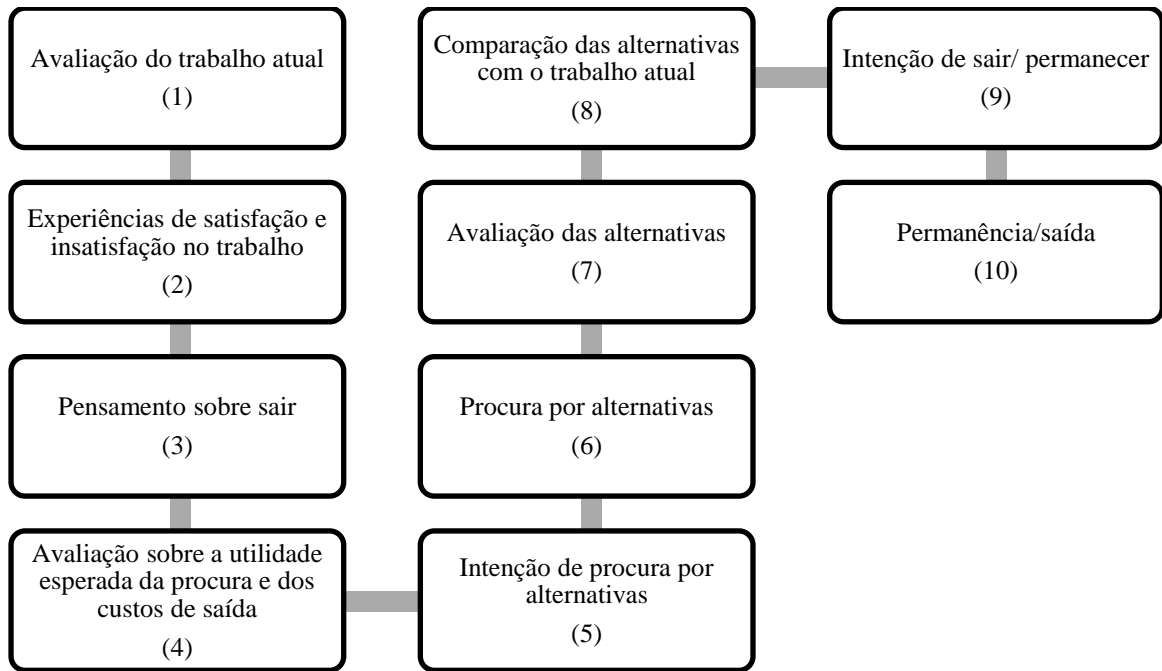
Porter e Steers (1973) introduziram um modelo no qual as expectativas dos funcionários eram fator determinante para influenciar as decisões de *turnover*, ou seja, de saída voluntária (HOLTOM et al., 2008).

Mobley, em 1977, propôs um processo de saída mais abrangente, com uma sequência de passos dos colaboradores até a saída efetiva da organização incluindo procura e comparação de alternativas de trabalho (HOLTOM et al., 2008; HUNTER; TAN; TAN, 2008). A riqueza do modelo de Mobley (1977) está na descrição do processo psicológico que leva à insatisfação no trabalho e a saída voluntária, que se apresenta de uma forma possível para os testes empíricos (LEE; MITCHELL, 1994).

Um processo é um fenômeno marcado por mudanças que levam a um resultado particular; uma série de ações ou operações conduzindo a um fim. Inerente a essa definição, encontramos mudança, tempo, ações e comportamentos. No caso o *turnover* é o resultado de um processo que envolve ações que podem ser comportamentais, cognitivas ou afetivas e não devem ser negligenciadas (MOBLEY, 1982). Mobley (1982) destaca três elementos críticos para compreender *turnover* como um processo: a mudança, as experiências vividas e as interações na organização ao longo do tempo. Por isso, análises estatísticas não são suficientes para entender o processo de *turnover* voluntário ao longo do tempo. Para o autor, múltiplas pesquisas, diários dos empregados, observações repetitivas e interação empregado-pesquisador de forma regular ou contínua são alternativas mais convenientes de compreender o processo.

O modelo do processo de saída voluntária de Mobley (1977) (FIGURA 1) sugere etapas mediadoras entre a insatisfação e a saída real da organização. Segundo o autor, é possível haver diferenças entre os indivíduos que tange ao número e sequência das etapas, ao grau em que o processo é racional e consciente. Portanto, o processo não é uma sequência fechada de passos, que todos os empregados experienciam da mesma forma, alguns deles podem pular alguns passos ou até seguir outra sequência (LEE; MITCHELL, 1994).

Figura 1 – Modelo de saída da organização de Mobley (1977)



Fonte: Mobley (1977, p. 238).

De acordo com Mobley (1977), o processo começa com a avaliação do trabalho atual do indivíduo (1); a etapa seguinte representa o estado emocional resultante de algum grau de satisfação ou insatisfação no trabalho (2); a etapa (3) do processo sugere que uma das consequências da insatisfação é o estímulo a pensamentos de saída, mas podem existir outras manifestações da insatisfação como o absenteísmo e comportamento passivo no trabalho, por exemplo, o próximo passo na decisão de saída (4) é uma avaliação sobre a utilidade da procura de um novo emprego, ou seja, as chances de achar uma alternativa de emprego, os custos da busca e os custos de saída, como a perda da senioridade e dos benefícios (4) (MOBLEY, 1977).

Se os custos de saída forem altos ou a utilidade da busca de novas oportunidades for baixa, o indivíduo pode reavaliar o trabalho atual e diminuir os pensamentos sobre a saída, segundo Mobley (1977). Porém, se há alguma percepção de alternativas e o custo não for proibitivo, o indivíduo passa para o próximo passo que é a intenção da procura de alternativas (5), seguida pela real busca de um novo emprego (6). Se não são encontradas alternativas de trabalho, o indivíduo continua sua procura, reavalia a utilidade dessa busca, reavalia o trabalho atual, diminui os pensamentos sobre a saída ou apresenta comportamentos como o absenteísmo (MOBLEY, 1977).

No entanto, se estão disponíveis alternativas no mercado de trabalho, uma avaliação das oportunidades ocorre (7). Para Mobley (1977), a avaliação é seguida da comparação entre o trabalho presente e a alternativa apresentada (8); se a avaliação da nova oportunidade for positiva, há um estímulo do comportamento de intenção de saída (9), seguida pela real saída da organização; mas, se tanto a avaliação como a comparação favorecerem o emprego atual, o indivíduo talvez continue com a busca, reavalie seu trabalho, aceite a situação atual e diminua seus pensamentos sobre a saída ou apresente outros tipos de comportamento de afastamento da organização. Mobley (1982) defende que há necessidade de explorar a possibilidade de que os relacionamentos entre as etapas do processo de seu modelo não sejam funções lineares simples. É importante notar que processos antecedentes e as consequências não são independentes e possuem uma variedade de interrelações (MOBLEY, 1982).

Price (1977) e Price e Mueller (1981, 1986) são outros autores que contribuíram com os estudos iniciais sobre *turnover* voluntário, ao desenvolverem um modelo estrutural que identificava a insatisfação como antecedente da intenção de saída, acrescentando o comprometimento organizacional como mediador entre essas duas variáveis (HOLTOM et al., 2008). Para Price (1977) e Price e Mueller (1981, 1986), a satisfação no trabalho era influenciada pela remuneração, comunicação, integração e a não repetitividade do trabalho (HUNTER; TAN; TAN, 2008). Já Steers e Mowday (1981) tentaram incorporar todos os modelos anteriores de *turnover*, como o de Mobley e March e Simon, em um modelo mais abrangente do processo do *turnover* voluntário. Steers e Mowday (1981) destacaram que as expectativas em relação ao trabalho influenciavam as atitudes e a satisfação, o comprometimento e o envolvimento no trabalho (HUNTER; TAN; TAN, 2008; LEE; MITCHELL, 1994). Hom et al. (1981), a partir do modelo de Mobley, propuseram um modelo alternativo, com dois caminhos de decisão: a partir da intenção de saída, os colaboradores avaliam a saída e comparam as alternativas de empregos com o atual trabalho ou renunciam diretamente.

Pode-se notar que os pesquisadores foram acrescentando em seus modelos além de variáveis centradas no indivíduo, também variáveis de contexto. Entre 1985 a 1995, os estudos sobre *turnover* voluntário deram destaque às variáveis contextuais como cultura organizacional, a condições pessoais, entre elas exaustão e estresse, bem como ao relacionamento dos colaboradores no ambiente em que trabalham, tais como o relacionamento com colegas e supervisores (HOLTOM et al., 2008). Destaca-se nesse período o modelo de Lee e Mitchell (1994), que propõe que nem sempre as decisões de saída ocorrem devido à insatisfação acumulada no trabalho (HOLTOM et al., 2008). Diferente dos modelos de March

e Simon (1958) e de Mobley (1977), que consideram que um único processo de insatisfação leva a saída voluntária, o modelo de Lee e Mitchell (1994), conhecido como *Unfolding Model*, analisa outros fatores, tais como os choques e as análises de ajuste ou não com o ambiente organizacional em que está o colaborador, para que seja tomada a decisão da saída (HOLTOM et al., 2008). No modelo são apresentados quatro diferentes processos de decisão de saída da organização (LEE; MITCHELL, 1994). Os principais componentes do modelo são os choques (*shocks*), *script*, violação de imagens, a satisfação no trabalho e a procura de emprego (HOLTOM et al., 2008):

a) O choque é definido como um evento impactante que leva a análises psicológicas sobre a possibilidade de saída do emprego pelo colaborador (LEE; MITCHELL, 1994; HOLTOM et al., 2008). O choque pode ser uma mudança esperada, como o nascimento de um filho, uma promoção, ou inesperada, como uma proposta de emprego inesperada, uma fusão, que abala o sistema social do funcionário e seus pensamentos sobre o trabalho. Portanto, os choques podem ser relacionados à vida no trabalho ou pessoal, como, por exemplo, ofertas de emprego, discussões com o chefe. O choque não é necessariamente negativo, podendo ter também um efeito positivo ou neutro, e está inserido em um contexto. A experiência do choque e a tomada de decisão pelo empregado levam a um dos caminhos propostos pelo modelo e chegam a um resultado específico, permanência ou saída do indivíduo (LEE; MITCHELL, 1994; HOLTOM et al., 2005).

b) Em relação ao *script*, é um plano pré-existente para sair.

c) O conceito de imagens, mencionado no modelo, é baseado na teoria de Beach (1998), que o define como esquema utilizado para organizar o pensamento antes da tomada de decisão e são divididas em três tipos: imagem de valor (os princípios do indivíduo que regem sua tomada de decisão), de trajetória (os objetivos do indivíduo) e estratégica (planos adotados para atingir os objetivos do indivíduo). As violações de imagens ocorrem quando os valores, os objetivos e as estratégias para atingir os objetivos dos indivíduos não se encaixam mais com aqueles da organização (LEE; MITCHELL, 1994).

d) Os baixos níveis de satisfação no trabalho acontecem quando a pessoa ao longo do tempo começa a sentir que o seu trabalho não fornece mais os benefícios intelectuais, emocionais ou financeiros desejados.

e) A procura de emprego envolve a busca e a avaliação por alternativas de trabalho.

Esses componentes ao longo do tempo, combinados, geram quatro caminhos que talvez os empregados sigam até a saída da organização. O modelo demonstra a complexidade e dinâmica do processo de *turnover* voluntário (HOLTOM et al., 2008).

O caminho número um é diferente dos modelos anteriores propostos de saída voluntária que consideravam a satisfação, pois, nesse caso, ocorre um evento ambiental, um choque ao invés da insatisfação. A partir do choque, o funcionário interpreta ou constrói sua decisão de acordo com suas características e experiências individuais. Nesse caso a decisão de saída é tomada com a mínima avaliação do trabalho ou de alternativas (LEE; MITCHELL, 1994; HOLTOM et al., 2005; HOLTOM et al., 2008).

No caminho número dois, o choque que ocorre é geralmente negativo e faz a pessoa reconsiderar sua ligação com a organização. A partir do choque, o colaborador usa seus sistemas de valores, sua trajetória e imagens da organização para tomar sua decisão. Nesse caso, há uma decisão binária de permanecer ou sair da organização sem mesmo ter uma alternativa de emprego, mas, diferente do caminho um, o colaborador avalia sua satisfação com o trabalho antes de tomar a decisão (LEE; MITCHELL, 1994; HOLTOM et al., 2005).

No caminho número três, a decisão é tomada também a partir de um choque, porém, de forma positiva, como uma proposta de emprego de outra empresa, neutra, ou negativa, como a perda de uma promoção. Nesse caso, a decisão é mais complexa e envolve a permanência no emprego atual ou a saída para uma alternativa de emprego. O funcionário julga sua permanência ou saída a partir da compatibilidade dos seus valores com os valores da empresa, a trajetória e as imagens estratégicas e da alternativa de trabalho, contrapondo os benefícios de ambas as alternativas (LEE; MITCHELL, 1994; HOLTOM et al., 2005).

Finalmente, o caminho número quatro de decisão, o funcionário percebe a sua trajetória na organização como um processo contínuo e em evolução, avaliando com frequência sua situação dentro da empresa, suas expectativas e satisfação com o trabalho. Se houver insatisfação no trabalho, como consequência pode ocorrer a diminuição do compromisso organizacional e assim surgir a procura de alternativas de emprego seguida de uma alta intenção de saída e a posterior saída voluntária. Para Lee e Mitchell (1994), o caminho número quatro divide-se em dois subcaminhos após a percepção de insatisfação no trabalho: no subcaminho A, após a avaliação e a percepção da insatisfação e de estar infeliz no trabalho, o indivíduo sai sem considerar alternativas de emprego; já no subcaminho B, o empregado segue os passos conhecidos dos modelos tradicionais de decisão, que envolvem a busca, a avaliação, a intenção de sair e a escolha da permanência ou saída (LEE; MITCHELL, 1994).

Entre 1995 e 2005 apareceram mais construtos buscando explicar o *turnover* voluntário, porém, sem consenso teórico sobre o construto entre os pesquisadores (HOLTOM et al., 2008). As investigações sobre atitudes que levam ao processo de saída consideram,

mais frequentemente os construtos sobre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (MITCHELL et al., 2001). Contudo, nesse período, outras tendências de explicação da saída voluntária se destacaram como: novos preditores da intenção de saída no nível do indivíduo; foco em estresse e mudanças de atitude; pesquisas empíricas sobre o modelo de Lee e Mitchel (1994); a compreensão das variáveis contextuais com ênfase nas relações interpessoais; olhar sobre os fatores que fazem com que o empregado permaneça na organização, como o conceito *de job embeddedness*; um modelo do processo de *turnover* considerando o tempo (HOLTOM et al., 2008); e novos construtos, tais como, percepção de justiça, *burnout*, percepção de suporte organizacional, expandindo a compreensão acadêmica de quais atitudes levam ao *turnover* voluntário e as causas dessas atitudes (MITCHELL et al., 2001).

O construto de *job embeddedness* (imersão ou enraizamento em relação ao trabalho) foi proposto por Mitchell et al. (2001) para ampliar os fatores influenciadores na retenção do colaborador para além do ambiente organizacional, mudando o foco de ‘por que os empregados querem sair’ para ‘por que eles permanecem’. É definido como uma ampla visão que inclui as influências psicológicas, sociais e financeiras na retenção dos funcionários (MITCHELL et al., 2001). Os fatores do construto são: as ligações (*links*) que o indivíduo tem com colegas, comunidade e as atividades do trabalho, se o indivíduo se ajusta na organização (*fit*), no trabalho ou na comunidade e o que o trabalhador sacrificaria ao deixar a organização, tanto dentro ou fora do emprego (MITCHELL et al., 2001; HOLTOM et al., 2008; PELTOKORPI et al., 2014). A teoria descreve que os indivíduos se vinculam às organizações através de diferentes ligações, investimentos e avaliações que acabam criando um enraizamento, uma conexão que os levam a nela permanecerem (PELTOKORPI et al., 2014).

As ligações (*links*) são definidas como as conexões formais ou informais entre a pessoa e as instituições da sociedade ou outras pessoas como, por exemplo, ligações com o time de trabalho, ligações na comunidade, como parentes, amigos e grupos sociais. Colaboradores com mais ligações são mais enraizados e tem menor chance de sair voluntariamente da organização. A dimensão *fit* seria a percepção de compatibilidade ou conforto com uma organização e o seu ambiente, de forma que, os valores pessoais do empregado, suas metas de carreira, e planos de futuro precisam se encaixar com a cultura corporativa e as demandas de seu trabalho; assim, quanto melhor essa percepção de encaixe mais o colaborador vai se sentir ligado, pessoal e profissionalmente à organização. Há também as similaridades entre o trabalhador e a comunidade, como, por exemplo, com o clima, as condições climáticas, crenças religiosas, a cultura. A dimensão de sacrifício tenta

capturar a percepção de custo material e psicológico ao deixar a organização e, por isso, quanto mais o colaborador tenha que abandonar ao sair do emprego, mais difícil será para ele sair voluntariamente da organização (MITCHELL et al., 2001; PELTOKORPI et al., 2014).

Portanto, se um indivíduo tem fortes ligações com a comunidade e com a organização em que convive, ele percebe que há um bom encaixe entre suas expectativas e as oferecidas por eles; o rompimento dessas ligações, portanto, envolveria uma grande perda e esse indivíduo teria menos propensão a mudar de emprego, ao contrário daquela pessoa menos imersa e enraizada (MITCHELL et al., 2001; TANOVA; HOLTOM, 2008; PELTOKORPI et al., 2014). Mitchell et al. (2001) defendem que *job embeddedness* é um construto que captura fatores que ligam e mantêm um colaborador em sua atual posição na organização, sendo um novo componente para explicar o porquê que as pessoas permanecem em seus trabalhos.

Para esses autores, o construto complementa e amplia o conhecimento dos pesquisadores sobre os fatores antecedentes da saída ou aqueles fatores que fazem os indivíduos permanecerem na organização (MITCHELL et al., 2001).

Os estudos entre 1995 e 2005 ampliaram a perspectiva e a complexidade do *turnover* voluntário, indo além do conhecimento de que empregados insatisfeitos com alternativas de emprego têm maior tendência de sair do emprego. A visão do contexto em que o indivíduo está inserido e as possíveis situações que o levaram a sair voluntariamente da organização, apesar de aumentar a complexidade, auxiliam na compreensão do processo, assim como auxiliam em possíveis ações de interferência, para que não haja a intenção de saída do colaborador (HOLTOM et al., 2008).

Após o cenário de pesquisa sobre a saída voluntária ser apresentado a partir da evolução do construto ao longo do tempo, outros tipos de desligamentos voluntários ou de fatores que levam a saída são destacados. Temos a contribuição com a ação patronal, por exemplo, como as transferências entre áreas e sedes, que podem resultar de condição essencial para manutenção do emprego; das aposentadorias e falecimento, uma parte pode decorrer das condições insalubres de trabalho, dos acidentes de trabalho, das questões ligadas à saúde do trabalhador e às doenças profissionais; os programas de demissão voluntária. Em muitos casos, a opressão causada por diferentes tipos de assédios praticados no mercado de trabalho, gera também esses tipos de saída, como aponta o DIEESE (2011), visto que levam a insatisfação do trabalhador.

Para a expansão dos estudos sobre *turnover*, Holtom et al. (2008) destacaram a necessidade de ampliar e testar os modelos vigentes para outras culturas. Além disso,

acreditam que estudos de longo prazo, combinados com a pesquisa qualitativa, de forma a acompanhar o colaborador de sua entrada até a saída da organização, com entrevistas regulares, contribuiriam para a compreensão e prevenção da saída voluntária. Esses estudos trariam luz às complexidades do processo de *turnover* e ajudariam no entendimento de porque algumas saídas voluntárias são influenciadas por eventos, como os choques enquanto outras evoluem ao longo do tempo (HOLTOM et al., 2008).

Altas taxas de *turnover* voluntário podem ser, geralmente, prejudiciais ao desempenho da empresa (HOLTOM et al., 2008). Em geral, uma alta taxa de saída voluntária é alarmante para a maioria dos gestores, devido ao medo da saída dos colaboradores com melhores habilidades e capacidades e a permanência na organização daqueles que não são capazes de achar outros empregos. Isso pode ser benéfico para os empregados que saem, mas não para a organização (TANOVA; HOLTOM, 2008). Com as diversas variáveis apontadas que influenciam a saída voluntária, os administradores devem ser capazes de diagnosticar a natureza e os prováveis determinantes do *turnover* em sua organização, baseados em estudos científicos já realizados (MOBLEY, 1982). Torna-se importante entender sobre as causas da saída voluntária da organização de maneira a auxiliar na gestão dos recursos humanos (ALLISEY et al, 2014), como também analisar as prováveis consequências organizacionais positivas e negativas; desenhar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno e, posteriormente, avaliar a efetividade das mudanças (MOBLEY, 1982).

Existem possíveis consequências positivas e negativas para o indivíduo e/ou a organização relacionadas à saída voluntária (MOBLEY, 1982; HOLTOM et al., 2005). Para a organização, as consequências negativas estão relacionadas aos custos, tais como, recrutamento, contratação, a perda de colaboradores de alto desempenho. Contudo, há também as consequências positivas, como a substituição de empregados de baixa *performance*, a entrada de novos conhecimentos e tecnologias, entre outras (MOBLEY, 1982). Para os indivíduos os custos da saída voluntária envolvem enfrentar durante a transição o estresse, as incertezas e a ambiguidade de um novo emprego. Além dos mais, sua família precisa realizar ajustes e em alguns casos realocações (MOBLEY, 1982; HOLTOM et al., 2005). Porém, também há consequências positivas, tais como, os aumentos dos ganhos, o avanço na carreira, o autodesenvolvimento do indivíduo (MOBLEY, 1982). Algumas pessoas estimam que o colaborador possa levar até um ano para que todos os ajustes sejam feitos e a carreira volte aos trilhos (HOLTOM et al., 2005).

Seguindo as tendências dos estudos sobre o construto de saída voluntária nos últimos anos, este trabalho visa analisar por que os colaboradores permanecem na organização

utilizando o construto de RVP no ambiente organizacional que será apresentado no item seguinte.

2.2 REALIZAÇÃO DE VALORES PESSOAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL (RVP)

O construto de Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional (RVP), desenvolvido por Maurino e Domenico (2012), contribui para a reflexão da relação entre indivíduos e a organização, baseando-se na teoria de *attraction-selection-attrition* (ASA) de Schneider (1987) e Schneider, Goldstein e Smith (1995) e na teoria de Valores Básicos de Schwartz (1992). Essas teorias serão colocadas, sucintamente, na sequência e serão seguidas pela apresentação do conceito de RVP e os estudos já realizados utilizando esse construto.

2.2.1 Modelo ASA (*attraction – selection – attrition*)

O modelo ASA foi proposto como uma forma alternativa de compreender as organizações e as causas de suas estruturas, processos e tecnologia (SCHNEIDER, 1987). O modelo descreve uma forma de compreender o comportamento organizacional que integra tanto teorias do indivíduo quanto da organização, sendo uma explicação alternativa para o comportamento organizacional (SCHNEIDER, GOLDSTEIN e SMITH, 1995).

Schneider (1987), em seu modelo, defende que os diferentes atributos dos indivíduos são os determinantes fundamentais do comportamento organizacional. Em seu estudo, Schneider (1987) coloca a organização, e não o indivíduo, como unidade de análise, sendo que dentro da organização existem padrões de comportamento e os indivíduos que se comportam dentro dela é que tornam a organização o que ela é.

Para Schneider (1987), os atributos dos indivíduos, e não a natureza externa do ambiente, tecnologia e estrutura, são os determinantes do comportamento organizacional. Schneider et al. (1995) especificam melhor esses atributos pessoais como sendo a personalidade, as atitudes e valores dos indivíduos. Assim, na atualização dos estudos sobre o modelo ASA, Schneider et al. (1995) usam o termo “personalidade” para agrupar essas características dos indivíduos.

A organização é um local de atividade humana; os ambientes e os indivíduos não são separáveis, e, dessa forma, os indivíduos, em um ambiente, fazem o ambiente (SCHNEIDER, 1987). Schneider (1987) destaca que diferentes tipos de organização atraem, selecionam e

retêm diferentes tipos de pessoas, e isso é o resultado do ciclo ASA que explica porque as organizações são diferentes umas das outras.

Para explicar o início do ciclo ASA (*attraction – selection – attrition*), Schneider (1987) cita Vroom (1966), que afirma que os indivíduos escolhem a organização na qual vão trabalhar a partir da expectativa de alcançar seus objetivos e valores. Schneider (1987) define que as pessoas que são semelhantes serão atraídas para organizações de um determinado tipo, e essa atração de tipos semelhantes de indivíduos para o mesmo lugar começa a determinar o lugar. Schneider, Goldstein e Smith (1995) acrescentam que as pessoas acham a organização atrativa de acordo com o julgamento implícito da congruência entre as metas organizacionais, estruturas, processos e cultura e suas próprias personalidades.

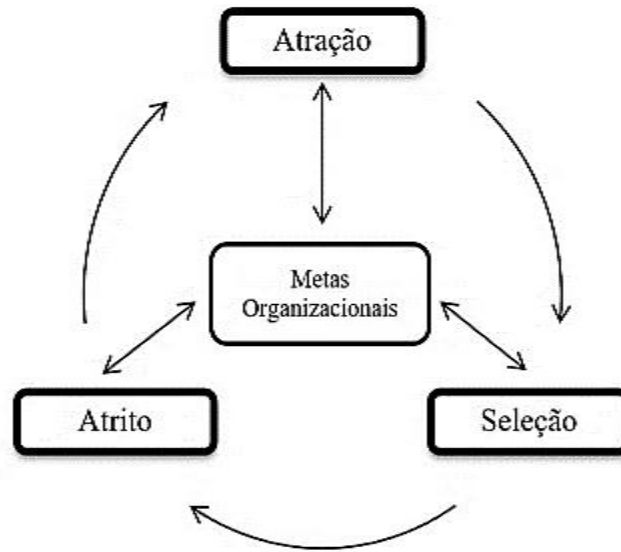
Do lado oposto da atração está o atrito, segundo Schneider (1987). Aquelas pessoas que não se encaixam bem em um ambiente tendem a sair, enquanto aquelas que permanecem no ambiente serão semelhantes entre si. Por isso, segundo o autor, as pessoas que se comportam de forma semelhante estão no mesmo ambiente e ficam nele sem ter influência de fatores externos.

Para Schneider, Goldstein e Smith (1995), no centro do modelo ASA estão as metas organizacionais. As organizações são sistemas ativados e direcionados pelas suas metas, que em um primeiro momento foram estabelecidas pelos seus fundadores, mas com a maturidade das organizações, essas metas tornaram-se coletivas e são perseguidas por todas as pessoas do ambiente. Dessa forma, o comportamento das pessoas em alcançar essas metas determina os processos, as estruturas e a cultura que envolvem a organização (SCHNEIDER, 1987; SCHNEIDER ET AL., 1995).

Para fechar o ciclo do modelo ASA, a seleção é explicada por Schneider (1987), como sendo influenciada pelas metas da organização. Segundo esse autor, mediante recrutamento e seleção, as organizações acabam escolhendo pessoas que compartilham muitos atributos pessoais comuns, porém, não compartilham competências semelhantes. Por isso, Schneider (1987) defende que como resultado do ciclo de atração, seleção e atrito, as organizações restringem a variedade de tipos de pessoas em seu ambiente.

Para resumir o ciclo, Schneider (1987) propõe a figura na qual as metas são o ponto central (FIGURA 2). As metas estão na cabeça do fundador e são manifestadas através de seu comportamento. As metas organizacionais são operacionalizadas com os comportamentos dos indivíduos e esses comportamentos produzem as estruturas e processos da organização, ou seja, o que a organização é.

Figura 2 – Modelo ASA Schneider (1987)



Fonte: Schneider (1987, p. 445).

Schneider, Goldstein e Smith (1995) propõem que as três etapas - atração, seleção e atrito - resultam em organizações contendo indivíduos com personalidades diferentes, e essas personalidades diferentes levam a estruturas, processos e culturas únicas que caracterizam as organizações. Dessa forma, o modelo ASA assume que as pessoas deixam as organizações devido ao atrito e a não-correspondência de suas expectativas iniciais (SCHNEIDER ET AL., 1995).

2.2.2 Valores Pessoais

De acordo com Tamayo (2005), o interesse por valores existe desde os primórdios da filosofia, ao serem usados como fonte de reflexão na definição do que é Bom ou Belo. Várias áreas contribuem para os estudos de valores: antropologia, sociologia, as abordagens evolucionistas, a psicologia, entre outras. Desde a metade do século XX, a psicologia tem contribuído com o seu ponto de vista sobre os valores a partir do indivíduo, de forma a identificar quais são importantes para as pessoas entre um conjunto de valores presentes em diversas culturas, com a intenção de compreender o pensamento e as ações humanas (TAMAYO, 2005).

Um dos precursores na psicologia nos estudos de valores humanos foi Rokeach (1973), que influenciou o pensamento da maioria dos pesquisadores seguintes, como afirmam Tamayo (2005). Para esses pesquisadores, atualmente, uma das teorias mais usadas e capaz de

abarcam a complexidade entre os valores e o comportamento, é a teoria de valores básicos de Schwartz. Por isso, nesta seção, serão exploradas as discussões trazidas por esses autores, Rokeach precursor dos estudos, e Schwartz, responsável pelos estudos mais atuais sobre valores humanos.

Para Rokeach (1973), precursor dos primeiros estudos sobre valores humanos, qualquer concepção da natureza de valores humanos teria que satisfazer alguns critérios, de forma que fosse capaz de uma definição operacional e de distinguir o conceito de valores de outros conceitos, tais como atitude, norma social e necessidade. A concepção de valores, segundo este autor, deveria permitir que outros investigadores pudessem replicar de forma confiável os achados empíricos e as conclusões das investigações.

A concepção de valores humanos de Rokeach (1973) foi guiada por cinco premissas: (1) o número total de valores que uma pessoa possui é relativamente pequeno; (2) todos os homens, em qualquer lugar, possuem os mesmos valores em diferentes graus; (3) os valores são organizados em sistemas de valores; (4) os antecedentes dos valores humanos, cultura, sociedade e suas instituições, e personalidade; (5) e as consequências dos valores humanos são manifestadas em praticamente todos os fenômenos que os cientistas sociais considerem que vale a pena investigar ou compreender. De acordo com Rokeach (1973), essas premissas são as razões para defender que o conceito de valor deveria ocupar uma posição central nas ciências sociais para entender o comportamento humano.

Segundo a definição de Rokeach (1973), um valor é uma crença durável de que um modo específico de conduta ou estado final de existência, é pessoalmente ou socialmente preferível sobre um modo oposto de conduta ou estado final de existência. Os valores são padrões multifacetados que guiam a conduta em uma diversidade de situações, como tomar posições em questões sociais, favorecer uma ideologia política ou religiosa sobre outra, guiar a apresentação pessoal para outros, avaliar e julgar; além de serem crenças, atitudes, e ações que são pessoalmente e moralmente aceitas.

Rokeach (1973) aponta que os valores são padrões que guiam as atividades do nosso cotidiano e podem ser entendidos também como uma expressão das necessidades humanas. O sistema de valores é uma organização de princípios e regras aprendidas e usadas para realizar escolhas, tomar decisões e resolver conflitos. O autor defendia a concepção de hierarquia de valores, na qual uma mudança nessa hierarquia seria uma reorganização de prioridades. A hierarquia permitiria ver que o sistema de valores é relativamente estável ao longo do tempo, sendo estável o suficiente para refletir a semelhança e a continuidade de uma única personalidade socializada em uma dada cultura e sociedade, mas instável o suficiente para

permitir reorganizações da prioridade de valores como resultado de mudanças na cultura, sociedade e experiência pessoal.

Como, para Rokeach (1973), o número de valores humanos é relativamente pequeno e como todos os homens em todos os lugares possuem os mesmos valores, ao identifica-los, investigações comparativas transculturais seriam fáceis de serem realizadas.

A partir de Rokeach (1973), Schwartz (1992, 2005) propôs uma teoria unificadora para o campo de motivação humana, para organizar as diferentes necessidades, motivos e objetivos de outras teorias. Segundo Schwartz (1992, 2005), a teoria de valores descreve aspectos da estrutura psicológica humana que são comuns a toda a humanidade. Schwartz (1992) define valores como critérios que as pessoas usam para selecionar e justificar ações e para avaliar outras pessoas, como também a si mesmas e aos eventos. Assim como Rokeach (1973), para Schwartz (1992, 2005), cada indivíduo possui valores com diferentes graus de importância, um valor pode ser muito importante para uma pessoa, entretanto, nem tão importante para outra.

A teoria de valores de Schwartz (1992, 2005) identifica as principais características dos valores, a saber: (1) valores são crenças; (2) valores são um construto motivacional, ou seja, referem-se a objetivos desejáveis que as pessoas se esforçam para ter; (3) transcendem situações e ações específicas, sendo objetivos abstratos e distintos de conceitos como normas e atitudes; (4) guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, servindo como padrões ou critérios; (5) são ordenados pela importância relativa aos demais, de acordo com um sistema ordenado de prioridades axiológicas que caracterizam as pessoas como indivíduos. Todos os valores possuem as mesmas características, porém, se diferenciam pela motivação ou meta que o valor expressa (SCHWARTZ, 1992, 2005).

Os tipos motivacionais dos valores tendem a ser universais porque estão baseados em três requisitos universais da existência humana, a que todos os indivíduos (e sociedades) estão suscetíveis: necessidade dos indivíduos como organismos biológicos, requisitos de coordenação para interação pessoal, e necessidades de bem-estar e sobrevivência dos grupos. Assim, Schwartz (1992, 2005) apoia-se visão evolucionária de Buss (1986), defendendo que essas metas têm significado de sobrevivência crucial.

Foram propostos 11 tipos motivacionais, descritos abaixo (SCHWARTZ, 1992), que contemplam valores específicos. São eles:

1) autodireção: o objetivo que o define é o pensamento independente e ação, envolvendo escolha, criação e exploração. Os valores a serem medidos são criatividade, liberdade, escolha de suas próprias metas, curiosidade e independência;

2) estimulação: o objetivo que o define é a excitação, novidade e desafio na vida. Esses valores são derivados de necessidades orgânicas de variedade e estimulação para manter um nível ótimo de ativação;

3) hedonismo: o objetivo que o define é o prazer ou gratificação sensual;

4) realização: a meta motivacional desse valor é sucesso pessoal e demonstração de competência de acordo com os padrões da sociedade e a obtenção da aprovação social;

5) poder: a meta central desse valor é o status social e prestígio, controle e dominância sobre as pessoas e recursos, tais como, autoridade, saúde, poder social, preservação da imagem pública, reconhecimento social;

6) segurança: o objetivo desse valor é segurança, harmonia, estabilidade da sociedade e dos relacionamentos, autosegurança, ordem social, segurança familiar, segurança nacional, recíproca de favores, limpeza, senso de pertencimento e saúde;

7) conformidade: a meta motivacional desse valor é restringir as ações, inclinações e impulsos de forma a evitar violar as normas e expectativas sociais, na interação do cotidiano com os outros e enfatiza valores como a obediência, a autodisciplina, a educação, a honra e respeito aos pais e aos mais velhos;

8) tradição: a meta motivacional desse valor é respeito, compromisso, aceitação de costumes e ideias que uma cultura ou religião impõe ao indivíduo, tais como, respeito pela tradição, humildade, devoção, moderação;

9) espiritualidade: a meta motivacional desses valores é a busca de um significado e harmonia interior por meio da transcendência da realidade do cotidiano;

10) benevolência: o foco é na preocupação pelo bem-estar das pessoas próximas na interação do dia-a-dia, sendo que a meta motivacional desses valores é a preservação e melhoria do bem-estar das pessoas com quem se está em contato frequente, por meio da lealdade, clemência, amizade verdadeira, amor maduro, honestidade, cooperação, responsabilidade;

11) universalismo: objetivo que o define: compreensão, apreciação, tolerância e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza. São derivados das necessidades de sobrevivência dos grupos e dos indivíduos. Combina dois subtipos de preocupação: o bem-estar da sociedade e do mundo e com a natureza.

Na pesquisa, Schwartz (1992) concluiu que as pessoas em um grande número de culturas distinguiram dez tipos de valores, sendo que apenas o tipo de valor espiritualidade não conseguiu comprovar a sua universalidade, ao mostrar que a maioria das pessoas pode satisfazer a necessidade de coerência em relação ao mundo por meio de valores da tradição,

segurança e conformidade, além de ser a espiritualidade representada por diferentes tipos de valores para diferentes grupos, com uma grande variedade de formas de expressão.

Para Schwartz (1992), a teoria de valores básicos, além de propor o conteúdo de valores universais, especificou as relações dinâmicas entre os tipos motivacionais de valores, de acordo com o conflito e compatibilidade de cada par de valores, demonstrando que ações, na busca de qualquer valor, possuem consequências que podem conflitar ou ser congruentes com outros valores. A estrutura circular proposta por Schwartz (1992) mostra o padrão das relações de conflito e congruência entre os tipos motivacionais. Os valores mais compatíveis estão próximos ou adjacentes, enquanto o aumento da distância na ordem circular indica queda na compatibilidade e aumento de conflito. Portanto, os valores que aparecem em direções opostas possuem maior conflito entre si.

A oposição entre tipos motivacionais antagônicos pode ser resumida ao serem observadas duas dimensões bipolares: a primeira dimensão contrasta “Abertura à mudança” e “Conservação”; a segunda contrasta “Autotranscendência” com “Autopromoção”. A primeira dimensão captura o conflito entre valores que motivam as pessoas a seguir seus próprios interesses intelectuais e emocionais em direção ao imprevisível e a incerteza (autodeterminação e estimulação), em oposição ao status e à certeza vinda de relacionamentos com pessoas próximas, instituições e tradições (segurança, conformidade e tradição) (SCHWARTZ, 1992, 2005). Na segunda, o conflito ocorre entre a aceitação dos outros como iguais e a preocupação com o bem-estar deles (universalismo e benevolência) e a busca pelo próprio sucesso e domínio sobre os outros (poder e realização) (SCHWARTZ, 1992, 2005).

Após a publicação da teoria dos valores básicos de Schwartz (1992), diversos trabalhos foram publicados, de forma a analisar os dez valores básicos ou os quatro valores de ordem maior relacionando-os a atitudes, opiniões, comportamentos, personalidade, entre outras variáveis (SCHWARTZ et al, 2012).

Schwartz et al. (2012) propuseram o refinamento da teoria originalmente apresentada em 1992 e realizaram pesquisa empírica para sua validação. Foram examinadas tanto a definição conceitual como os resultados empíricos de cada tipo motivacional, foi testada se a ordem dos valores ao redor do círculo motivacional seguia a mesma ordem da teoria, e apresentados 19 valores tipos de valores de primeira ordem (QUADRO 1). Além disso, os pesquisadores buscaram especificar conceitualmente os subtipos dos valores e assim defini-los minuciosamente durante a pesquisa. A teoria refinada, segundo os autores, demonstra maior precisão de previsão e explicação para um conjunto diversificado de atitudes e crenças

que a teoria original, uma vez que ela distingue diversos níveis de abstração dentro de uma hierarquia motivacional (SCHWARTZ et al., 2012).

Schwartz et al. (2012) incluíram mais três princípios organizadores na estrutura circular: o primeiro já estava na teoria de Schwartz (1992), com a divisão dos valores voltados para o indivíduo e os voltados para a sociedade; o segundo divide os valores entre aqueles com objetivo de proteger o *self* e evitar ansiedade em oposição aos que são livres de ansiedade; o terceiro opõe valores com objetivo de crescimento daqueles de autoproteção (SCHWARTZ et al, 2012). Podem ser observadas as definições dos tipos motivacionais refinados por Schwartz et al. (2012) e os princípios organizadores da estrutura circular no Quadro 1. Alguns tipos motivacionais congregam mais de um polo em determinadas dimensões.

Quadro 1 – Definições dos dezenove tipos motivacionais

Valores		Definições conceituais em termos de tipos motivacionais	Dimensões (Princípios da estrutura circular)
Autodireção	Autodireção de pensamento	Liberdade para cultivar suas próprias ideias e habilidades	Abertura à mudança Foco pessoal Crescimento Livre de Ansiedade
	Autodireção de ação	Escolher as próprias metas e propósitos	
Estimulação	Estimulação	Excitação, novidade e mudança	Abertura à mudança Foco pessoal Crescimento Livre de Ansiedade
Hedonismo	Hedonismo	Prazer e gratificação sensual	Abertura à mudança Autopromoção Foco pessoal Crescimento Livre de Ansiedade
Realização	Realização	Sucesso de acordo com os padrões normativos de uma cultura	Autopromoção Foco pessoal Crescimento e Autoproteção Livre e Evitação de Ansiedade
Poder	Domínio	Poder em exercer o controle sobre as pessoas	Autopromoção Foco pessoal Evitação de Ansiedade Autoproteção
	Recursos	Poder por controlar recursos materiais ou sociais	
Face	Face	Manter e proteger o prestígio	Autopromoção Conservação Foco pessoal Evitação de Ansiedade Autoproteção
Segurança	Pessoal	Senso de pertencimento, saúde, reciprocidade, limpeza	Conservação Foco social Foco pessoal (Pessoal) Evitação de Ansiedade Autoproteção
	Social	Segurança nacional, ordem social e estabilidade da sociedade	
Conformidade	Interpessoal	Evitar irritar ou prejudicar os outros	Conservação Foco social Evitação de Ansiedade Autoproteção
	Regras	Seguir as regras, comportamento apropriado	

(continua)

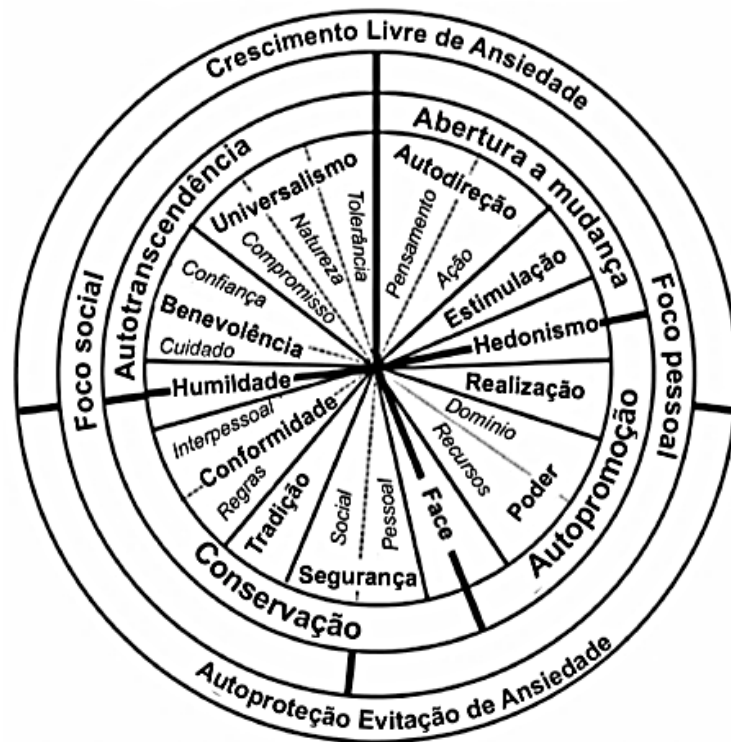
(continuação)

Tradição	Tradição	Manter e preservar a tradição e costumes culturais, familiares e religiosos	Conservação Foco social Evitação de Ansiedade Autoproteção
Humildade	Humildade	Humildade, modéstia	Conservação Autotranscendência Foco social Crescimento e Autoproteção Livre e Evitação de Ansiedade
Benevolência	Confiança	Relações de confiança dentro do grupo	Autotranscendência Foco social Livre de Ansiedade Crescimento
	Cuidado	Bem-estar dos membros do grupo	
Universalismo	Tolerância	Tolerância, sabedoria, e aceitação daqueles que são diferentes de si	Autotranscendência Foco social Livre de Ansiedade Crescimento
	Compromisso	Igualdade para todos, justiça social, proteção para todas as pessoas	
	Proteção à natureza	Proteção do ambiente natural	

Fonte: Adaptado de Schwartz et al. (2012).

A estrutura circular do refinamento da teoria de valores, proposta pelos autores, em 2012, é apresentada na Figura 3 (SCHWARTZ et al, 2012).

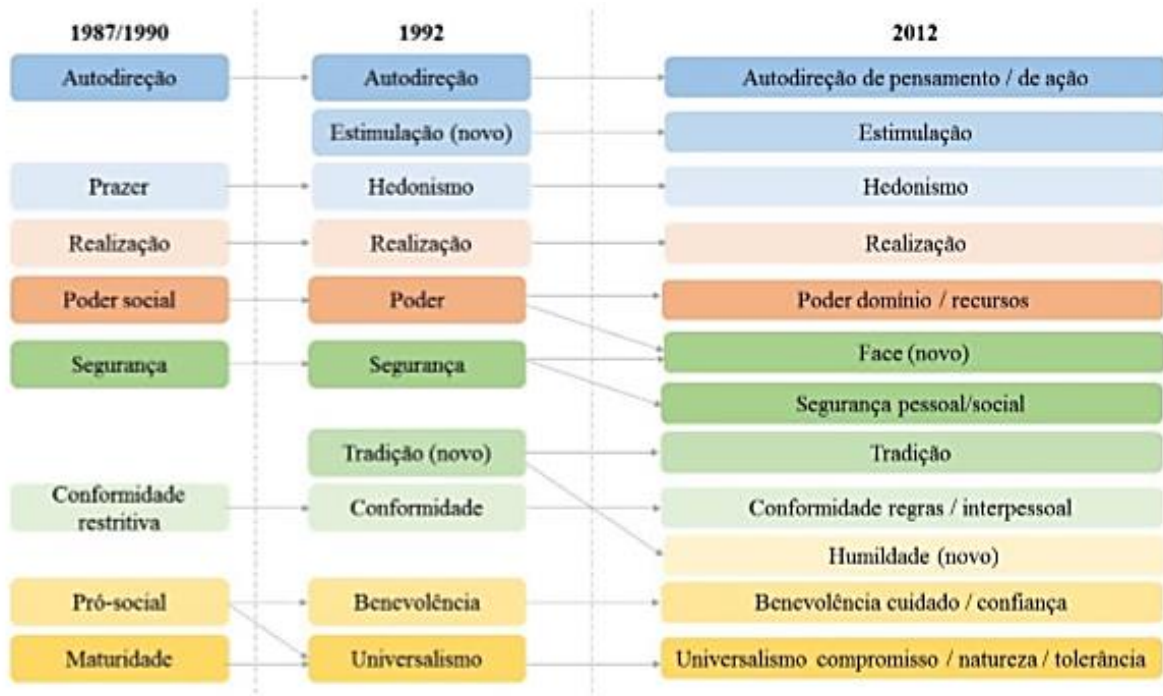
Figura 3 – Estrutura de valores refinada



Fonte: Santos (2016, p. 104).

Para mostrar como os estudos referentes à teoria de valores básicos foram contribuindo para seu aperfeiçoamento, Santos (2016), em sua tese de doutorado, ao estudar RVP e sua influência na intenção de saída do indivíduo da organização, configurou graficamente os tipos motivacionais de Schwartz entre 1987 e 2012 (FIGURA 4).

Figura 4 – Evolução dos tipos motivacionais de Schwartz entre 1987 e 2012



Fonte: Santos (2016, p.102).

Schwartz (2005) defende que os indivíduos diferem na importância que atribuem a cada um dos tipos motivacionais. De acordo com o autor, as circunstâncias da vida do indivíduo permitem que alguns valores se expressem mais facilmente que outro, e também podem impor barreiras para a expressão dos valores. Schwartz (2005) relata que as pessoas adaptam seus valores às circunstâncias de vida que experimentam, por exemplo, a socialização, as experiências de aprendizagem, os papéis sociais, expectativas, habilidades, entre outros. Para Schwartz (2005), variáveis históricas, tais como, educação, idade e gênero, representam diferenças nas circunstâncias de vida e afetam as prioridades axiológicas, ou seja, a hierarquia de valores do indivíduo.

2.2.2.1 Mensuração dos Valores Pessoais

Para testar sua teoria, Schwartz (1992) desenvolveu o questionário *Schwartz Values Survey* (SVS), que avalia 56 valores que representam os 11 tipos motivacionais, usando a escala Likert de 9 pontos, que varia entre 7 (muito importante) e -1 (oposto aos meus valores). O questionário solicita que o respondente avalie cada valor como um princípio guia na sua própria vida. Essa coleta de dados ocorreu em 20 países (África, Américas do Norte e do Sul, Ásia, Europa Ocidental, Leste Europeu, Oriente Médio e Oceania), de forma a comparar a estrutura de valores entre as culturas (SCHWARTZ, 1992).

Porto (2005) relata que, no Brasil, Tamayo e Schwatz (1993) realizaram a validação do SVS e acrescentaram quatro valores característicos do país, esperto, trabalhador, sonhador e vaidade. A estrutura universal dos valores foi validada e os valores foram adicionados aos tipos motivacionais: esperto (Realização), trabalho (Benevolência), sonhador (Universalismo) e vaidade (Poder) (PORTO, 2005).

Segundo Porto (2005), apesar do questionário SVS ter sido amplamente utilizado, não se demonstrou apropriado para testar a teoria com pessoas de baixa escolaridade ou em culturas que não incentivam o pensamento abstrato. A autora destaca que Schwartz et al. (2001) montaram um novo questionário para suprir as lacunas do SVS e possibilitar a validação da teoria com outra medida, chamado de *Portrait Values Questionnaire* (PVQ), que também foi traduzido para o português e testado no Brasil (TAMAYO; PORTO, 2009). Schwartz (2005, p. 60) afirma que “pesquisas mostraram que tanto o SVS quanto o PVQ podem mensurar os dez tipos motivacionais e capturar a estrutura de relação entre eles”.

Já em 2012, Schwartz et al., para o refinamento da teoria de valores pessoais, apresentaram um novo questionário para testá-la, o *Portrait Values Questionnaire – Revisado* (PVQ-R). O questionário foi aplicado em dez países (Finlândia, Alemanha, Israel, Itália, Nova Zelândia, Polônia, Portugal, Suíça, Turquia e Estados Unidos), em 15 amostras. Da mesma forma, os autores encontraram suporte para a versão refinada da teoria (SCHWARTZ et al, 2012). Segundo Santos (2016), o questionário foi introduzido e testado no Brasil por Torres, Schwartz e Nascimento (2016) na versão revista PVQ-R, e aplicado no Brasil por Bortolatto Jr. (2014) e Santos (2016). No trabalho de Torres, Schwartz e Nascimento (2016) foi possível discriminar os dezenove valores mais finamente definidos em amostras brasileiras.

2.2.3 O construto de RVP e estudos realizados

Como mencionado anteriormente, Maurino e Domenico (2012) apresentaram o construto baseando-se na teoria de *attraction-selection-attrition* (ASA) de Schneider (1987) e Schneider, Goldstein e Smith (1995) e na teoria de Valores Básicos de Schwartz (1992). De acordo com Schwartz (1992), valores pessoais (VP) são metas desejáveis que mudam de importância e servem como princípios na vida dos indivíduos. Segundo Schneider (1987) e Schneider, Goldstein e Smith (1995), as metas da organização, a estrutura, os processos e a cultura organizacional são resultados dos comportamentos das pessoas. Porém, segundo Maurino e Domenico (2012), não são quaisquer pessoas que determinam tais características organizacionais, mas aquelas que realizam suas metas motivacionais - entendidas enquanto valores -, na organização em que atuam. Assim, as pessoas só permanecem nas empresas se realizarem, por meio da busca das metas organizacionais, as suas próprias metas pessoais, ou seja, seus valores.

Maurino e Domenico (2012) definem Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional como “a percepção de realização de metas motivacionais pessoais, entendidas enquanto valores, na organização em que as pessoas atuam ao desempenharem suas atividades cotidianas”.

O primeiro estudo com o construto de RVP foi feito por Maurino e Domenico (2012) e buscou verificar as relações entre VP, RVP e valores organizacionais percebidos como praticados (VO) considerados como metas da organização. Nesse estudo, foram considerados os valores de segunda ordem de Schwartz (1992): Autotranscendência, Conservação, Autopromoção e Abertura à Mudança.

O conceito foi operacionalizado pela aplicação do Inventário de Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional (IRVP), o PVQ-40 foi adaptado para facilitar a medida tanto de valores pessoais por importância, quanto de RVP por intensidade, transformando as assertivas do PVQ-40 em objetivos, já que valores são metas.

Nos resultados do estudo de Maurino e Domenico (2012), a hierarquia de valores dos respondentes apresentou-se com o primeiro valor de segunda ordem a Autotranscendência, seguido por Abertura à mudança, Conservação e Autopromoção; e quando RVP foi analisada, notou-se que os valores ligados a Autotranscendência são as metas que os respondentes mais realizam na organização, entretanto, os valores de Autopromoção são aqueles com maior dificuldade em serem alcançados nas organizações pesquisadas. Portanto, os resultados

mostraram que os valores que os indivíduos da pesquisa mais valorizavam eram os que mais conseguiam realizar no ambiente organizacional (MAURINO; DOMENICO, 2012).

Além do mais, segundo as conclusões de Maurino e Domenico (2012),

RVP revela-se como uma variável de maior influência nos valores organizacionais do que os próprios valores pessoais, em função do maior número de correlações encontrado e sua participação isolada na predição de dois valores organizacionais de segunda ordem, enquanto apenas um modelo foi predito fracamente por um valor pessoal [...] (MAURINO; DOMENICO, 2012, p. 206).

Evidenciando a hipótese de que a realização das metas motivacionais no ambiente organizacional tem peso maior nas características organizacionais. Assim, os “valores organizacionais são mais influenciados pela realização dos valores pessoais do que pelos valores pessoais de seus membros” (MAURINO; DOMENICO, 2012, p. 185).

Já Dutra e Domenico (2014) investigaram as relações entre RVP e tipos de cultura organizacional, seguindo o modelo de Cameron e Quinn (1999) de valores concorrentes. Para operacionalizar esse estudo quantitativo, Dutra e Domenico (2014), usaram o questionário *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) -, desenvolvido por Cameron e Quinn (1999) para identificar o perfil cultural da organização segundo a percepção dos respondentes; e IRVP, desenvolvido na pesquisa de Maurino e Domenico (2012) e aplicado para identificar as metas de vida (valores pessoais) que os respondentes percebiam realizar no ambiente organizacional. Nesse trabalho, as autoras encontraram correlações da cultura tipo Clã com a percepção de realização de todos os tipos de valores pessoais de segunda ordem, ou seja, Abertura a mudança, Autopromoção, Conservação e Autotranscendência.

O impacto de RVP no comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental) foi estudado por Dutra (2014), defendendo que a percepção de realização de cada um dos quatro valores de segunda ordem influenciaria positivamente o comprometimento organizacional. Para a operacionalização da pesquisa quantitativa foram usados o questionário IRVP de Maurino e Domenico (2012) e a escala reduzida de Comprometimento de Meyer, Allen e Smith (1993) na versão para o Brasil (Medeiros, 1997). Como resultados, os valores de Autotranscendência foram aqueles mais percebidos como realizados na organização, e quanto mais os empregados percebem realizar os valores de Autopromoção, Abertura a mudança, Conservação e Autotranscendência, mais ocorre o comprometimento afetivo e normativo no ambiente organizacional. A autora, em suas considerações finais, sugere explorar a relação de RVP com outros construtos, como intenção

de saída, por ser um dos principais consequentes do comprometimento organizacional, estando relacionados negativamente entre si.

No estudo de Santos e Domenico (2016), a proposta foi de compreender se a percepção de RVP, sendo entendida como conteúdo de P-O percebida, influencia na intenção de saída do indivíduo da organização. Na pesquisa foram medidos os valores pessoais utilizando a versão revisada do Questionário de Valores Revisado (PVQ-RR) apresentado por Schwartz et al. (2012) no refinamento da teoria de valores pessoais, e aplicado no Brasil por Torre, Schwartz e Nascimento (2016). A partir do refinamento dos tipos motivacionais de Schwartz et al. (2012), Santos e Domenico (2016) adaptaram o PVQ-RR para avaliar a percepção de RVP apresentando o Questionário de Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional (QRVP) utilizando para mensuração de intenção de saída, o Questionário de Intenção de Saída (QIS), baseado nas assertivas de Lauver e Kristof-Brown (2001). Nos resultados, os participantes atribuíram mais importância aos valores pessoais de Autotranscendência, seguida por Abertura à mudança, Conservação e por último a Autopromoção. Por seu turno, os participantes perceberam realizar no ambiente organizacional mais os valores de Autotranscendência, seguidos de realização de Abertura à mudança, Conservação e por último de Autopromoção, seguindo a mesma ordem encontrada nos valores pessoais. Além disso, Santos e Domenico (2016) verificaram através de sua pesquisa com mais de 500 respondentes, que há uma relação negativa (esperada) entre RVP e intenção de saída. Isso quer dizer que quanto mais os indivíduos percebem realizar seus valores pessoais na organização menos eles têm intenção de sair desse ambiente. A intenção de saída (IS) apresentou correlação mais forte com RVP de Abertura à Mudança, seguida por RVP Autopromoção, RVP Autotranscendência e por último RVP Conservação (SANTOS; DOMENICO, 2016). Nesse contexto chama atenção que o valor de segunda ordem que apareceu em primeiro lugar na hierarquia de valores pessoais da amostra e foi o mais percebido como realizado nas organizações em que os respondentes atuavam (RVP Autotranscendência) tenha apresentado a segunda menor correlação (negativa) com a intenção de saída dos respondentes (SANTOS; DOMENICO, 2016). Além disso, somente RVP Autopromoção e RVP Abertura à mudança foram estatisticamente significativos no modelo testado por modelagem estrutural (SANTOS; DOMENICO, 2016). O tipo motivacional de segunda ordem de Autopromoção, menos valorizado e tido como o menos realizado pelos participantes da amostra, mostrou-se com sendo o RVP de maior influência na intenção de saída. Junto com RVP Abertura à mudança, explicou 15% da variância de intenção de saída (SANTOS; DOMENICO, 2016).

Por fim, Sivieri (2016) em sua dissertação propôs identificar tipologias de perfis de funcionários de uma organização bancária a partir do Significado do Trabalho e da RVP. Para a operacionalização da pesquisa, foram empregados dois questionários: Inventário de Significado do Trabalho, adaptado do Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST) (BORGES, ALVES-FILHO; TAMAYO, 2008) e IRVP, de Maurino e Domenico (2012). Os resultados evidenciaram alta centralidade do trabalho dos participantes da amostra, que tiveram apenas a família revelada como uma esfera maior de importância. Os respondentes, em sua maioria perceberam realizar mais os valores de Autotranscendência, seguidos pela realização de valores de Conservação – o que é bastante condizente com a atividade bancária, Abertura à Mudança e, por último, como nos estudos anteriores, Autopromoção.

No quadro 2 aparecem os estudos mais relevantes para este trabalho, seus objetivos, os instrumentos usados para operacionalização e os resultados encontrados.

Quadro 2 – Estudos sobre o construto RVP

Autores	Objetivos	Abordagem	Instrumento	Resultados
Maurino e Domenico (2012)	Verificar as relações entre VP, RVP e valores organizacionais percebidos como praticados (VO)	Quantitativa	PVQ-40 IRVP IPVO	Os valores ligados a Autotranscendência são as metas que os respondentes mais realizam na organização; os valores de Autopromoção são os menos realizados. Os valores que os indivíduos da pesquisa mais valorizavam eram os que mais conseguiam realizar no ambiente organizacional
Sivieri (2016)	Identificar tipologias de perfis de funcionários de uma organização bancária a partir do Significado do Trabalho e da RVP	Quantitativa	Inventário de Significado do Trabalho IRVP	Os respondentes, em sua maioria perceberam realizar mais os valores de Autotranscendência

(continua)

(continuação)

Santos e Domenico (2016)	Compreender se a percepção de RVP, sendo entendida como componente de P-O percebida, influencia na intenção de saída do indivíduo da organização	Quantitativa	Questionário de Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional (QRVP) Questionário de Intenção de Saída (QIS)	O tipo motivacional de segunda ordem de Autopromoção, menos valorizado e tido como o menos realizado pelos participantes da amostra, mostrou-se com sendo o RVP de maior influência na intenção de saída
--------------------------	--	--------------	---	--

Fonte: A autora.

Este trabalho procura contribuir com as pesquisas sobre o construto de RVP, à medida que buscará compreender melhor se a percepção de não-realização de valores pode levar não somente à intenção de saída, mas à saída voluntária; nesse caso, quais valores são percebidos como não realizados. Serão os menos importantes, como mostrou a pesquisa de Santos e Domenico (2016)?

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos propostos para alcançar os objetivos do estudo contemplando a abordagem da pesquisa bem como as escolhas para realizar a coleta e análise de dados.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Esta pesquisa empregou a abordagem qualitativa, pois, auxilia na compreensão das relações sociais, como afirma Flick (2009). O autor destaca que os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa estão na escolha adequada de métodos, no reconhecimento e análise de diferentes perspectivas dos participantes sobre o fenômeno, nas reflexões e interpretação dos pesquisadores em relação aos dados. Creswell (2007), da mesma forma que Flick (2009), destaca que a investigação qualitativa utiliza diferentes estratégias de investigação e métodos de coleta de dados. O procedimento de coleta de dados qualitativos depende do tipo de pesquisa e pode ocorrer através de observações, entrevistas, documentos e materiais visuais (CRESWELL, 2007). O procedimento de levantamento de dados para este estudo é descrito no próximo item.

3.2. LEVANTAMENTO DE DADOS

Os dados qualitativos foram coletados através de entrevistas semiestruturadas considerando-se também o método *laddering* utilizado por Bourne e Jenkins (2005). Para elicitar os valores pessoais, Bourne e Jenkins (2005) definem *laddering* como um método para revisitar o maior nível de abstração dos construtos que as pessoas usam para organizar o mundo. Nesse sentido, o pesquisador promove a expressão do sistema pessoal de valores do indivíduo por meio da exploração das explicações de preferências de níveis mais concretos até mais altos de abstração, permitindo levantar as prioridades de valores do indivíduo, ou seja, sua hierarquia de valores.

O método *laddering* foi baseado na teoria de construto pessoal de Kelly (1955) e desenvolvido por Hinkle (1965). A teoria de construto pessoal de Kelly (1955), de acordo com Bourne e Jenkins (2005), defende que as pessoas possuem sua própria maneira de ver o mundo por meio da construção de um sistema pessoal de construtos ou conceitos, tanto

descritivos como avaliativos. Esses construtos são organizados hierarquicamente e ajudam a avaliar as situações na vida do indivíduo, sendo consistente com as teorias de valores pessoais apresentadas neste trabalho de Rokeach (1973) e Schwartz (1992). O método foi primeiramente usado no campo da psicologia e depois adaptado para uso na pesquisa de consumidor e na gestão de recursos humanos (BOURNE; JENKINS, 2005).

O método propõe alcançar as prioridades de valores do indivíduo por entrevistas com questionamentos que trabalham a ideia de contraste entre construtos semelhantes e opostos a partir de elementos familiares ao entrevistado, como pessoas, coisas, ideias. Este trabalho acessou os construtos através de polos e oposição, levando o entrevistado a realizar escolhas e explicá-las, inicialmente alcançando níveis de abstração baixo. Porém, a repetição desse processo de escolha entre os elementos, acontece progressivamente até que o indivíduo não consiga mais explicá-las através de seus construtos mais abstratos, os quais seriam os valores pessoais (BOURNE; JENKINS, 2005). Assim, o método foi utilizado durante as entrevistas para levantar o sistema de valores pessoais dos participantes contrapondo ideias, principalmente, que aparecem com recorrência na fala do entrevistado.

No primeiro momento, como quebra-gelo, foram feitas perguntas pessoais, como, nome, idade, estado civil, a naturalidade, o local onde mora atualmente. Para completar o perfil dos participantes, perguntou-se sobre a escolaridade, tempo de experiência no mercado de trabalho e profissão atual.

Após esse momento foi proposto ao entrevistado uma reflexão sobre a sua entrada na instituição financeira a partir do Programa de *Trainee* aplicado, ou seja, sua atração e seleção, em consonância com o modelo ASA de Schneider (1987), apresentado no referencial teórico deste projeto:

1. Vamos falar um pouco da sua experiência nessa instituição financeira. Por que você escolheu o Programa de *Trainee* dessa organização para trabalhar? Como você chegou a ela? (Quais itens te chamaram atenção na organização e porquê, tais como, ramo de atuação, ambiente de trabalho, segmento, tamanho)

2. Quantos anos você permaneceu nela?

Posteriormente a essa contextualização, abordaram-se as experiências nas organizações e áreas de trabalho que o indivíduo vivenciou em sua trajetória profissional. Nesse momento, o uso do método do *laddering* foi utilizado, de maneira a gerar contraposições, onde os níveis de abstração conseguissem ser alcançados para uma possível identificação dos valores pessoais do participante, e sua hierarquia, a partir do questionamento sobre quais tarefas ou funções gostava mais na empresa e na área que atuava, e também sobre

o que não gostava de fazer. A partir das respostas, o entrevistado era incentivado a justificar e argumentar sobre sua escolha por ação da pergunta “por quê”: quando uma ideia ou fala era recorrente do entrevistado, o mesmo era incentivado a decidir qual ideia ou fala era mais importante e novamente surgia a pergunta “por quê”, para que os níveis de abstração fossem alcançados e a detecção de seus valores ocorresse.

3. O que você mais gostava no seu trabalho na empresa? Por quê? (O participante foi questionado o “por quê” diversas vezes até alcançar o nível dos valores pessoais)

4. O que você menos gostava no seu trabalho na empresa? Por quê? (O participante foi questionado o “por quê” diversas vezes até alcançar o nível dos valores pessoais)

Depois a próxima etapa da entrevista tinha como objetivo analisar quais fatores levaram ao atrito dentro da organização. O atrito podia ocorrer dentro de uma área levando o entrevistado a trocar de setor dentro da própria empresa ou mesmo uma posterior saída voluntária dessa organização.

5. Nessa área ou empresa que você estava antes de sua saída, quanto tempo você permaneceu nela? Qual cargo?

6. Por que saiu da área ou da organização?

7. Como chegou a essa decisão? (Houve um tempo de amadurecimento dessa decisão? Como foi? Tomou a decisão com ajuda de amigos ou familiares?)

Essas perguntas foram feitas de maneira a percorrer toda a trajetória profissional do indivíduo a partir da sua entrada no Programa de *Trainee* na instituição financeira até a sua experiência mais atual. Todas as trocas de áreas e saídas voluntárias de organizações foram exploradas. A entrevista terminava com o questionamento sobre a situação profissional atual do participante, isso quer dizer, qual atividade o entrevistado estava exercendo, e o porquê dessa opção. Além disso, o entrevistador perguntava se o entrevistado tinha alguma intenção de saída da organização atual em que trabalhava.

8. Hoje, em qual organização você atua?

9. Por que optou por ela? (Nova rodada para buscar entender os motivos mais abstratos que levaram a pessoa a essa escolha)

10. Você possui alguma intenção de deixar a organização?

Com esse roteiro semiestruturado as entrevistas aconteceram com participantes de ambos os sexos, pretendendo-se alcançar a saturação da amostra através da diversidade de situações de vida trazidas pelos entrevistados.

3.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

3.3.1 Contextualização do ambiente de pesquisa e participantes

Para a pesquisa foram entrevistados trabalhadores com experiência em instituições financeiras que participaram de Programas de *Trainee* entre os anos de 2007 e 2009 e que deixaram espontaneamente tais organizações, antes do período de crise econômica vivenciada pelo Brasil, principalmente a partir de 2015. Foram levantadas informações sobre idade, sexo, escolaridade, estado civil, número de dependentes, renda e classe social, de acordo com critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Além disso, dados profissionais, tais como a profissão e área de atuação, tempo de experiência profissional e número de organizações em que atuou, foram considerados no estudo. É importante ressaltar que os participantes não tiveram suas identidades e as identidades das instituições em que trabalharam reveladas, respeitando o sigilo das informações prestadas. Foi entregue, a cada um deles, um termo de consentimento livre e esclarecido com dados concernentes à pesquisa e canais para que pudessem tirar eventuais dúvidas sobre o processo de sua realização.

O segmento bancário tem sido um setor muito estudado por pesquisadores nos últimos anos, tais como o estudo de Segnini (1999), usado neste trabalho. Segundo Segnini (1999), o processo de reestruturação do capitalismo se expressa no sistema financeiro. Essa dinâmica acontece em num contexto de intensificação da mundialização dos mercados e dos fluxos financeiros, possibilitando a internacionalização dos bancos. No Brasil, o Estado atua fortemente por políticas econômicas e financeiras, adequando o sistema financeiro do país às características dessa nova dinâmica, necessárias para um processo de “ajuste” das economias nacionais às exigências de uma nova ordem mundial (SEGNINI, 1999).

Esse processo no Brasil começou mais fortemente com a estabilização da moeda em 1994, pelo Plano Real e vem sendo coordenado pelo Banco Central, como instituição regulatória e fiscalizadora (SEGNINI, 1999).

Além do aparato regulatório, um dos ajustes a essa nova realidade foi a redução do número de empresas (promovido por falências, fusões e incorporações e privatizações), permitindo ganhos de escala, ampliação de redes de agências e de carteira de clientes, aproveitamento de tecnologias e espaços compartilhados (SEGNINI, 1999). Essas medidas acarretaram forte redução no mercado de trabalho bancário, tanto pela eliminação de postos de trabalho, reestruturação das formas de gestão, bem como pelo uso intensivo das tecnologias da informação (SEGNINI, 1999).

As mudanças que ocorreram na organização do trabalho no interior dos bancos são compreendidas como sendo expressão de um processo mais amplo, nos âmbitos econômicos, políticos e sociais, e não simplesmente devido aos aspectos tecnológicos (SEGNINI, 1999). Essa autora aponta os fenômenos sociais que caracterizam a mudança na estrutura do trabalho bancário: o intenso desemprego da categoria, a terceirização e precarização do trabalho e a intensificação do trabalho. Grisci e Bessi (2004) destacam que o trabalho bancário passou a experimentar mudanças significativas que afetaram os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser, fazendo com que o trabalho bancário, antes tido para a vida toda, adquirisse um caráter de transitoriedade (GRISCI; BESSI, 2004).

E o desemprego, apontado tanto por Grisci e Bessi (2004) quanto por Segnini (1999) como uma das consequências dessa reestruturação do setor bancário, está presente nos números atuais da Pesquisa do Emprego Bancário (PEB), divulgada em setembro/2016, pela Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF-CUT), em parceria com o DIEESE, com base nos números do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do Ministério do Trabalho. A pesquisa mostra que de janeiro a agosto de 2016 foram fechados 9104 postos de trabalho nos bancos brasileiros, representando um aumento de 51,7% em relação ao mesmo período em 2015. Do total desses desligamentos, 62% foram sem justa causa e 28% foram desligamentos a pedido do trabalhador.

Contudo, o setor ainda exerce grande atratividade no mercado de trabalho. Segundo a Febraban (2015), em dezembro de 2015 o setor empregava mais de 500.000 trabalhadores, sendo 50,14% do sexo masculino e 49,86% do sexo feminino. Os bancos oferecem o maior salário médio do mercado, em torno de R\$6.400,00, dados de dezembro de 2015 da Febraban. Na categoria dos bancários, 90% dos trabalhadores tem nível superior e, segundo a Febraban (2015), a formação escolar vem crescendo, com bancários com pós-graduação, mestrado e doutorado. Para a Febraban (2015), o setor tem a menor rotatividade do mercado por oferecer perspectiva de carreira, possibilidade de permanência, compatibilização da vida profissional e pessoal além da remuneração.

Para alcançar um nível de competitividade adequado ao seu mercado, neste estudo especificamente o mercado bancário, diversas organizações vêm realizando investimentos na captação e formação de jovens profissionais, os quais ocuparão postos estratégicos nas organizações. Por isso os programas de *trainee* são vistos por muitos estudantes como oportunidade de inserção no mercado de trabalho, desenvolvimento profissional e rápida ascensão na profissão, porém, são exigidos por características como a busca incessante por desafios, flexibilidade e disponibilidade, bem como um alto grau de adaptação a mudanças

tornando-se participantes com traços interessantes para esta pesquisa (SARAIVA; MOTA; COUTO, 2015).

3.3.2 As entrevistas e os participantes

Antes da definição do roteiro final e da seleção dos participantes, foram feitas entrevistas testes. As entrevistas ocorreram de forma a praticar e checar se era possível aplicar o método *laddering* e alcançar os objetivos traçados neste trabalho, de identificar os valores pessoais dos entrevistados e verificar se a não-realização de valores no ambiente de trabalho e a intenção de saída poderiam ser investigadas usando o roteiro proposto. Foram duas entrevistas testes, com profissionais de instituições bancárias do sexo feminino que haviam saído voluntariamente dessas organizações. Nessas entrevistas, foi possível fazer um refinamento das perguntas necessárias para atingir os objetivos e também conferir se havia clareza no propósito deste projeto. A primeira entrevista ocorreu em outubro de 2016 e a segunda, em janeiro de 2017. O conteúdo produzido não foi utilizado no projeto, porque ambas as entrevistadas não haviam participado de um Programa de *Trainee* de uma instituição financeira em suas trajetórias profissionais.

Os entrevistados foram selecionados de acordo com dois critérios principais: sua aplicação e aprovação em um Programa de *Trainee* de uma instituição financeira nacional, o Banco A; e a posterior saída voluntária desse banco.

Os selecionados foram contatados por meio de redes sociais e perguntados sobre o interesse de participar desta pesquisa. No primeiro contato, foram transmitidas as informações básicas: a pesquisa ocorreria por meios eletrônicos, via *Skype*, celular ou outro aplicativo disponível; o objetivo seria compreender a trajetória profissional do indivíduo, sem a necessidade de divulgação de informação pessoal, com garantia de sigilo dos dados; a entrevista tinha duração média de uma hora. Quando ocorria o interesse do selecionado, a entrevista, então, era agendada, de acordo com sua disponibilidade e forma de contato. Evitou-se passar muitos detalhes sobre o projeto para que não ocorresse qualquer posterior influência nas respostas do entrevistado.

Os contatos iniciais com os participantes selecionados ocorreram entre o final de janeiro e o mês de fevereiro de 2017 e as entrevistas foram realizadas nos meses de fevereiro e março do mesmo ano e tiveram duração entre 45 minutos a 1 hora e 40 minutos. Todas as entrevistas foram feitas por meios eletrônicos, como tablets e/ou celulares, usando redes

sociais ou aplicativos como *WhatsApp* e *Skype*; as entrevistas foram gravadas, com a autorização dos entrevistados.

Participaram desse projeto oito entrevistados: duas pessoas do sexo feminino e seis do sexo masculino, com idade entre 31 e 35 anos; quatro pessoas declararam seu estado civil como solteiro e quatro casados. Sobre a escolaridade dos participantes, sete deles cursaram universidades públicas e apenas um em faculdade particular. Entre as formações: dois em Economia, quatro em Engenharia (Mecânica, Produção, Controle e Automação), um em Publicidade e Propaganda e um em Relações Internacionais. Todos os entrevistados realizaram cursos de pós-graduação lato sensu, sendo que cinco deles, fora do país (Espanha, Estados Unidos, França, Singapura, Canadá e Itália). Em relação ao tempo de experiência no mercado, quatro dos entrevistados possuem mais de dez anos de experiência e os outros quatro menos de dez anos (QUADRO 3):

Quadro 3 – Dados dos participantes

Entrevistados	Sexo	Idade	Estado Civil	Tempo de experiência no mercado (anos)	Escolaridade
ENT1	Feminino	31	Casado	10	Publicidade e Propaganda – UFG Pós-graduação em Marketing – Insper Master Internacionalização de Empresas - Universidade de Barcelona
ENT2	Feminino	35	Casado	14	Economia - USP Ribeirão Preto MBA em Finanças e Controladoria – USP
ENT3	Masculino	32	Solteiro	9	Economia - Insper MBA General Management – Michigan
ENT4	Masculino	34	Solteiro	10	Engenharia Mecânica - Unicamp Pós-graduação em Gestão Empresarial – FGV
ENT5	Masculino	34	Casado	10	Engenharia de Produção - UFSCAR Pós-graduação em Inteligência de Mercado – FIA
ENT6	Masculino	32	Casado	7	Engenharia de Controle e Automação - UFMG MBA Insead - Singapura e França

(continua)

(continuação)

ENT7	Masculino	33	Solteiro	10	Relações Internacionais - UNB Pós-Graduação em Administração de Empresas - FGV MBA Humber College – Toronto (Canadá)
ENT8	Masculino	33	Solteiro	8	Engenharia Mecânica - Poli USP Pós-graduação Administração - INSPER MBA Gestão de mercado de luxo - Bocconi (Itália)

Fonte: A autora, com base nas informações concedidas pelos participantes desta pesquisa (2017).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados coletados nas entrevistas foram feitas as transcrições e, em seguida, análise categorial, de acordo com Gibbs (2009). A categorização, segundo o autor, é uma forma de indexar ou categorizar o texto para estabelecer uma estrutura de ideias temáticas, possibilitando a análise por meio de combinação de passagens que exemplificam as diferentes categorias em função de semelhanças e diferenças em seus significados.

Como categorias iniciais de análise dos dados, foram considerados os 19 tipos motivacionais de Schwartz (1992, 2012), apresentados no referencial teórico desta pesquisa, uma vez que um dos objetivos específicos é identificar os valores pessoais dos entrevistados. Mediante inferência, foi identificado e analisado em que medida os valores foram ou não percebidos como realizados pelos participantes durante o tempo em que ficaram nas respectivas empresas.

Outras categorias que não dizem respeito a valores e sua (não) realização, provenientes do referencial teórico, foram utilizadas para categorização dos dados, tais como os tipos de saída voluntária.

Além do mais, as entrevistas foram analisadas individualmente a partir da trajetória profissional descrita pelo participante. Essa análise individual ajudou na contextualização para a categorização de valores e também para verificar uma possível relação entre a realização ou não deles e a saída voluntária das organizações. Em seguida, apresenta-se a apreciação das oito entrevistas realizadas.

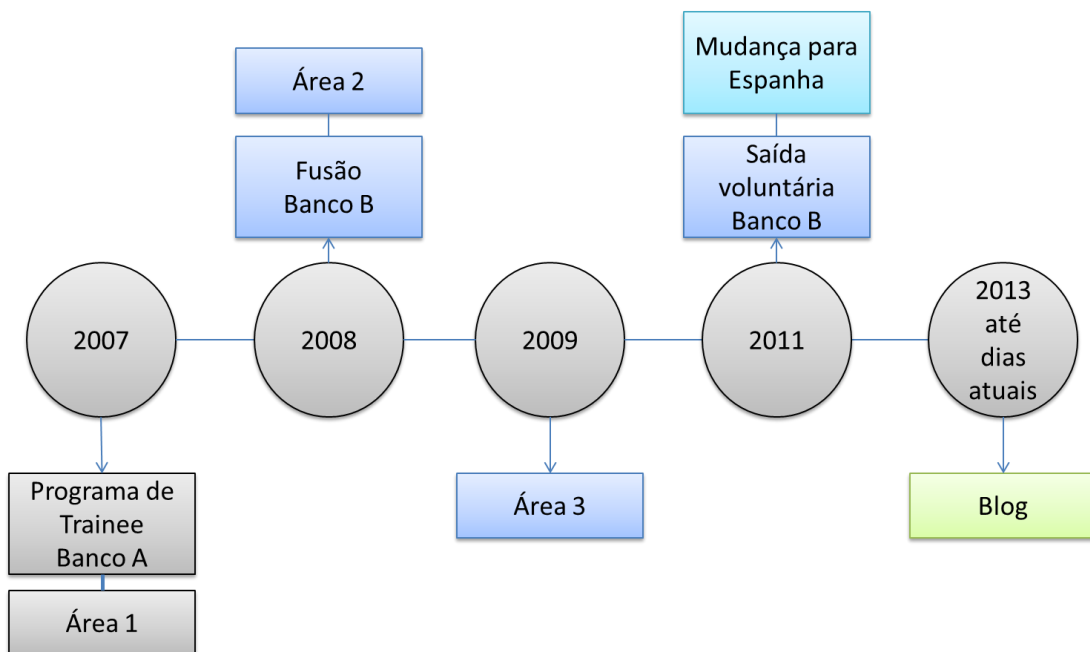
4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS

4.1.1 Entrevistado 1 (ENT1)

Entrevistada 1 é do sexo feminino, com 31 anos, casada, nascida em Santa Catarina e atualmente mora em Zurique, na Suíça. Formada em Publicidade e Propaganda na Universidade Federal de Goiás (UFG), pós-graduada em Marketing e Master em Internacionalização de Empresas em Barcelona. Entrou no processo de *trainee* do Banco A em 2007, permanecendo por mais de quatro anos, percorrendo em torno de quatro áreas em sua trajetória dentro dessa organização. Durante seu tempo de permanência no Banco A, participou da fusão que ocorreu em 2008, fazendo parte do novo conglomerado financeiro formado, o Banco B.

No ano de 2011, tomou a decisão de sair voluntariamente do Banco B para realização de curso internacional na Espanha, em Barcelona. Nesse período, começou a buscar um trabalho que estivesse ligado à sua “plenitude profissional” e pessoal, diversificando sua procura desde a área financeira, até importação, moda, entre outros e seu *hobby*, que era a escrita de um Blog de Viagens, acabou tornando-se seu trabalho após alguns anos. Hoje se dedica em tempo integral ao Blog, que virou uma pequena empresa que divulga viagens e faz passeios turísticos pela Europa, principalmente pela Suíça, onde é sua moradia atual (FIGURA 5).

Figura 5 – Trajetória Profissional ENT1



Fonte: Dados da pesquisa.

A entrevista começou questionando a escolha da ENT1 por aplicar para programas de *trainee*. Em seu relato, a ENT1 conta que havia se desiludido com o mercado de publicidade e propaganda e com as agências de publicidade, e estava à procura de trabalhos em outra área, a de criação em marketing. Para encontrar essa oportunidade e atingir seu objetivo, a ENT1 compreendeu que seria necessária sua mudança para São Paulo e prestou diversos processos de *trainee*:

Eu tentei ser *trainee* em todos (risos) os processos seletivos de *trainee* que apareceram na minha frente.

Seu objetivo era ser *trainee* em uma grande empresa para ter uma carreira sólida:

Mas eu lembro que eu **queria muito ser trainee numa grande empresa. Isso era um sonho. Eu tava decidida pra perseguir carreira**, pra, enfim, trabalhar depois com Marketing, com venda, com essa parte de grandes indústrias. Foi por isso. Então... e eu gostava muito de São Paulo, eu achava que São Paulo é, tipo, **“A cidade onde todo esse mercado acontece no Brasil”**, se eu quisesse se... **fazer carreira, eu teria que me mudar pra São Paulo.**

Após participar de vários processos de *trainee*, o único no qual foi aceita foi o do Banco A. A ENT1 conta que buscou informações sobre o banco no mercado para entender mais o cenário que enfrentaria e percebeu que essa instituição financeira não seguia os padrões das demais, sendo considerada mais moderna na comunicação com o cliente. Essa procura por uma organização fora dos padrões, mais moderna, possui características ligadas ao tipo motivacional de segunda ordem de Abertura à mudança de Schwartz (2012).

Porém, a ENT1 deixa claro que sua meta era ser *trainee* e construir sua carreira, sendo esse passo necessário para atingir seus objetivos:

E quando eu passei, falei: “Ah, minha oportunidade, vamos lá! Se não gostar, eu vou embora”. Era o que eu tinha... era o que eu pensava. **Eu não sonhava em fazer carreira no Banco. Eu pensava: “Eu vou fazer carreira em Marketing”...**

Eu queria terminar o programa de *trainee*, queria estudar, fazer, de repente se a empresa me desse boas oportunidades eu ia continuar, mas sempre foi... eu sempre soube que se um dia eu não gostasse, podia sair fora, sabe?

[...] eu já sabia que não era a empresa dos meus sonhos...”

A ENT1 deixa claro qual era seu propósito na época:

[...] eu queria... conquistar o mundo! (risos) [...] **trabalhar com Marketing em grandes empresas. Era minha meta.** Eu dizia que eu queria trabalhar com... com estratégias grandes, com clientes... é... com pessoas que... não sei, que estivessem investindo... **Com grandes empresas, basicamente multinacionais, talvez, empresas que tivessem grande porte, isso era ao que eu queria. Eu queria muito fazer carreira com essas empresas, trabalhar com estratégias grandes de marketing.** Era isso, eu queria ser uma super VP de Marketing em alguma multinacional (risos).

Ao entrar no Banco A, a ENT1 relatou seu processo de adaptação na organização, que envolveu uso de ferramentas, adequação às vestimentas padrões do local de trabalho, a proximidade com colegas que tinha mais afinidade e mencionou que o período foi de grande aprendizado profissional e pessoal.

A primeira parte do processo (no Banco A) me custou muito... é... assim, era um pouco estressante, porque **eu tinha que aprender a usar o Excel, aprender a fazer apresentação, aprender até a me vestir!**... porque você tá... me encaixando, né, naquele jeito das pessoas, então... em reuniões e tá todo mundo, sei lá, de terno preto, camisa branca, com aquela cara de “sou louca com a camisa vermelha”(risos)... tá errado, né?

Eu sei que foi um processo de aprendizado muito intenso nos seis primeiros meses (no Banco A)...

Em 2008, após a finalização dos treinamentos do *trainee* e uma mudança de área, a ENT1 foi promovida, um choque positivo. No entanto, no final do mesmo ano, enfrentou a fusão da instituição financeira, um choque negativo segundo suas palavras:

A fusão, aquela maluquice, você não sabe o que vai acontecer, se você vai perder o emprego ou não, tá todo mundo desestabilizado.

A equipe ficou sem chefe e eu dizia: “que que eu vou fazer? Vou ter que esperar... esperar pra ver o que que acontece, porque a gente vai tudo lá pro outro banco.

A ENT1 mudou para área semelhante no novo banco, Banco B, e comentou algumas situações que foram de encontro à cultura do Banco A, dentre elas, a organização do espaço organizacional, a hierarquia da empresa:

Mudei de prédio [...] **Banco A era lindo, né? Era aquele prédio bonito, todo moderno**, as baias bonitinhas, tinha passado... tinha acabado de passar por uma mudança estrutural mesmo, de móveis, fazia a gente ter mais contato uns com os outros **e a gente voltou pras baias antigas no Banco B e... uma hierarquia muito mais pesada... é... do que tinha no Banco A e um sistema de, eu acho que... é... de poder sobre os subordinados muito mais forte do que o que existia no Banco A.**

Pode-se reparar no relato que a ENT1 sente choque das culturas, pois considerava o Banco A mais moderno e menos tradicional, o que influenciou na sua escolha inicial no processo de *trainee*, e menos rígido na hierarquia e na relação entre colegas e chefia. Na sua chegada ao Banco B, destaca que a configuração espacial já era diferente, e percebe que as relações de poder também eram distintas da cultura em que estava inserida anteriormente. A ENT1, em momentos da descrição de sua trajetória, apresenta características dos valores de Abertura à mudança de Schwartz (2012) e encontrou nesse processo de fusão uma instituição mais tradicional, com mais regras, voltada para os valores de Conservação de Schwartz (2012), que se colocam em oposição as primeiras.

[...] (no Banco B) **eu entendia que lá gerente era gerente, analista era analista, se é pleno, sênior e junior**, então você tem o seu mundinho e vocês quase não conversam: amigos, amigos, negócios, negócios. No Banco A eu tinha amigos, né? Era o que eu sentia, assim.

Na Área 2 eu fiquei mais 1 ano, eu não gostava, odiei. Foi terrível, **esse choque de... de trato, relação pessoal mesmo**.

[...] a gente tava muito estressada com essa história de que... eu não tava conseguindo... é... entender a empresa, **eu não conseguia entrar junto do que eles imaginavam, cada vez mais eu via... é... dentro do ambiente do Banco B, é... a falta de tato com as pessoas...** Muitos analistas que eram como eu, não entendiam o que tava acontecendo.

Durante a entrevista, a ENT1 foi questionada sobre o que gostava e não gostava em seu trabalho, que poderia envolver sua tarefa, sua equipe, sua chefia para a identificação algumas características dos seus valores pessoais e aqueles que ela buscava realizar no ambiente organizacional.

Dentre as funções que ela descreveu que gostava de fazer:

Eu adorava pensar fora da caixa, sabe: tem que bolar um projeto pra vender mais. Então, o objetivo é: vamos vender mais pro lançamento do veículo. Então chegou um projeto novo, aí eu lembro que tinha reuniões de equipe, a chefe delegava um pouco de tarefa pra cada um e eu adorava minhas tarefas, assim, eu gostava mesmo do que eu fazia, sabe? [...] eu adorava... eu adorava trabalhar (risos) eu gostava de fazer o que eu fazia, **de pensar nas estratégias, de bolar, depois de ter que ir atrás.**

Eu gostava do processo inteiro, de ter um projetinho... é... funcionando, sabe? De **“eu sou a doninha desse projeto, com toda essa equipe junto, mas tem um pouco da minha... da minha carinha ali.**

[...] **primeiro a liberdade de poder criar o projeto, isso era legal, eu não tinha que ter o projeto pronto de alguém.** Eu podia eu mesma dizer: “Ah, mas que tal se a gente fizer isso e aquilo?”... Mesmo que a ideia depois fosse mudada, né, por algum motivo, eu gostava de ser um pouco a autora daquela ideia...

[...] **o resultado era muito importante também, porque no final das contas você vai e prova. Fala: “Cara, o que eu pensei funcionou, olha que legal!**

Era isso, eu gostava de criar e pensar fora da caixa, em bolar todo o conceito, sabe?..

Quando as falas da entrevistada são analisadas, percebe-se que ela valoriza criatividade, liberdade de criação, uma constante busca de realização desses valores em sua carreira. Essas são características dos valores identificados por Schwartz (1992, 2012) de Autodireção, que tem como aspectos a escolha e criação, a independência, e de Realização,

com a busca de seu sucesso profissional e demonstração de sua competência dentro da organização ou da sociedade. Esses pareceram ser os valores mais estimados pela entrevistada que relatou por diversas vezes que buscava realização em seu trabalho.

Sobre o que não gostava em suas tarefas a ENT1, deixa bem claro que não concordava em obedecer a ordens impostas e de executar tarefas sem ver sentido nelas para chegar aos resultados. Sobre os relacionamentos com colegas e chefia, destacou que era necessário ter respeito mútuo entre os indivíduos e achava importante o trabalho em equipe e a cooperação entre as pessoas.

O relacionamento aparece como um ponto importante em suas falas, pois relatou que a falta de sintonia entre os colegas e a agressividade das relações a incomodava muito no ambiente de trabalho. A falta de reconhecimento nas entregas de trabalho e da oportunidade de opinar nas propostas da área também foram fatores negativos citados:

[...] **eu não gostava muito de ter que operacionalizar tantas coisas**, quer dizer que você acaba precisando fazer.

O que eu não gostava de fazer, **eu achava insuportável era ter que obedecer**, sabe?

[...] a cobrança ela não era... ela não era uma coisa, assim: “Ai, que legal que você teve essa campanha, que bacana o seu resultado, foi legal”... o que eu sentia deles é: **“você não fez mais que a obrigação, muito bem”, tapinha nas costas, próximo! “Agora você vai ter que fazer isso” e dedinho assim apontando, sabe?** Isso eu não gostava dessa atitude das pessoas.

Eu dizia: “Cara, como é que eu... por quê que eu vou fazer isso?(o trabalho)... Isso aqui eu faço um monte de frases e te mando essas frases, mas não era... assim... **eu não via sentido nisso.**

(a coordenadora) **Ela tinha que ter respeito das pessoas e ela tentava impor respeito de uma forma muito agressiva**, sabe? Eu achava que ela... ela demandava, ela **não elogiava ninguém**, ela não... **não reconhecia o trabalho** das pessoas que trabalhavam pra ela...

Isso... acho que é falta de educação... **tem que ouvir mais as outras pessoas**, tem todo mundo pode contribuir com boas ideias, acho que não é trabalho em equipe, **é um trabalho de chefe e funcionário. Trabalho em equipe é diferente pra mim.** Eu acho que se você quer crescer isso tem que ser em conjunto, você tem que ter pessoas do grupo inteiro pensando junto, sabe?

Acho que era isso que me incomodava, essa falta de sintonia com todo mundo, sabe, de trabalhar junto!

A ENT1 foi realizando tentativas de busca de seus valores de Autodireção e Realização dentro do novo conglomerado em outras áreas:

Qual a empresa dentro do banco que eu posso ir e que eu consigo resgatar aquele sentimento que eu tinha antes, de pertencer a uma equipe, de vamos crescer junto e eu lembrei da Área 3, pra mim, as pessoas que trabalhavam na Área 3 eram maravilhosas..

[...] todo mundo que era analista na Área 3 dizia: “Cara, não tem empresa melhor, é muito legal, o clima é muito legal, a gente cresce junto, tá sensacional...” Disse: **“Eu vou pra Área 3”, porque Área 3 acho que não vai mudar tão cedo, né?** Porque Área 3 vai ser sempre Área 3...

Contudo, essa tentativa não atendeu suas expectativas. Em seu relato a ENT1 descreve sua chegada à nova área usando falas como, “Foi horrível”, “[...] foi um balde de água fria”, “[...] e foi assim, foi terrível, porque eu me via em umas situações que a própria chefe em vez de me ajudar, me atrapalhava” (ENT1). O relacionamento com a chefia apareceu como um ponto importante para ENT1 e ocorreu um choque negativo em sua trajetória dentro do conglomerado financeiro, pois não compartilhava com as ideias praticadas do trato com as pessoas e de trabalho em equipe. Esses fatores, como o choque na chegada da área, as expectativas não atendidas com a mudança, levaram a ENT1 a pensar sobre uma possível saída da organização.

Eu me sentia muito infeliz, porque eu acho que estava fazendo algo que eu não queria, sabe? Eu precisava seguir o padrão, modelinho... que era... assim, naquela época... eu dizia: “Ah, vou ser gerente na empresa, tenho eu trabalhar na multinacional”... eu me encaixava no modelo da empresa, no modelo de pessoas que eles promoviam, no modelo de trabalho que eles diziam que era o certo, **eu me sentia fora daquele padrão.**

Eu adorava o que eu fazia, eu adorava o que eu fazia, **mas as pessoas foram fundamentais pra essa minha decisão de ir embora.**

Sabe, eu vi uma empresa daquele jeito, via outra empresa indo pro mesmo lugar, eu digo **“Cara, não era nada do que eu imaginei, e aqui vai ser tudo igual... eu já tinha feito entrevistas em outras empresas (em São Paulo)...”**

Mas foi um processo, não foi... não foi aquele evento. **Acho que foi um monte de coisas que aconteceram ao longo desses dois anos...**

[...] **acho que tudo o que eu acreditava ruiu dentro de mim,** as pessoas que eu dizia “Legal essa pessoa”, nem sempre eram tão legais assim...

[...] **desde a época da fusão eu já tinha procuran... eu já vinha procurando ir pra outra área, ir pra outra empresa de repente, mas não sabia... não conseguia sair...** fiz umas entrevistas... ähn... não era aquela coisa... fui pra outra área, não gostei... aí fui pra outra área ainda também, tive mais experiência, então... foi, foi sim, foi um processo, foram uns dois anos aí de luta pra tentar achar o lugar certo e depois que eu vi que não tinha mais espaço ali.

A ENT1 relata que sua saída voluntária foi o resultado de um processo que levou em torno de dois anos para ser concretizado. Segundo ela, as mudanças de área e também a procura por novas oportunidades fora da organização fizeram parte desse processo. Contudo, não encontrando alternativas de trabalho dentro do Banco B, vide sua fala de que “tudo que eu acreditava ruiu”, e as tentativas de empregos em novas organizações que não tiveram sucesso, a ENT1 decidiu então sair do conglomerado financeiro para realizar um curso fora do país:

E quando eu saí eu falei: **“Cara, agora sim eu tô decidindo o que eu quero. Eu estou decidindo estudar naquele país, eu depois vou decidir o que que eu vou fazer, eu vou procurar uma coisa que tenha a ver comigo, que eu sinta prazer fazendo”**, sabe?

[...]eu comecei a ir atrás de cursos, eu viajei, fui pra Inglaterra, pro Reino Unido. Eu falei: **“Cara, eu preciso ir morar na Europa!”**, eu adorei a Europa (risos), “aí, então eu vou arrumar um curso pra fazer na Europa”. Aí eu fui atrás de cursos e tal e achei esse em Barcelona, eu fiz o processo seletivo pra ser aprovada no curso, consegui a carta de aprovação, falei: “Beleza, vou embora, vou pra lá, vou morar um ano em Barcelona e fazer o Mestrado lá”. E aí, eu fui então e comuniquei pro meu chefe, falei “Olha, passei, acho que vou estudar em Barcelona”, esse meu chefe falou “Vai embora!”...

Percebe-se que essa busca pela realização dos valores de Autodireção e Realização no ambiente organizacional foi constante pela ENT1 por meio de mudanças de áreas. Entretanto, ao notar que seus valores não estavam mais sendo alcançados, e que o valor de Conformidade era o que mais era cobrado e vivenciado no ambiente organizacional, pois ela deveria seguir os padrões estabelecidos, e que suas tentativas se esgotaram a entrevistada decidiu sair voluntariamente da organização. É importante ressaltar sua fala ao ser questionada de como foi pedir a demissão: “Cara, foi um alívio! ”.

Depois de sua saída voluntária, a ENT1 foi estudar na Europa, Master em Internacionalização de Empresas em Barcelona. Desde sua mudança para a Europa em 2011, a ENT1 não retornou ao país. Em 2013 iniciou um Blog relatando suas viagens pela Europa, com fotos, dicas e pontos turísticos, e tornou isso o seu trabalho, sendo blogueira de viagens. Quando questionada do que gostava em sua experiência atual foi possível notar seu entusiasmo com o projeto. Características do tipo motivacional de Autodireção estão presentes em seu trabalho no Blog, por poder criar projetos, ter autonomia para escolhas de temas e divulgação.

Hoje, assim, no blog? Cara, eu gosto de tudo! (risos) Não tem o que eu mais gosto, sabe? Eu gosto até dos problemas eu gosto de ter esses problemas...

[...] porque, assim, primeiro eu sou... **eu sou dona de todo o processo. Então eu consigo ver tudo o que acontece, assim... então, eu gosto muito de escrever, de publicar conteúdo novo, eu gosto de criar, eu gosto de pensar em projetos, eu gosto de viajar, eu gosto de fazer as fotos...** tudo que, assim... o meu dia-a-dia já virou ser blogueira, sabe?

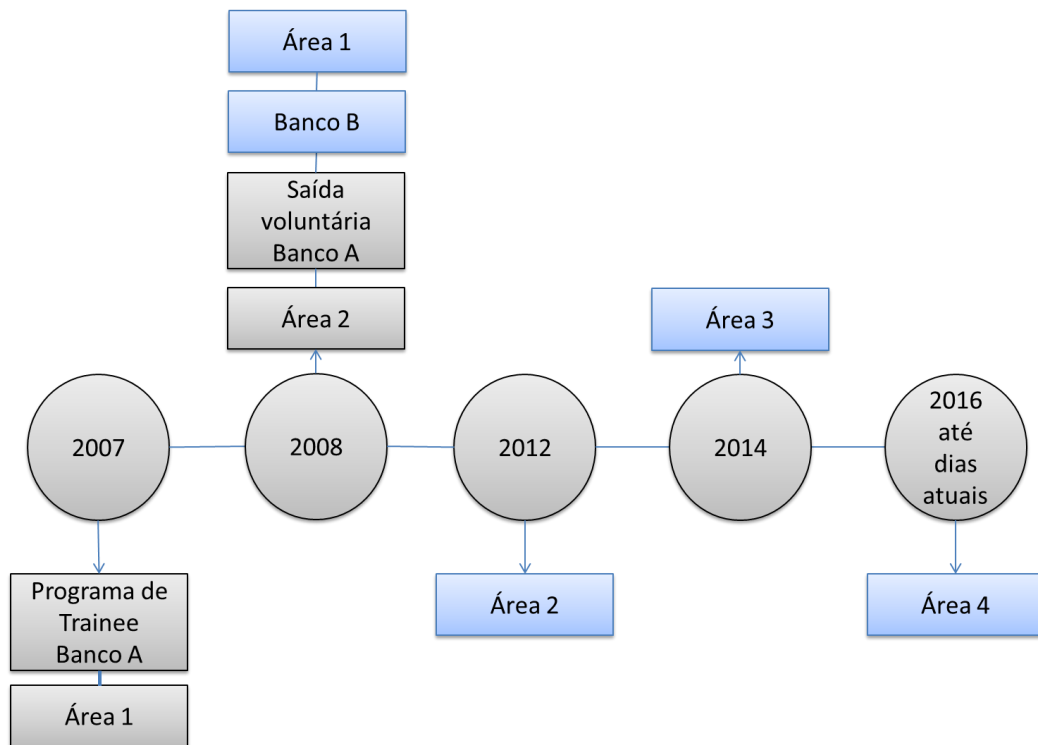
Durante a entrevista, a ENT1 mostrou buscar ao longo de sua trajetória profissional liberdade para cultivar suas ideias e habilidades, e sucesso em seus projetos de trabalho, metas que remetem aos tipos motivacionais da Autodireção e Realização.

4.1.2 Entrevistado 2 (ENT2)

Entrevistada 2 é do sexo feminino, 35 anos, casada, nascida em Miguelópolis, interior do estado de São Paulo e, atualmente, mora na capital do Estado. Única entrevistada que possui dependente, um filho com 3 anos de idade. Formada em Economia pela Universidade de São Paulo (USP), *campus* Ribeirão Preto, e *Master in Business Administration* (MBA) de Finanças e Controladoria, na USP. Entrou no processo de *trainee* do Banco A em 2007, permanecendo por cerca de 1 ano e 6 meses, percorrendo duas áreas em sua trajetória dentro dessa organização.

Depois recebeu o convite para uma nova oportunidade em uma instituição bancária e saiu voluntariamente do Banco A para o Banco B. Participou da fusão que ocorreu em 2008 e fez parte do novo conglomerado financeiro formado. Desde 2008 no Banco B, já atuou em quatro áreas ligadas ao Crédito e Cobrança, e hoje no papel de coordenadora de área, buscando novas promoções. Sua trajetória no Banco B completou nove anos de dedicação (FIGURA 6).

Figura 6 – Trajetória Profissional ENT2



Fonte: Dados da pesquisa

No começo da entrevista, a ENT2 explicou que havia aplicado para diversos processos seletivos, porém focando na área financeira, que era a que mais lhe interessava. O processo no Banco A para ela era interessante porque:

[...] eu tinha uma tendência pro mercado financeiro, já tinha... gostava desse mundo e aí eu escolhi o **BANCO A por ser um banco bem consolidado, um banco forte e o programa também parecia ser atrativo, com, né, treinamentos interessantes...** então, eu me inscrevi nesse programa, além de outros também.

A ENT2 relatou que permaneceu durante um ano e meio no Banco A. Durante seu primeiro ano foi alocada em uma área que estava recebendo pela primeira vez um *trainee*, e por isso, segundo suas palavras, não havia uma proposta muito detalhada para seu trabalho, o que fez que logo após o término do programa de *trainee* procurasse uma nova oportunidade dentro do banco. Além disso, a entrevistada considerava o trabalho da área fora do seu objetivo profissional, sendo muito operacional devido à geração constante de relatórios, sem usar sua capacidade intelectual, e ainda não sentiu suas tarefas reconhecidas na área. Essa busca por reconhecimento social de seu trabalho remete ao valor de Realização de Schwartz (1992, 2012), alocado no tipo motivacional de segunda ordem de Autopromoção. Para essa

mudança voluntária de área buscando uma nova oportunidade de realizar seus valores pessoais, a ENT2 procurou a área de Recursos Humanos que acabou indicando uma função que despertou seu interesse:

Não, assim, realmente era... **o trabalho era bem operacional, tinha algumas coisas que eu comecei a fazer de colocar um pouco de inteligência** no... em gerar os relatórios, olhar um pouco de sazonalidades, mas... é... **isso foi pouco valorizado**, assim, incentivado na área e acabou que não consegui também dar muito... é... desenvolver muito esse trabalho, então, realmente nesse período **trabalhos em si foram bem aquém do que eu esperava.**

Na Área 2, o escopo de trabalho era voltado para políticas de crédito, o que atraiu a atenção da entrevistada, pois ela poderia trabalhar com estratégia de negócios e demonstrar sua capacidade de entrega de resultados. Acreditava ter encontrado: “um caminho, assim, de encontrar realmente **atividades que faziam sentido pra mim.**”

Nesse momento, a ENT2 comenta sua busca por trabalhos em que ela pudesse aplicar seus conhecimentos e atingir resultados e poder ser reconhecida por isso. Percebe-se, a partir de então, que sua trajetória profissional é pautada por essa busca de resultados e reconhecimento, por meio de méritos, *feedbacks* ou mesmo promoções. Essa busca remete novamente ao valor de Realização de Schwartz (1992, 2012), com a busca do reconhecimento de seu trabalho de acordo com os padrões estabelecidos pelas organizações, tais como mérito e promoções, que está dentro do tipo motivacional de segunda ordem de Autopromoção. E também, a procura por reconhecimento por projetos que tenham resultado e façam sentido para a ENT2, traz características do valor de Autodireção de Schwartz (1992, 2012), inserido no tipo motivacional de segunda ordem de Abertura à mudança.

[...] porque eu achava que usava bastante os meus conhecimentos analíticos, usava... a... estatísticas que eu tinha interesse e, além disso, **eu conseguia ver o impacto e o resultado que isso ia gerar pro banco, então, isso era o que me trazia satisfação.**

[...] **o reconhecimento é fundamental pra você... é... se sentir valorizado, né?... e você só consegue ser reconhecido se você atingir os resultados, então são dois pontos que... andam juntos, mas é... um sem o outro... é... fica meio vazio, né?... Se eu só atingir os resultados e você nunca ser reconhecido por aquilo, vai indo você perde a motivação. Por outro lado também, você ser reconhecido por algo que você não vê resultado, você também acho que também perde a motivação.**

A ENT2 relatou sua satisfação em realizar projetos que contribuía com resultados para o banco, mostrando sua competência e conseguindo construir sua carreira. Contudo, ao

ser questionada durante a entrevista sobre quais trabalhos que não gostava, ela demonstrou incômodo com tarefas que eram operacionais. Segundo a ENT2, essas tarefas eram necessárias e não via problemas em realizá-las, acabavam auxiliando no alcance dos resultados, porém não agregavam valor ao seu trabalho:

É... tinha uma parte que a gente tinha que... rodar um processo(gerar relatórios)... é... mensal... **é, mensal de pré aprovação que era um pouco... é, maçante, assim, né? Era um processo, assim, você demorava bastante tempo pra rodar, então era um trabalho... um pouco... chato de ser feito.** Mas, por outro lado, **como eu via o benefício da gente fazer aquilo era realmente conseguir aplicar as políticas que a gente defendia [...]**

[...] no fim você só acompanhava números e não tomava decisões, não tinha... resultado final, isso era o que me... achava mais chato de se... não me agregava.

O que eu menos gostava? (risos) **Também eram trabalhos mais operacionais, que também eram de parametrização,** por exemplo, das políticas que também era o trabalho que tinha que ser feito pra conseguir aplicar as políticas, né, definidas.

[...] (comitês) tem que participar e lá, então, **é meio que essa parte meio maçante de você ter que fazer um trabalho ali operacional** de olhar os indicadores específicos ali, mas muito... **acaba sendo um pouco repetitivo, assim, e não agregar muito, né.**

Mesmo com a mudança de área dentro do Banco A, algumas situações na Área 2 começaram a incomodá-la, como o processo de mudança de gestão, e tinham muitos profissionais na mesma linha de trabalho e cargo, e, por isso, não sentia seu potencial bem aproveitado e não se percebia evoluindo nos seus objetivos profissionais.

[...] apesar do escopo da área ser bastante interessante, ela (a área) estava passando por um momento meio complicado em relação à gestão que tinha mudado os gestores... a área tava... tinha juntado duas, praticamente duas gerências em uma e tinha muito analista pra um gestor só, então, a gente... muitas vezes as coisas ficavam muito emperradas porque o gerente não conseguia dar vazão em ver os materiais, então, muitas vezes eu ficava até com... obsoleta... com... sem ter o que fazer ali [...]. e eu achava também que, né, que existia já assim, alguns analistas muito fortes na área que tinha... que acabava recebendo os principais trabalhos, como eu tava... uma analista nova na área, tava conquistando espaço e ainda num momento que o gestor não conseguia distribuir bem as tarefas por essa mudança estrutural, né... do momento, então, **acabou que eu fiquei bastante tempo, às vezes, sem ter o que fazer, sem estar bem direcionada, sem estar, evoluindo.**

Nesse período, a ENT2 acabou recebendo uma proposta de outra instituição financeira, um banco bem-conceituado e grande, com oportunidade de promoção e uma

atuação próxima do que estava fazendo na área, que a interessava bastante. Assim, com uma situação não muito favorável no Banco A, na qual não conseguia projetar sua evolução na carreira, e uma proposta interessante recebida pelo Banco B, a entrevistada, em seu processo de decisão de saída, considerou as opções e acabou voluntariamente saindo do Banco A e aceitando o novo desafio no Banco B.

[...] e... **eu acabei recebendo uma proposta de outro banco...** que é... era também era um banco, né, muito gran... que é o Banco B, que é um banco que era ainda maior [...] era bem conceituado, tudo, e era uma proposta com promoção... é... também era bem próximo do que eu fazia... [...] eu achei que valia a pena eu sair, porque não tava bem estruturado o... a área (no Banco A) e eu ia levar tempo pra conseguir... é... acho que, arrumar a casa ali... e... tinha uma pressa em sair... é... **em continuar evoluindo na carreira, coisa que eu não tava vendo, dado que eu já tinha ficado um ano numa área que eu não tinha gostado, agora eu tinha mudado pra essa área, apesar de ter encontrado, né, realmente o escopo que eu gostava, não... não tinha... não tava evoluindo como eu queria.**

Para tomar a decisão, a ENT2 levou em consideração as conexões já feitas no Banco A, porém considerou também as referências positivas que tinha do Banco B e conversas com colegas e o seu namorado na época, atual esposo:

No começo pesou bastante **o fato, né, de eu ser *trainee* no banco (Banco A), de eu ter bastante relacionamento... de você saber... que... você tem um RH olhando pra você querendo desenvolver e fazer com que... é... você fique dentro da empresa...** e tem todo... uma facilidade por você já ter aprendido... é... e conhecido várias áreas, então, **pesou bastante isso na minha decisão, né... eu fiquei realmente indecisa pra to... pra realmente onde eu deveria ir... mas no final, eu pesei mais acho que... a questão da promoção e de ser um banco conso... um outro banco consolidado, que fala... que eu tinha muitas boas referências,** assim, de pessoas lá... não conhecia diretamente, mas assim, né... tinha referências muito positivas [...]

É, tinha alguns colegas meus que... de faculdade que também no mercado, não tinha ninguém especificamente no banco, no BANCO B, mas... é... conversando com pessoas...[...] o meu... **marido** também me (ajudou) [...]

Dessa forma, a ENT2 começou sua trajetória no Banco B em 2008, permanecendo na instituição até os dias atuais. No Banco B, já percorreu quatro áreas diferentes, no entanto, duas de suas mudanças de área, da Área 1 para a Área 2, e da Área 2 para a Área3, ocorreram por reestruturações do banco devido à fusão que ocorreu no final de 2008, ao invés de serem procuradas pela entrevistada.

[mudanças de área] **Algumas foram por reestruturação da própria área que... tava mudando o escopo um pouco**, aí acabou mudando... mas, é, isso aconteceu uma vez, e outra vez foi por... as outras vezes foi por decisão minha mesmo [...]

Dessa vez foi **a mudança de estrutura que acabou fazendo com que eu mudasse, assim, na verdade tavam mudando o meu gestor [...]**

É... na verdade, assim... **não foi bem uma escolha minha**, assim, era... é... teve essa mudança de estrutura e foi escolha, mas assim, era meio... que óbvio, **era uma área que tinha um escopo um pouco maior, mais analista, tudo, então, acho que... é... foi a própria gestora propôs e eu aceitei, né.**

Nessas mudanças, sua busca por entrega de resultados continuou e, com seu crescimento profissional com cargo de gestão, seus desafios aumentaram, precisou desenvolver seu “jogo de cintura”, e, de acordo com seu relato, obteve mais exposição no cargo desenvolvendo seu lado comportamental e a gerência de pessoas, funções ligadas a realização de seu valor de Realização.

[...] **era coordenadora há pouco tempo**, mas eu gostava muito disso... [...] a coisa que era mais difícil, talvez, de fazer ali como coordenadora... é... era realmente... é... a **gerenciar algumas expectativas ali de analistas... alguns, analistas mais complicados ali que você tinha.**

[...] **you tem que adequar a forma de falar, como motivar essas pessoas e às vezes era bem diferente do seu estilo, então, isso demandava, né um... um cuidado maior** e aí... acho que isso era um... um ponto que... que mais me desafiava no momento.

[...] o diferencial dessa área é... que tinha uma... uma demanda de exposição maior... é... então trabalhei mais... é... o meu lado mais comportamental, de como se adequar, né, a diferentes... situações, então, como você tinha... **era uma área com muito mais exposição**, eu acabei trabalhando muito mais o eixo de comportamentos, então, acho que foi o grande diferencial dessa área. [...] **era o ponto que eu tinha que... desenvolver e nas outras áreas não tinha tanta oportunidade de exposição.**

A área na qual atualmente trabalha foi uma escolha de mudança voluntária dentro do Banco B. A ENT2 estava procurando uma nova oportunidade para se desenvolver dentro da própria organização, que oferecesse novos desafios e também para provar, até para si mesmo, que sua capacidade de entrega era aplicável em outros escopos de trabalho, mais uma vez remetendo aos valores de Autodireção e Realização de Schwartz (1992, 2012):

[...] aí eu fui pra cobrança... aí foi uma... uma oportunidade que eu acabei... é, procurando... é... por, também estar bastante tempo só em crédito, né, todo esse tempo tava em crédito, achava que lá em cobrança seria algo novo pra eu conhecer, pra eu acabar me desenvolvendo... e... também era uma... uma forma de eu provar que eu, apesar de sempre estar tendo boas performances e tava tendo reconhecimentos, não promoção, mas tinha reconhecimentos positivos, eu achava que era uma maneira também de eu provar que eu conseguia me sair bem numa área diferente, que eu não conhecia, que eu não tinha histórico e que... é... que eu não tinha construído minha carreira ali, então, era uma maneira de eu me desafiar por... ir pra um lugar novo e conseguir extrair resultado disso também. Então, foi realmente pra mudar um pouco o escopo.

[...] (a área) é... completamente diferente porque, né, o público, as ações que você faz é muito diferente e o que eu mais gostei, acho que foi... é... assim, aprendi bastante coisa nova em relação até a entender muito mais o resultado... financeiro mesmo [...] apesar desse tempo todo, a gente... eu sempre buscar... é... mostrar os resultados das ações e isso ser um grande motivador, a gente fazia de uma forma... é... meio que superficial a parte do resultado, e nessa área a gente entra bastante no detalhe... e tinha mui... diferentes formas de chegar em resultados, então, você tinha um leque maior de opções de traçar sua estratégia.

Ao ser questionada se procurou alguma alternativa de emprego durante sua trajetória na organização, a ENT2 afirmou que realizou essa busca no momento em que aguardava há muito tempo uma promoção para a coordenação, quando tinha em torno de quatro anos dentro do Banco B, ou seja, não estava vendo seu valor de Realização sendo realizado. Contudo, não realizou nenhuma mudança. Ela analisou o custo benefício da mudança e acabou não achando interessante o escopo da vaga na outra instituição financeira, e no Banco B, gostava do seu trabalho e das pessoas com quem convivia, recebia avaliações positivas constantemente, concluindo que não valia a pena a saída voluntária nesse momento de sua carreira.

É... foi mais essa questão de achar que tava parado há muito tempo o banco, tava tendo pouca oportunidade, né... o banco, né, vinha sempre reestruturando, desde que teve a fusão teve vários... é... cortes e enxugava as áreas, então, surgia poucas oportunidades, por exemplo, pra coordenador, que era a vaga que eu... a promoção que eu tava esperando, né?... e... por achar que o banco tava demorando muito e que poderia ainda demorar mais ainda pra conseguir uma promoção, eu resolvi... olhar o mercado, ver o que que... se seria uma boa oportunidade mudar.

É... eu sempre gostei, né, de trabalhar lá (Banco B), gostava das pessoas, então, assim, eu sabia que tava sendo bem avaliada, que assim que surgisse uma vaga... é... eu teria chance de ser promovida, então, era uma questão talvez de tempo, é que eu já estava numa situação que falava, né, “Não quero esperar muito mais”... mas, é... aí acabei procurando essa vaga, tudo e não... acabou que eu não achei tão interessante o escopo e fiquei um pouco mais e aí realmente logo aconteceu a promoção.

Hoje, porém, não considera a possibilidade de sair do banco, pois está aguardando outra promoção e obteve reconhecimento em suas entregas atuais. Através de suas entregas e resultados alcançados, a ENT2 vê seus objetivos sendo alcançados na organização e seus valores de Realização e Autodireção sendo realizados.

(tem algum plano para sair?) Não. **Eu, né, também foi um ano super bom de entregas muito relevantes, agregou bastante conhecimento, tem uma expectativa positiva, até de estar concorrendo... tô concorrendo a algumas vagas de promoção dentro do banco,** então, no momento não tô pensando em mudar não.

[...] **conseguir entregar muito resultado numa área totalmente diferente, assim, com um escopo que eu não conhecia, né, que eu tive que aprender pra caramba** e cheguei, né, na área que tava... que tinha saído o outro coordenador e que ele era um coordenador que conhecia pra caramba, há mil anos dentro da mesma área, então, era **um grande desafio chegar uma pessoa nova que conhecia quase nada e continuar tocando e continuar entregando** [...]depois desse quase um ano que eu tô lá, então, saber que realmente eu tive entregas importantes, porque eu me desenvolvi também, **então, isso pra mim foi... foi crucial aí pra... pra me manter motivada, né, e realmente ter a satisfação de continuar.**

Foi possível identificar, após a análise da trajetória profissional da ENT2, os tipos motivacionais de Realização e Autodireção a partir de seus relatos do que acha mais importante e valoriza no ambiente de trabalho. A realização desses tipos motivacionais foi considerada como fator para a saída voluntária e a troca de áreas dentro da organização.

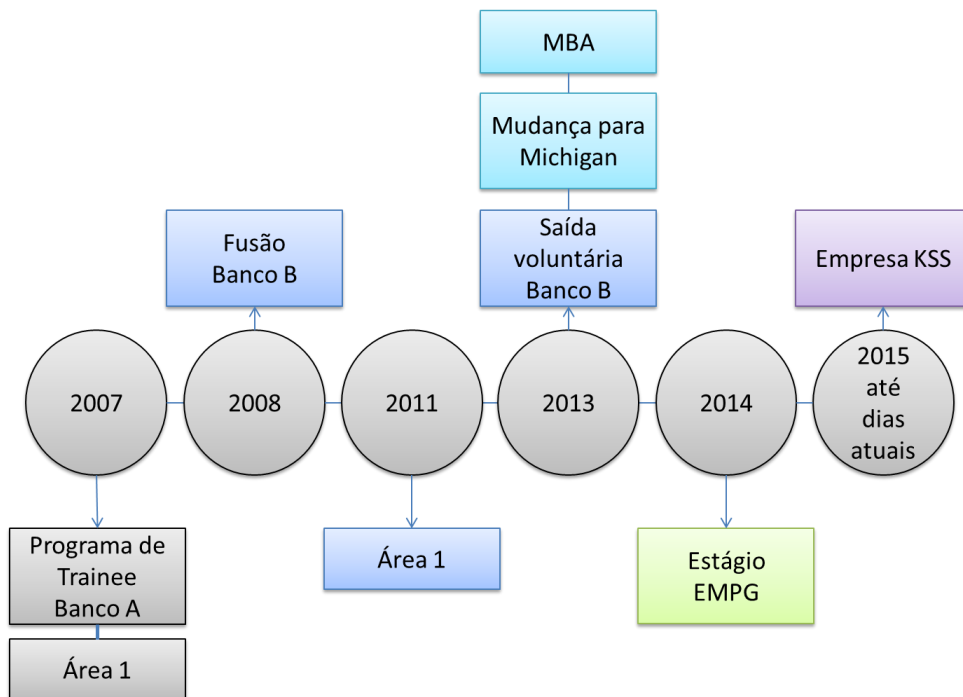
4.1.3 Entrevistado 3 (ENT3)

Entrevistado 3 é do sexo masculino, com 32 anos, solteiro, nascido em São Paulo e atualmente mora em Ann Arbor, Michigan, Estados Unidos. Formado em Economia pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC), atual Insper, cursou MBA em Administração Geral na Universidade de Michigan. Entrou no processo de *trainee* do Banco A em 2007, permanecendo por mais de 6 anos, percorrendo 2 áreas em sua trajetória dentro dessa organização. Durante seu tempo de permanência no Banco A participou da fusão que ocorreu em 2008, fazendo parte do novo conglomerado financeiro formado, o Banco B.

No ano de 2012, tomou a decisão de realizar MBA fora do país, começando todo o processo necessário de aplicação de provas e documentos para sua saída. No início de 2013 recebeu a notícia de sua aprovação no processo, avisou seus gestores do Banco B, que haviam incentivado sua jornada fora do país e ficou na instituição até junho do mesmo ano, desligando-se voluntariamente do banco.

Em agosto de 2013, mudou-se para Michigan e iniciou seu curso. Durante MBA realizou estágio na EMPG por um pouco mais de 2 meses. Em 2015, após ter finalizado o curso, entrou na empresa KSS na qual está até hoje. O entrevistado está constantemente buscando novas oportunidades de crescimento em sua profissão, visando continuar sua carreira internacional (FIGURA 7).

Figura 7 – Trajetória Profissional ENT3



Fonte: Dados da pesquisa.

O ENT3, ao relatar a escolha e os processos de *trainee* que prestava, conta que entrou no Banco A, pois foi um dos primeiros processos em que foi aprovado. Havia escolhido essa instituição devido a sua flexibilidade, sua equipe jovem e pela hierarquia que era pouca, com uma gestão próxima dos colaboradores.

Banco A na época, era um Banco que era muito mais... ah... flexível... **não tinha tan... a hierarquia não era tão... tão forte.. não era tão... ah... importante...**

Quando eu trabalhei lá... é... quando eu entrei lá, eu tinha acesso ao diretor, aos diretores da minha... da minha área, e tudo mais. O que era muito... o que era muito bom.”

[...] **a característica da empresa ser uma empresa com gente mais nova,** com gente mais... que fale, que gosta de fazer coisas, não tão... não tão... ah... inflexível por causa de processo.”

Esses relatos demonstram que o ENT3 possui características dos valores ligados ao tipo motivacional de segunda ordem de Abertura à mudança de Schwartz (1992, 2012), com valores opostos à tradição e as instituições tradicionais, admirando a ideia de flexibilidade e proximidade entre gestão e colaboradores propostas pela instituição financeira na época.

O ENT3 permaneceu em sua primeira área de entrada no Banco A por quatro anos. E somente em 2011 realizou a troca para outra área posterior à fusão em 2008. Sua troca de área foi devido a mudanças na estrutura de cartão de crédito pós-fusão. A Área 1 tinha perdido sua importância diante do novo conglomerado financeiro e não havia mais tanta possibilidade de crescimento profissional. Para o planejamento da mudança de área e a tomada de decisão o ENT3 recorreu a colegas de trabalho para saber de novas oportunidades dentro da organização.

[...] eu mudei de área porque... meio que... fiquei... a área de car... a bandeira do... da Área 1 ficou meio de lado.

[...] foi meio por isso e também fiquei meio estancado lá na Área 1, lá não tinha... não tinha tanta... **não tinha tanta oportunidade de crescimento.**

[...] consultei um... ah... uns amigos meus... [...] e aí ele (amigo) me falou da... **que tinha uma abertura nessa... na área dele e que... o que que ele fazia... o que que a área... ah... quais que eram as responsabilidades da área, quais eram as responsabilidades da posição e tudo mais e aí eu achei legal, achei que seria... ah... uma boa oportunidade pra mim pra conhecer mais da... do outro lado de cartões de crédito.**

Quando perguntado sobre o que gostava mais em suas funções no Banco, ou mesmo nas outras empresas em que trabalhou durante sua trajetória profissional, o ENT3 foi recorrente em suas respostas e era consciente sobre seus interesses:

[...] o que tinha que fazer... **então eu tinha muito espaço**, então, por exemplo, é... controle de campanha eu que... **eu que implementei um... a metodologia que a gente usou por alguns anos** em... como controlar [...]

Então, isso... esse tipo de contribuição, que eu achava muito legal de fazer... é... formar área [...]

[...] a história da minha vida no Banco A, Banco B, **que era chegar na área, ver o que está sendo feito na área atualmente, quais são as oportunidades, quais são os projetos que precisam ser feitos** e nessa área, além de novos reports (relatórios), novas informações que a gente tinha acesso” [...]

Porque pra mim é meio desafio... é meio olhar pra fora... é o meu lado meio curioso que sempre tive... é... ahn... o porquê das coisas [...]

Isso foi muito interessante porque eu nunca tinha vi... eu nunca tinha trabalhado em marketing... e vendas, anteriormente. Então, pra mim **foi uma experiência nova, foi uma experiência de... aprendizado, muito aprendizado.**

[...] **eu tive acesso a todos os diretores lá da empresa...**Acho que da... **visibilidade** você tra... você... conversa muito de estratégia, de... o que que... o que fazer daqui pra frente [...]

[...] é... e aí é muito mais... eu acho que é muito mais desaf... é... o **desafio intelectual muito maior** do que... do que outros tipos de... trabalho.

Nas falas do entrevistado, percebe-se a importância do desafio constante em seu trabalho, como também a necessidade de implementar suas ideias, uma busca recorrente ao entrar em novas áreas nos quais podia explorar e criar novos controles ou ferramentas, contribuindo para o negócio e a visibilidade entendida como uma forma de reconhecimento de seu trabalho. Essas preferências presentes nos relatos do ENT3, apontam para os valores identificados por Schwartz (1992, 2012) de Autodireção, que tem como definição de seu objetivo a escolha e criação, a independência, e de Estimulação, a necessidade de estimulação, desafios e mudanças na vida. Os valores de Estimulação e Autodireção também aparecem na decisão do entrevistado por realizar seu MBA fora do país:

(por que você decidiu fazer o MBA fora do país?) **Crescimento... ah... novas oportunidades... Só por causa da visibilidade** que tem o MBA fora do Brasil.

Entrevistadora: E em algum momento você pensou: **“Ah, eu posso fazer o MBA aqui e continuar no Banco” ou não?**

ENT3: **Não. Não.**

Ao ser perguntado sobre o que não gostava o ENT3 também tinha clareza do que o incomodava na realização de suas funções e trabalhos:

O que eu não gostava de fazer era... é... report .. Porque não tinha... não era... era meio que... **“apertar botão”** [...]

(apertar botão te incomoda por quê?) **Porque não tem... pra mim não tem... é... não tem desafio, não tem... você não precisa pensar.”**

[...] eles não sabiam o que eles queriam ver... é... e **tinha muita política** também... é... na área de produtos, então ficav... era muito... era meio... às vezes **ficava difícil de navegar... é... na política e na confusão que eles faziam.**

Eu não gosto... de novo, **eu não gosto muito de política...** [...]

(E por que a parte política te incomoda?) Porque não é... não é alguma coisa ligada a um negócio... é... personalidade... colidindo, uma pessoa que não gosta da outra... isso me incomoda porque... causa problemas no... negócio.

Nota-se que a rotina inquietava o ENT3, pois apertar o botão e gerar relatórios não traziam a estimulação suficiente para seu trabalho. Além disso, o fator político era entendido como um empecilho na realização do trabalho e no alcance de resultados. Esse fator político, ao ser analisado pelos valores de Schwartz (1992, 2012), tem características do valor de Poder, a necessidade do status pessoal, do controle e domínio sobre pessoas e recursos, que parecia não ser valorizado pelo ENT3, pois afetava seus resultados e suas entregas no trabalho no Banco.

Em 2012, o ENT3 começou a procurar informações sobre o MBA fora do país, e a se preparar realizando os testes e as aplicações necessárias, pois buscava um novo desafio em sua carreira. Sua decisão de realizar o MBA fora do país foi apoiada por seus gestores e sempre foi declarada dentro da organização. E, em julho de 2013, acabou pedindo sua demissão voluntária do Banco B.

(a chefe da área) ela trabalhou um tempo na Holanda. Então ela super, **ela sempre foi super... positiva nessa minha decisão de fazer o MBA... ela achava que era o caminho certo, tal, e o meu superintendente... também super...** ele fez o MBA em Michig... em Chicago, se não me engano... [...], eu tive conversas com ele pra conversar da experiência dele no MBA, tudo mais. E super positivo, super dando apoio.

Em agosto de 2013, o ENT3 realizou sua mudança para Michigan e começou o MBA. Foram dois anos de curso e a realização do estágio na EMPG. Na EMPG, o ENT3 começou sua trajetória na área automotiva. Ocorreram negociações na época para a permanência do entrevistado na empresa, contudo, ela estava passando por um momento de reestruturação. Por isso, ao final do curso, em janeiro de 2015, o ENT3 realizou entrevistas de emprego e escolheu trabalhar na empresa KSS, que faz equipamentos de segurança para automotivos. Sobre sua atividade na KSS, o ENT3 comenta, novamente, seu gosto por desafios em seu cotidiano de trabalho e o que incomoda é a parte política. Além disso, a KSS adquiriu uma empresa na Coreia do Sul e o ENT3 tem como função a implementação de novas políticas na filial sul-coreana e vem enfrentado uma resistência à mudança, o que para ele, desde o início da entrevista é um fator negativo na realização de suas tarefas, mas também um desafio para sua carreira:

[...] às vezes incomoda só... **a questão de... da resistência... então a gente tá querendo implementar novos controles**, novas... ideias de como eles podem se planejar melhor... mas não consegue fazer com que eles implementem.

Apesar de relatar que gosta de seu emprego atual, ao ser perguntado se sairia da organização, o ENT3 afirma que tem vontade de sair e justifica:

Novas oportunidades... ver o que que tem a... fora. Tinha... e assim, às vezes que eu pensei em sair, foram pessoas que me contataram via LinkedIn...

E relata que já teve novas oportunidades de emprego, porém decidiu permanecer na KSS, devido a sua equipe e o suporte que recebe, pois entende que está recebendo reconhecimento pelo seu trabalho, realizando seu valor de Realização ao ter oportunidade de se desenvolver dentro da organização:

Porque... **eu vim pra cá com pouco... pouca experiência de... como... trabalhar com C-Suite, com CFO, CEO, CTO, tudo mais...** os presidentes das divisões. E hoje eu tenho... **eu trabalho diretamente com eles. Então, é... como trabalhar... lado de ego, lado de como apresentar, a mesma informação de clientes...** pra esse público... **eles estão me ajudando muito em navegar essa exposição...**

Durante a trajetória profissional do ENT,3 nota-se que os tipos motivacionais de Autodireção, Estimulação e Realização são perseguidos por meio de desafios e oportunidades de crescimento profissional.

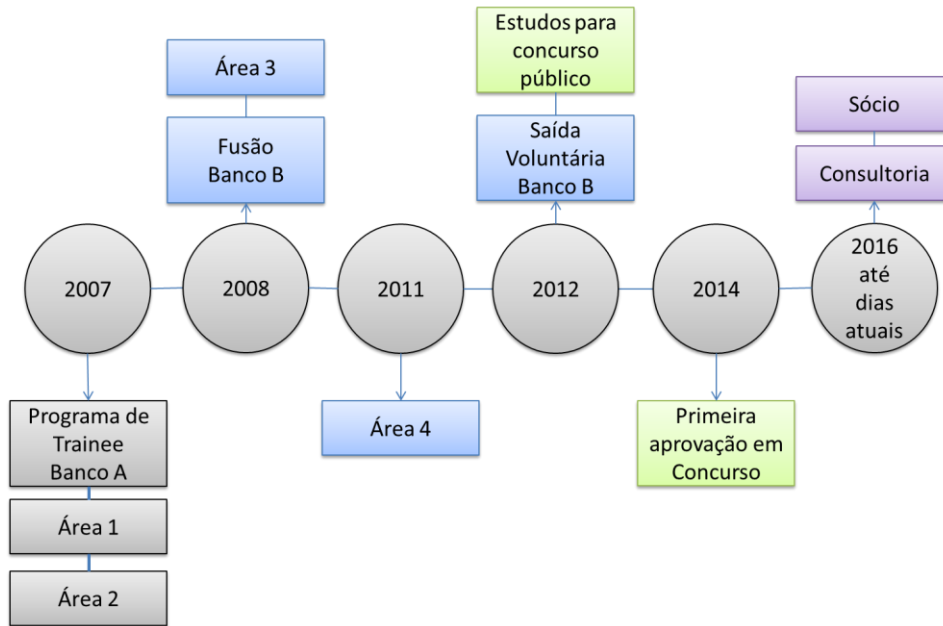
4.1.4 Entrevistado 4 (ENT4)

Entrevistado 4 é do sexo masculino, com 34 anos, solteiro, nascido em São Paulo, morou um período em Campinas, onde cursou sua faculdade, e, atualmente mora em São Paulo. É formado em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), com Pós-graduação em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Entrou no processo de *trainee* do Banco A em 2007, permanecendo por cerca de cinco anos, percorrendo quatro áreas em sua trajetória dentro dessa organização.

Dentro de sua trajetória (FIGURA 8), participou de reestruturações de área e da fusão com o Banco B em 2008. Saiu voluntariamente em 2012, como coordenador de área, para estudar para concursos públicos. Sua primeira aprovação em concurso ocorreu em 2014, e desde então já passou em nove concursos, e está aguardando ser chamado. Em 2016, foi

convidado por amigos para participar de uma empresa de consultoria, da qual se tornou sócio nos últimos seis meses. Assim, enquanto aguarda a convocação dos concursos, atua na consultoria e consegue permanecer estudando para novas oportunidades de cargos públicos.

Figura 8 – Trajetória Profissional ENT4



Fonte: Dados da pesquisa.

O ENT4, no início da entrevista, contou que era já efetivado em uma empresa internacional com uma de suas sedes em Campinas, e atuava na sua área de formação, mas estava determinado a voltar para São Paulo, e por isso prestou diversos programas de *trainee*, acabando por passar no Banco A.

[...] eu tinha decidido voltar pra São Paulo. Então, lá na EMPB eles já estavam sabendo que eu ia sair e tudo, né, que eu queria voltar, porque eu estava sozinho lá em Campinas, né, e **eu queria de fato voltar pra São Paulo... é... comecei a fazer os programas de *trainee*, assim, passei em alguns e eu escolhi o BANCO A**, na época, né?

A escolha pelo Banco A foi baseada na imagem que o entrevistado tinha do banco, considerava-o dinâmico por causa das chances rápidas de crescimento e promoção, diferente da empresa em que estava, e o desafio, pois considerava que trabalhar em instituições financeiras seria muito difícil devido a sua formação.

O BANCO A, ele... **ele já tinha uns valores** muito, assim, desde quando a gente começou a fazer o programa, **eu senti uma segurança muito grande nos valores que o banco tinha, né?** Então... é... eles venderam muito bem essa... os valores, né, **do jeito do BANCO A, né... e... e aquilo me fascinou bastante** e, assim, pra quem era como eu... é... da **área industrial, que é algo totalmente diferente, que é algo mais estático, você vê aquele dinamismo que o banco oferecia pra você era algo assim totalmente diferente** e, assim, eu aceitei [...]

[...] **trabalhar em banco era pra mim algo, assim, que era muito difícil, né, e... assim, depois que eu saí eu vi que, assim, hoje em dia tem muito engenheiro lá, mas, assim, antigamente a gente tinha muito desconhecimento.**

[...] **essa cultura da EMPB (empresa que trabalhava em Campinas), eu vi que era muito... era muito engessada, né, pra você ser promovido, pra você ganhar um aumento era muito difícil, né... e a gente que é jovem, a gente que é de uma geração que... quer as coisas muito... imediatas, quer as coisas... assim, muito agora, né, a gente... eu via que lá não ia rolar muito, assim... [...] eu queria era crescer rápido [...]**

Porém, sua entrada no Banco A não foi tão tranquila, pois em sua primeira área, a Área 1, ele percebeu que a mesma não estava bem preparada para receber um *trainee*, e sentia um mal-estar, algumas vezes, pelos colegas de trabalho não entenderem os treinamentos do programa, a necessidade de sua ausência e também por não conseguir entregar o que era preciso. Por isso, em conversa com a área de Recursos Humanos, relatou o caso, e o RH agiu de forma que ele mudasse de área.

Então, **assim, gerava um mal-estar...** [...] e isso foi uma coisa que a gente conversou, tal, e que... é... eu alinhei com meu superintendente, né, que era uma coisa que a área nunca teve (um *trainee*), lá na Área 1 especificamente.

[...] a gente conversando e eu falei pra ela (responsável pelo programa de *trainee* do RH) que não tava... que eu **tava sentindo essa dificuldade** que eu falei pra você, **que a área me via como mais um cara que tava encostado, mas um cara eu ficava só em curso, que não sei o quê, que isso me incomodava, que eu mesmo ficava num conflito interno de querer mostrar o meu melhor, mas ter que, além de mostrar o meu... além de me superar, superar a desconfiança dos outros, né, então, assim pra mim, não estava fazendo bem,** então, a partir disso, ela (responsável pelo programa de *trainee* do RH) conversou com gestão de pessoas da área, da minha área [...]

[...] **isso me incomodava gerava um mal-estar, né, e o clima ficava um pouco pesado, né, e... e, assim, as tarefas não estavam sendo muito legais,** tal, e assim, houve a oportunidade de eu me... de eu mudar dentro da diretoria pra uma outra área.

Sua mudança da Área 1 para Área 2 ocorreu a partir da intervenção do RH. As outras mudanças de área, da Área 2 para 3 e da 3 para 4, foram influenciadas por questões do banco,

como a fusão e a mudança de área da superintendente, que acabou convidando o ENT4 para segui-la, como podemos ver nos comentários. Percebe-se que não houve uma procura do entrevistado por essas transições entre áreas.

(mudança da área 2 para 3) **É, foi assim... foi na mesma diretoria, né, do BANCO A, eu fiz uma troca com a [...] trainee do nosso ano, né, ela tava com uma superintendente e eu tava com um superintendente... os dois superintendentes foram pra mesma diretoria lá do BANCO B... [...] dadas as circunstâncias, dadas as características... [...] a gente... não, (não teve) promoção, porque lá tava... parece que... lá na época lá (da fusão e reestruturação) eles começavam (contendo)... eles tiveram que desligar muita gente, tal... então eles tiveram que conter essas promoções, né [...]**

(mudança da área 3 para 4) **aí, né, houve o convite dela (superintendente), né, porque ela já sabia do meu trabalho, ela tava indo pra uma área nova e é normal... um diretor, um superintendente quando vai, tentar levar algumas pessoas de confiança, né [...]**

Durante a entrevista, ao mencionar as atividades que mais gostava ou as tarefas que considerou mais importantes em sua trajetória, o ENT5 fala da necessidade de desafios, com reconhecimento do trabalho por meio de cargos e, principalmente, o retorno financeiro. Ele conta que, quanto mais desafiado, mais resultado alcançava, e aproveitava a oportunidade para crescimento e desenvolvimento em sua carreira dentro do Banco B:

[...] eu sentia tesão por trabalhar lá (no Banco B)... é... como eu te falei, né, eu fui provocado, né, eu fui testado, né, e eu me senti na obrigação de entregar... e eu me entreguei... então, assim, é gostoso quando você tem essa coisa... você combina uma coisa (um objetivo) e no final você... tem o reconhecimento, né [...]

[...] fui sendo provocado (pelo gestor) e à medida que eu ia sendo provocado, eu respondia, eu entregava... e aí, com o mérito, com a parte comportamental eu consegui alavancar muito cedo no banco, né, então, foram essas credenciais [...]

Para o ENT4 ser valorizado era essencial e uma contrapartida pelas suas entregas. E ser valorizado, segundo o entrevistado, era ser bem tratado, com igualdade perante os outros gestores, ter reconhecimento do trabalho, reconhecimento financeiro e na estrutura do banco.

[...] valorizado não é só receber um bom salário, valorizado é você... sabe, às vezes o gestor... olhar pra sua cara, dar um bom dia, coisas que, assim, no banco, (principalmente) assim lá no (banco) B, você sabe que não existe isso, né, então, assim, é o tratamento isonômico, é o tratamento, assim, sem favorecimento, é um tratamento [...] existia meritocracia.

[...] essa valorização... é esse equilíbrio que a gente tem que ter, e aí o **equilíbrio envolve várias coisas: fator motivacional, fator financeiro, sabe, fator de estrutura, fator pessoal [...]**

Uma das situações que mais chamou a atenção em seu relato foi o retorno que recebeu do seu chefe ao questionar uma possível promoção. Segundo o ENT4, a resposta negativa mexeu muito com “seus brios” e fez com que ele reagisse, e colocasse um objetivo em suas entregas como descrito, e o entrevistado atribuiu a esse momento como importante para seu crescimento profissional dentro do banco, pois resolveu provar sua capacidade e comprometimento com o trabalho:

(resposta do chefe sobre a promoção) “ENT4, ó, é o seguinte, eu sei que você ganhou isso, eu sei dos seus... **eu sei das suas qualidades, mas eu cheguei agora... você chegou agora também, então... é o seguinte, eu não vou te promover agora... e você precisa me mostrar... me mostrar serviço, me mostrar trabalho** e, assim, enquanto eu não conseguir, eu não... **enquanto você não fizer isso, eu não vou fazer (a promoção)”**.

[...] **mexeu com meus brios.. eu falei: “Ah, é?... você quer mostrar... você quer que eu mostre serviço? Agora você vai mostrar serviço”**. E aí, a partir disso, eu comecei a alavancar dentro do banco.

Essas características de constante busca por desafio, a necessidade de reconhecimento em seu trabalho remete ao tipo motivacional de Realização, do tipo motivacional de segunda ordem de Autopromoção, de Schwartz (1992, 2012).

Contudo, ao ser questionado do que não gostava nas suas atividades ou até mesmo no ambiente do banco, ele mencionou a ideia que os funcionários do Banco B tinham sobre os funcionários do Banco A após a fusão; o deslocamento de casa até o trabalho em uma das áreas que atuou; a competição entre os colegas que ocorria na sede principal do Banco B, que afetou a sua imagem do ambiente organizacional e sua saúde, como ele menciona:

[...] **eu não gostava de ter que ir pra lá, era mais a parte física, né, se deslocar, né (risos)... mas assim, de lá era... assim, uma das coisas que me incomodava era o fato de a gente ter vindo do BANCO A, a gente sempre ser visto como patinho feio de lá, né [...]**

[...] **e estando aqui na sede era uma coisa mais difícil, né, assim, já antecipando, né... acho que... uma coisa que eu não gostei aqui na sede que aqui a competição era muito maior, né [...]**

[...]a vaidade, assim, o... ego, essas coisas... individualismo era... muito mais do que nas outras áreas, né, então... eu via que só me ferrava, eu via que... aqui tinha cada um trabalhou como um time, cada um queria ver o seu... existia muita puxação de tapete... sabe, você... Pô, você é par do cara... e o cara... te puxa o tapete e tal... Aí você vai começando a encher o saco, né, vai acumulando muito problema, aí você... foi por causa disso que eu resolvi sair, né, resolvi dar área, resolvi sair da área e do banco, né.

Acho que o ambiente tava muito pesado pra mim, o ambiente tava me fazendo mal, minha saúde estava indo pro saco, eu tava muito estressado [...]

Entre as transições de área, mais precisamente da Área 3 para 4, quando mudou para a sede principal do Banco B, o ENT4 começou a pensar em possibilidades para sair da organização, pois sua percepção do ambiente de trabalho e a realização de seus valores pessoais não ser mais tão positiva. Dentre as opções de saída estavam: saída para estudar fora do país com bolsa do banco, porque não podia arcar sozinho com os custos, prestar concurso público ou ter seu negócio próprio.

Eu tava... querendo... **eu não queria continuar no banco, isso já era... quando eu vim pra cá, quando eu vim pra sede eu já tinha isso na cabeça** [...]

[...] e eu tinha... alguns planos, né... **ou alguma coisa minha, ou ir pra fora estudar, ou prestar concurso, né? Na verdade, prestar concurso era uma das... acho que era a segunda, né, eu queria mesmo era ir pra fora, tal.** Mas como houve essa mudança de gestão e como eu tinha... subido muito rápido lá em veículos, eu tava... elegível a concorrer uma bolsa pelo banco, mas... como houve essa mudança (nas regras do banco), eu não tive mais... essa possibilidade de concorrer a bolsa do banco.. (por outro lado) eu não tinha esse dinheiro, assim, não tinha ninguém que me patrocinasse pra bancar meu curso fora, porque eram dois anos [...]

Com a impossibilidade de receber a bolsa de incentivo do banco para cursar o MBA fora do país, juntamente com situações do ambiente organizacional, o estresse e a falta de qualidade de vida, a intenção de saída do ENT4 foi aumentando segundo seus relatos:

[...] e assim, foram algumas coisas que... **pequenas coisas que acho que começou a juntar e eu não tava me sentindo bem lá dentro, minha saúde tava indo pro saco, eu tava ficando muito estressado**... não é estressado de explodir dentro lá do banco, mas assim, quando você trabalha muito, pô, é... você não ter final de semana, você não tem... sabe... você sai cedo... você chega cedo, sai tarde, eu não tinha vida!... **Então, assim, eu não tava... eu não tava conseguindo lidar com isso** [...]

[...] assim, juntou uma série de coisas, assim, que aí você... eu não aguentei, né... acho **que algumas coisas que estavam acumulando, né... então problemas familiares, tal... então, assim, você... às vezes eu pensava que quando eu saísse do banco era um período sabático**, assim, sabe... “Ah, eu vou, daqui a pouco eu volto”, né [...]

O ENT4 comentou por diversas vezes durante a entrevista sobre a dificuldade em ter uma vida pessoal, mas, ao mesmo tempo, assumindo a responsabilidade por não ter conseguido equilibrar sua vida pessoal com o trabalho. O entrevistado descreveu situações de trabalho aos finais de semana, de constante preocupação com entrega e reconhecimento, demonstrando sua busca pelo tipo motivacional Realização de Schwartz (1992, 2012) durante sua trajetória dentro do Banco B.

[...] porque acho que eu não tive... eu não consegui lidar com esse tipo de problema, tipo... **eu sempre queria entregar, eu sempre queria mostrar serviço, você não tinha um tempo pra falar assim: “Cara, você tem que curtir você”**... “você tem que cuidar da sua saúde, você tem que aproveitar, né”... você tem que aproveitar seus familiares, você tem que aproveitar suas namoradas”... você tem que fazer isso... eu fui lidando com tanta agitação, com tanta entrega, com tanta reunião, que **eu deixei a vida pessoal de lado...eu sempre queria entregar, eu sempre queria mostrar**, eu sempre qu... cá entre nós, assim, **a partir do momento que você entrega, você tem reconhecimento, você começa a ganhar dinheiro... é gostoso**. Você quer mais!...[...] não é ganância. É, assim, é ambição. Então, você ia... e lá era um ambiente... totalmente propício porque **eu tava entregando, eu tava sendo promovido, eu tava ganhando reconhecimento, eu tava sendo valorizado** [...]

[...] mas eu não consegui ter esse controle de, tipo, saber separar. Então, **chegava final de semana eu ia pra sede... imagina! Domingo, só eu lá, trabalhando... ou eu abria o notebook em casa e trabalhava** [...]

Contudo, para tomar a decisão de saída, o ENT4 levou cerca de um ano, programando-se financeiramente, guardando e investindo seu dinheiro nesse período, para que pudesse ter uma melhor situação de vida para a escolha e a mudança. Também pesquisou sobre opções possíveis de trabalho. Como melhor opção o ENT4 acabou considerando estudar para prestar concursos públicos.

Quase um ano... um ano e meio. É... quando eu virei, assim... quando eu virei coordenador [...] eu já tava com os requisitos para ser elegível à bolsa, eu já tinha... eu já comecei a me virar, já comecei a fazer... **“não, aqui eu não vou ficar... eu quero fazer MBA fora ou quero abrir meu próprio negócio...”**, então eu já comecei a juntar dinheiro, já comecei a ver o que que era prestar concurso, que que era isso, o que que era abrir um negócio, como que é... melhor abrir uma franquia... é abrir você um negócio próprio... **o que que é fazer MBA fora** [...]

[...] então, assim... e aí você vai ponderando, né... e aí você vai avaliando, tal, e aí houve essa mudança (do MBA)... acho que ficou, o que era a primeira opção já ficou em terceira... segunda, terceira opção... porque não tinha condições, né?...e aí, que, de fato, eu... **resolvi encarar essa parte de concurso, né? Primeiro eu saí do banco pra... vou fazer uma reflexão, deixa eu... eu ver o que que eu preciso fazer da minha vida, tal... e aí, eu abracei essa parte de concurso e... não me arrependo até hoje não** (de ter saído pra prestar concurso) [...]

Sua saída voluntária ocorreu em 2012, e, ao contar como foi, o ENT4 fala da importância da sua superintendente na tomada de decisão, que deixou as portas abertas, caso quisesse retornar ao banco.

Na verdade, assim... minha superintendente, ela já sabia... ãhm... **ela via que eu não tava mais feliz... via que... sabe?** [...] você chegar lá triste, chegar lá cabisbaixo, cansado... não tinha mais aquele pique que eu tinha antes, né então, ela percebia isso, né... e ela falou que até eu aguentei muito tempo, porque ela já estava percebendo isso faz um tempo já, né... e... mas **eu tinha um comprometimento muito grande com ela, né porque ela que me promoveu, ela que... pô... ela que me saiu de júnior... de pleno pra coordenador, né** [...]

(resposta da Superintendente sobre sua saída) “**Não, beleza, manda bala, mas assim, ó, a porta tá aberta... mas não vou te mandar embora porque se você quiser voltar a porta tá aberta**”, tal... então, foi isso.

Então, o ENT4 começou a se dedicar aos concursos, de forma que passar e conseguir um cargo público era seu novo objetivo; mas, como ele mesmo relatou, não poderia ser qualquer cargo e também nem qualquer salário. Novamente, sua busca de objetivos a partir de seus valores aparece, ou seja, a Realização está presente nessa nova etapa de vida. Em dois anos, foi aprovado em nove concursos para cargos públicos.

Bom... já que eu vou tá sem trabalhar, né, só estudando, **eu tenho que almejar algo grande, né? Não adianta pegar... um concurso pra ganhar pouco, né?** Então... já que eu tô... já que eu tô abdicando de trabalhar, **eu tenho que escolher algo bom, né?... então, eu sempre mirava nessas carreiras mais altas... com os salários mais altos, né?... e isso... é... demora um pouco, né?** [...]

[...] mas isso demora um pouco... de dois a três anos pra você maturar, pra você tá pronto, né?... e eu passei com dois anos. **O primeiro concurso que eu passei foi com dois anos de estudo, né?... e assim, foi** [...]

[...] então, assim, você tem que se programar então... tá, então, **nesse período que eu deveria estar trabalhando eu vou estudar...** então, nessas oito horas aqui eu tenho que estudar, o resto não... você quer sair? Você quer namorar? Você quer viajar? Você vai [...]

(Quantidade de concursos que passou) Um, dois, três, quatro, cinco, seis, sete, oito, nove... nove! É... alguns bem recentes, né, porque é assim... é aquela coisa, né... **quando você passa no primeiro você passa em vários,** né

Devido à situação econômica do país e dos estados, as convocações para assumir os cargos públicos estão suspensas. Por isso, o ENT4 decidiu retornar ao mercado de trabalho em uma consultoria de amigos, na qual, recentemente, tornou-se sócio do negócio. Para ele, esse trabalho na consultoria ajuda na espera pela sua nomeação em um dos concursos que passou.

[...] assim, tô trabalhando numa consultoria dos meus amigos, né, da... lá da faculdade... e... faz um ano, um ano e pouquinho que eu tô lá e... e assim, **tô lidando com isso, tô ocupando meu tempo porque é difícil, né... só ficar estudando, né?... não é nem por questão nada, assim... é mais por questão de ocupar o tempo, mais pelo psicológico mesmo, né.**

Ah, **eu aceitei esse desafio, né, já sabendo que assim que eu for nomeado, seja em qualquer lugar, eu vou deixar a empresa, né...**

Para o ENT4, sua visão do trabalho mudou com o tempo, “deixou de ser uma obrigação e virou um prazer”. Atualmente, o entrevistado conta que faz as coisas que gosta, tais como, estudar e trabalhar, porém, com tempo para aproveitar sua vida.

Não, não... **mas eu posso te falar que eu faço hoje as coisas que eu gosto... né, eu gosto de estudar, eu sempre gostei de estudar... eu faço isso com o maior prazer... é... eu gosto de trabalhar, faço isso com o maior prazer também e gosto de aproveitar o restante do tempo com a minha vida,** né... então, assim, hoje eu consigo ter mais equilíbrio, né, com as coisas que eu não tive no banco, né? [...]

[...] **hoje eu tô feliz fazendo as coisas que eu gosto... gosto de estudar, tanto que eu tô pensando, né, se não der certo, começar uma faculdade de Direito.**

[...] **hoje em dia eu não tenho que fazer nada por obrigação, eu faço porque eu quero, ponto. Entendeu?... eu não tenho que trabalhar porque eu preciso, não... tenho que trabalhar porque eu quero, entendeu?**

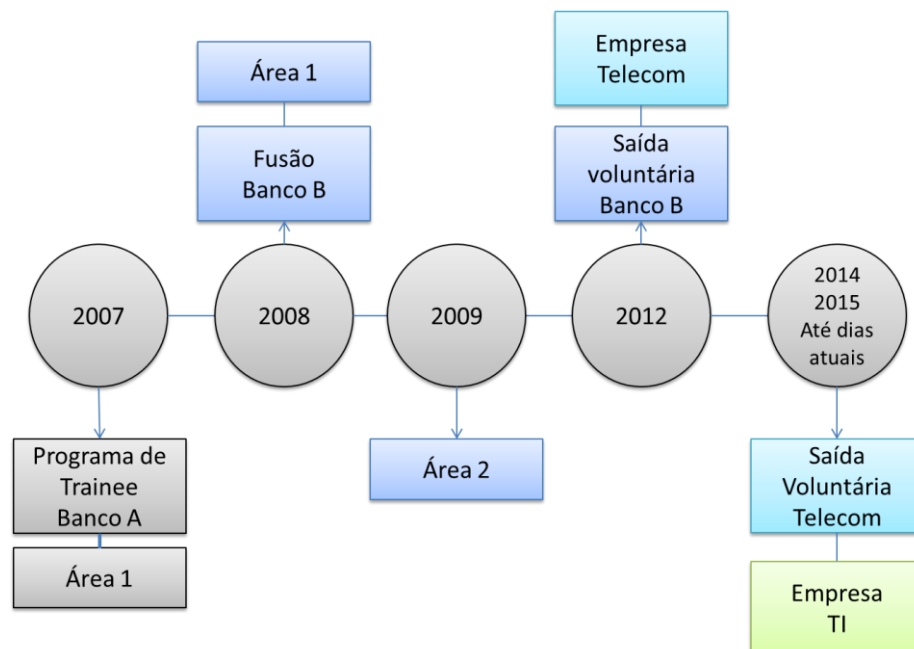
O ENT4 descreveu uma trajetória profissional de busca por reconhecimento do seu trabalho e de sua competência dentro do banco e, mesmo após sua saída voluntária, buscou esse reconhecimento em suas aprovações nos concursos públicos, remetendo essa procura constante de percepção de realização do tipo motivacional de Realização de Schwartz (1992, 2012).

4.1.5 Entrevistado 5 (ENT5)

Entrevistado 5 é do sexo masculino, com 34 anos, casado, nascido em Campinas e atualmente mora em São Paulo e Itu. Formado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e pós-graduação em Inteligência de Mercado na Fundação Instituto de Administração (FIA). Entrou no processo de *trainee* do Banco A em 2007, permanecendo por mais de cinco anos, percorrendo três áreas em sua trajetória dentro dessa organização. Durante seu tempo de permanência no Banco A participou da fusão que ocorreu em 2008, fazendo parte do novo conglomerado financeiro formado, o Banco B.

No ano de 2012 tomou a decisão de sair voluntariamente do Banco B, após receber uma proposta de trabalho em uma empresa de telecomunicações multinacional de grande porte, na qual permaneceu até meados de 2015. Novamente, o ENT5 recebeu uma proposta de trabalho, porém para uma empresa menor de TI, mas com cargo de *Head* Financeiro em 2015. Atualmente, trabalha nessa organização que mesmo com a crise financeira do país cresce 40% ao ano, segundo as informações do entrevistado (FIGURA 9).

Figura 9 – Trajetória Profissional ENT5



Fonte: Dados da pesquisa.

O ENT5 estava em um momento de finalização da faculdade, com a opção de permanência na empresa onde estagiava, porém prestou alguns programas de *trainee* e acabou

escolhendo o Banco A para iniciar um novo momento de sua carreira. Essa decisão pelo processo dessa organização aconteceu pela possibilidade do ENT5 passar por treinamentos em instituições de ensino renomadas no mercado, por ter visibilidade no cargo de *trainee* e oportunidade de crescimento dentro da empresa.

É... **pelo programa, pela carga de treinamento que era interessante**, tinha boas instituições [...]

[...] e tinha um foco muito diferente do que eu tinha na universidade... **era muito mais *business* do que a graduação.**

[...] e **também pela visibilidade que eu também teria dentro de uma empresa**, que obviamente se tiver um bom desempenho tem uma chance de ter um crescimento diferenciado.

O ENT5, em sua escolha inicial pelo processo de *trainee* do Banco A, evidencia suas metas motivacionais ligadas aos valores de Autodireção e de Realização de Schwartz (1992, 2012). O valor de Autodireção pertence ao tipo motivacional de Abertura à mudança, e, na fala do ENT5, vimos o seu foco em traçar suas próprias metas e propósitos dentro do banco, ou seja, buscar seu desenvolvimento e crescimento. O tipo motivacional da Realização, ligado ao tipo motivacional de segunda ordem de Autopromoção, tem como meta o sucesso de acordo com os padrões normativos de uma cultura, isso quer dizer, a procura pelo reconhecimento e crescimento diferenciado dentro da organização.

Na sua trajetória dentro da instituição financeira, o ENT5 passou por três áreas. Quando questionado sobre o que gostava de realizar em seu trabalho, em vários momentos relatou a entrega de resultados, a necessidade de ter desafios em suas tarefas e a responsabilidade:

É... na verdade, no primeiro *trainee* [...] o que me **motivou no começo, nesse primeiro ano foi que eu fazia atividades relacionadas a estratégia da operação...** que eu pude melhorar a performance da cobrança, que é a área que eu trabalhava, ou seja, **eu consegui... é... contribuir com a empresa** [...]

[...] e se **ocê consegue gerar resultados do seu trabalho, as coisas fazem sentido... então, não só no programa de *trainee*, mas na minha carreira, é... sempre tive metas estipuladas com a empresa ou objetivos**, né... que o que é esperado do meu trabalho e... em todos os momentos... em todos os ciclos que eu trabalhei... é... faz sentido ter resultado... **e o resultado que tem é relação direta com o que eu faço... pra mim faz muito sentido.**

Acho que o mais importante é o meu trabalho que eu realizava, a visibilidade era consequência do trabalho... é que, eu vou dar um exemplo... como eu era um recém-formado se eu entrasse nas vias normais de analista, era bem provável que eu o que eu tava fazendo... é bem provável que o que me deram pra fazer, o desafio que me deram, não dariam pra uma pessoa recém-formada, recém-contratada, então acho que... é... tem um pouco das duas coisas... **o programa proporciona a ter um contato direto com diretores... é... com superintendentes e gerentes que faz com que um desafio que é dado para um *trainee* seja diferente de uma outra pessoa...**

Para o entrevistado era importante a entrega de resultados diretos para a empresa, pois, segundo seu entendimento, somente quando você gera resultados o trabalho faz sentido. Compreendia que a visibilidade que ele tanto buscava era consequência das suas entregas e que os desafios que recebia eram diferenciados devido a sua posição de *trainee* no negócio, que era distinta da posição de um recém-contratado. O que o ENT5 valoriza em seu trabalho parece indicar os tipos motivacionais de Autodireção e Realização. A procura por desafios e responsabilidades reflete o valor de Estimulação, da novidade e do desafio na vida, de acordo com Schwartz (1992, 2012). Na fala do ENT5, os resultados, contudo, precisam ser reconhecidos e recompensados, com novas oportunidades de crescimento profissional:

Ah, sempre... no final do dia o que vale é o resultado, né... sempre, **meu objetivo era entregar resultado.**

[...] em que eu, né... **tive uma contribuição** importante no... na... área, e **tive o reconhecimento é que foi me dando mais oportunidades de trabalho** de... de responsabilidade dentro da empresa [...]

[...] **é geralmente um desafio... consigo um desafio você não tá na sua zona de conforto...** então você tem você tem obviamente um aprendizado a ser feito... pra... como posso dizer, pra... atingir esse desafio né.

Quando questionado sobre o que não gostava de fazer em suas tarefas, por diversas vezes, o ENT5 respondia de forma evasiva: “Ah não tinha nada que eu me lembre de... que era algo que marcasse não.”

Em diversos momentos da entrevista a pergunta foi feita, mas o entrevistado não conseguiu mencionar de forma clara algo que não gostava de realizar. Mesmo quando questionado sobre as funções rotineiras e operacionais, sua resposta foi:

Eu acho que a rotina ela é importante... é... dentro de uma empresa você tem o dia-a-dia... e você tem a parte estratégica. **Então em todas as camadas eu vejo que você tem uma rotina.**

Porém, conta que as tarefas rotineiras não fazem sentido para ele, no entanto, ele entende que é preciso se adaptar ao que a empresa e o cargo necessitam.

[...] o que eu via diferente na época como analista, é que tinha rotinas que... **rotinas que são estritamente operacional, que não exige uma análise, não exige um raciocínio... é... pra mim não faz sentido**, mas tem obviamente... tem que fazer sentido pra outras pessoas... é... porque falo que não faz sentido que eu acho que é um desperdício, sei lá, trabalhar apertando botão, entendeu?...

As trocas de áreas dentro do Banco B foram realizadas por contatos com colegas nas outras áreas que apontavam novas oportunidades, visando sempre sua evolução na carreira a médio e longo prazo. Ou seja, o entrevistado estava buscando realizar seus valores de Autodireção e Realização na organização.

Sim. Eu não me via... é... **no médio, longo prazo trabalhando** nem com crédito, nem com cobrança.

[...] e aí ... **conversando com um dos trainees eu acabei tendo... fiquei sabendo de uma oportunidade.**

[...] depois que teve a fusão dos dois bancos... no momento que as áreas tavam... as áreas estavam fazendo de fato a fusão entre as duas empresas... **eu não tinha uma área correlacionada a que tinha no... no Banco A no Banco B... e aí uma pessoa com quem eu trabalhava, que era meu par, tinha ido trabalhar lá na corretora... e ele me convidou pra... me indicou pra... pro gestor na época pra fazer uma entrevista pra uma posição.**

O ENT5 demonstrou intenção de saída do Banco B, quando houve a restrição das regras de promoções e méritos, a limitação de desafios em suas funções e a falta de reconhecimento em relação ao seu empenho no trabalho. Percebeu que deixou de realizar seus tipos motivacionais de Autodireção, Realização e Estimulação. O entrevistado percebia também que a área em que estava tinha pouca importância na entrega de resultados dentro da organização:

O que foi que me levou a sair é que eu tinha colocado como ... no banco você tem... é... **no momento que eu tava lá ainda tinha uma estrutura muito engessada... é... com regras muito definidas de... de crescimento...** então digo, uma pessoa só podia ter um mérito, uma promoção depois de um ou dois anos... é... o banco tá com *freezing* então não tem ... então eu via que era um negócio muito engessado [...]

[...] **o outro era um ponto de limitação do... do desafio...** eu me via um cara muito mais especialista de determinado assunto do que um cara que tivesse um conhecimento que pudesse... é... gerar valor pra empresa de uma forma direta. Então o que eu fazia era legal, eu entregava mas era um **negócio para uma área muito pequena do banco [...]**

[...] então acho que **tava tendo desafios, só que eu não tava tendo o reconhecimento proporcional à responsabilidade que eu tinha até então...**

Dessa forma, o ENT5 começou a planejar como poderia realizar um movimento em sua carreira e mudar essa situação. Duas opções foram traçadas, segundo ele: a primeira era realizar um MBA internacional, o qual proporcionaria visibilidade, como ocorreu com o processo de *trainee* dentro do banco; a outra seria ser convidado para uma nova oportunidade profissional no mercado.

[...] então, o que eu pensava... na minha visão... ou eu ia pra **um programa de MBA patrocinado pelo banco, que no retorno, assim, como o *trainee*, tem uma visibilidade maior e conseqüentemente mais desafios e... e responsabilidade... um crescimento diferenciado... ou eu sairia da empre... iria pra uma outra empresa** com desafio maior.

O ENT5 recebeu uma oferta de emprego no mercado por meio da indicação de um colega para a uma empresa multinacional de telecomunicações - chamada aqui, de maneira fictícia, de Empresa Telecom -, e acabou saindo voluntariamente do Banco B. Para a decisão de saída voluntária e mudança da organização, considerou o desafio, o aprendizado e o desenvolvimento profissional nesse novo trabalho:

Acho que foi o desafio, a oportunidade, e a... o aprendizado que eu teria nessa nova função. E obviamente do aprendizado, o desenvolvimento também.

No final de 2014 e início de 2015, o entrevistado recebeu novamente um convite para mudança de organização, dessa vez, porém, não ponderou permanecer na empresa em que estava, como fez no Banco B. Uma organização de Tecnologia de Informação (TI) () propôs um cargo mais atrativo, o de *Head* Financeiro do negócio, o qual ele decidiu aceitar. Ao sair voluntariamente da Empresa de Telecom, o ENT5 considerou como fatores para sua decisão seu desenvolvimento na carreira no médio e longo prazo, pensando nos desafios e nas responsabilidades a serem assumidas na nova função, buscando novamente a realização de seus valores pessoais de Realização, Autodireção e Estimulação:

A decisão da troca foi muito mais de carreira, pensando mais no médio, longo prazo. (Na Empresa Telecom) Lá eu era o responsável financeiro da área de TI e aí, teoricamente eu tava no cargo mais alto, no desafio daquela área. Então eu tinha duas opções de crescimento: ou eu migrava pra.. pra área financeira mesmo, que era o *core* da área de finanças ou eu iria pra uma nova oportunidade fora da empresa [...]

Não, eu acabei não tentando, né (buscar um outra oportunidade dentro da Empresa Telecom). Acho que foi uma análise, uma avaliação que eu tinha feito, acabei aceitando um convite, **acabei recebendo um convite externo e faria muito mais sentido essa nova experiência**, que era pra trabalhar **numa empresa menor, mas com uma responsabilidade grande e com a possibilidade de desenvolvimento e de conhecimento...** é... maior do que eu tinha até então.

Durante o relato de sua trajetória profissional, devido a situação atual do país, de investigação de várias organizações grandes envolvidas em escândalos políticos, o ENT5 acabou ressaltando, por si mesmo, quais valores considerava ao escolher uma empresa para trabalhar. Dentre eles, seguindo a ordem de importância proposta pelo entrevistado estão: ética e transparência, que, na sua visão, são pré-requisitos para uma organização confiável, a meritocracia e o trabalho colaborativo.

[...] se tem uma coisa que eu prezo muito em valores das empresas, tem vários valores... mas um deles que tem a ver com isso é **meritocracia**. Então eu acho que se você faz um bom trabalho, você gera valor pra empresa, **nada mais justo que você seja recompensado por isso**.

Transparência, ética... e... uma empresa que preza por um **trabalho colaborativo** [...]

Eu acho que **a ética, transparência, eu acho que nem é importante, acho que isso é pré-requisito**, né.

[...] e a gente olha hoje, **a gente avalia hoje as empresas do Brasil a gente vê um monte de escândalos. Eu jamais faria parte de uma empresa, de uma equipe que teria alguma... alguma atividade ilícita** ou não correta fora de um *compliance*, por exemplo.

Quando questionado sobre a importância da visibilidade e responsabilidade em sua carreira, ao final da entrevista, o ENT5 percebeu que sua perspectiva sobre esses fatores havia mudado ao longo de sua trajetória profissional, dando hoje mais valor à responsabilidade que tem em seu cargo e sua função dentro da empresa.

[...] então eu acho que o desafio foi... é... assumir uma responsabilidade... **assumir a responsabilidade e sem ter um conhecimento antes, né, prévio pra exercer**.

[...] **acho que hoje eu sou um profissional muito mais completo** da parte financeira administrativa de uma corporação do que eu era há dois anos atrás

Quando você ... é... analista você pra mostrar o seu trabalho, pra você ser reconhecido você tem que ter uma visibilidade, depois de um determinado momento da carreira a função que você exerce já é uma... uma função que tem um... **um resultado direto no resultado da empresa. Então a visibilidade já existe. Acho que outro ponto aí é mais o... o resultado que você proporciona o impacto** que você faz na empresa ou ao redor da empresa... tem um impacto social também, a responsabilidade com que você exerce sua função.

Para finalizar, o ENT5 foi perguntado se na atualidade ele possuía intenção de sair da organização em que está. Sua resposta foi negativa, pois entende que está crescendo junto com a empresa, ou seja, realizando seu valor de Estimulação.

[...] a empresa tá crescendo e eu também tô me desenvolvendo. Acho **quanto mais complexa a empresa fica, mais desafios eu tenho**. A empresa tá expandindo ah... a operação, a oferta, pra agências de serviço, de produto. **Então isso gera muitos desafios que não me sinto hoje com a necessidade de ... tô feliz no que eu faço hoje**.

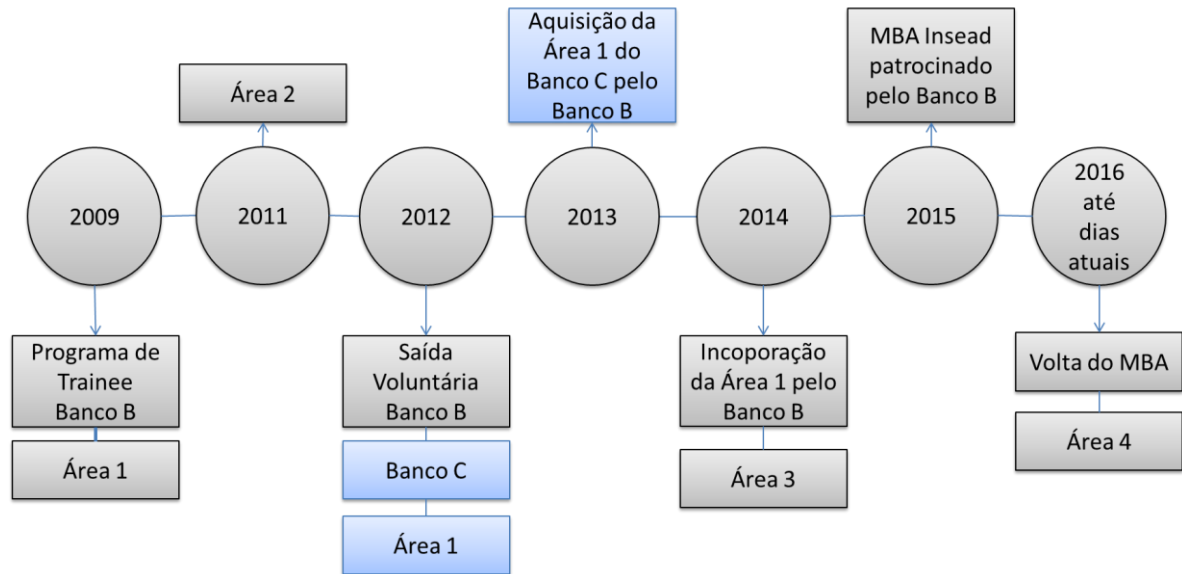
Percebe-se durante a análise da trajetória profissional do ENT5, que os desafios, o reconhecimento do seu trabalho e o direcionamento de sua carreira são suas metas constantes no ambiente profissional, remetendo aos tipos motivacionais de Estimulação, Realização e Autodireção.

4.1.6 Entrevistado 6 (ENT6)

Entrevistado 6 é do sexo masculino, com 32 anos, casado, nascido em Ipatinga, Minas Gerais. Atualmente mora em São Paulo. Formado em Engenharia de Controle e Automação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), realizou MBA pelo *Institut européen d'administration des affaires* (INSEAD). Entrou no processo de *trainee* do Banco B em 2009, logo após o processo de fusão com o Banco A, ocorrido em 2008, e permaneceu por cerca de três anos, percorrendo duas áreas. Em agosto de 2012, mudou para o Banco C. Contudo, a área em que trabalhava, de cartões de crédito, foi comprada em 2013, pelo Banco B, o que fez com que retornasse ao banco inicial de sua carreira, em junho de 2014.

Entre essa ida e vinda para o Banco B, o ENT6 preparou-se para realizar MBA fora do país, no INSEAD. Em 2015, com patrocínio do Banco B, iniciou o curso. Durante o período de um ano de realização do curso, o entrevistado morou em Singapura e na França. Seu retorno ocorreu em setembro de 2016, assumindo um novo cargo no Banco B, em uma nova área (FIGURA 10).

Figura 10 – Trajetória Profissional ENT6



Fonte: Dados da pesquisa.

O ENT6 começa sua entrevista relatando que participou de diversos processos seletivos, dentre eles de instituições financeiras, devido ao seu trabalho final de faculdade ligado à área. Contudo, ainda não tinha certeza se era esse ramo que queria seguir em sua carreira e buscava conhecimento para tomar uma decisão sobre sua trajetória profissional. Além disso, enxergava o programa de *trainees* como uma ótima porta de entrada em empresas e uma “promessa” de carreira acelerada:

[...] tava me formando em Engenharia, né, e eu decidi aplicar pra vários *trainees*, então, **não foi especificamente nas instituições financeiras, comecei a me candidatar pra vários *trainees*....** é... até porque eu acho que nesse momento de vida que eu estava, próximo à minha formatura, **eu tinha muitas dúvidas sobre qual carreira eu gostaria de fazer, de ter na minha vida... e, considerava, assim, instituições financeiras, porque o meu projeto final de curso na Engenharia já foi ligado a isso...** [...] e enxergava os programas de *trainees* como uma ótima porta de entrada ali pras empresas que tem programa de *trainees*, porque oferecia ali, não só uma questão de **treinamentos**, etc., uma série de coisas em relação à formação, mas também, em muitos casos, **uma promessa ali de uma carreira mais acelerada** [...]

[...] no momento específico que eu estava, acho que talvez o **conhecimento ele valesse mais, porque eu não estava certo sobre qual a carreira que eu gostaria de seguir... então, eu tava muito mais preocupado em poder aprender, conhecer, é... novas coisas pra, a partir de então, eu poder tomar decisão de qual era a carreira que eu gostaria de fazer.**

O ENT6 prestou o processo seletivo para o programa de *trainees* para o Banco A, que acabou passando por uma fusão no final do ano de 2008, antes do término do processo seletivo. Quando perguntado sobre o porquê de ter escolhido o Banco A, o entrevistado relata que era um dos programas de *trainee* em que tinha mais interesse e ao qual mais se dedicou, por acreditar que o banco era jovem, aberto a novas ideias e pela formação que teria sobre mercado financeiro.

(O interesse pelo Banco A) **Era muito alto, na verdade, era um dos que eu mais tinha interesse.**

[...] eu fiquei feliz quando deu certo, acho que até isso talvez tenha tido um dos motivos pra ter dado certo, **porque eu acho que eu me empenhei mais, e tal, porque eu tinha uma imagem muito boa do programa.**

[...] eram pessoas ali entravam, que **tinham uma carreira mais acelerada dentro do banco, eu sentia que era um banco jovem, muito aberto a novas ideias**, etc., e também **um programa muito bem estruturado ali com uma série de treinamentos muito bons, especialmente pra uma pessoa como eu que não tinha conhecimento financeiro**, né, então, tava saindo de uma formação de Engenharia e tinha muitas coisas que eu não conhecia, então, era importante um programa que me preparasse pra isso.

Nesse momento, percebe-se que o ENT6 buscava uma organização que estivesse mais voltada à Abertura a mudança, uma das dimensões dos valores de Schwartz (1992, 2012), por relatar sua preocupação de trabalhar em um lugar aberto a novas ideias e jovem.

Mas, como alguns dos outros entrevistados, ao entrar no banco, o ENT6 também teve a sensação que a área para a qual foi selecionado trabalhar não estava preparada para recebê-lo no começo do programa, pois não tinha tarefas e uma descrição bem definida em relação ao seu trabalho e isso o incomodava, pois não conseguia contribuir para a entrega de resultados. Segundo seu relato, isso aconteceu principalmente devido à indefinição da permanência da área ou não após o momento de fusão dos bancos.

[...] no início foi um processo que eu senti que **as pessoas não estavam tão preparadas, pelo menos essa era a sensação que eu tinha, pra receber, pra me receber naquele momento, e às vezes eu ficava com a sensação ali de, bom, nos primeiros dias, pelo menos, de estar ali meio solto e sem ter muito o que fazer** [...] alguns meses ali após do anúncio da fusão ali do Banco B com o Banco A, então, muitas áreas, e a Área 1 era uma delas, não sabiam direito como que ia ser o futuro da área [...]

No programa de *trainee* conta que sua motivação era a busca por um crescimento mais rápido e entregar os resultados devido ao investimento feito pelo banco em sua formação, como se fosse uma troca positiva entre as partes, de confiança e reconhecimento.

[...] uma motivação de muitas das pessoas, senão todas que entraram nos programas de *trainees* eles são... as pessoas gostam muito dos *trainees* do programa de *trainees* justamente porque tem essa questão de **poder ter um crescimento mais rápido dentro das instituições... é... e acho que no meu caso isso também valia.** Eu entrei no banco e aí tinha toda essa questão de “Cara, a gente tá apostando em você, estamos investindo em você”, etc., tal, e você, por outro lado, o *trainee* ali fica motivado e fala “**então, beleza, eu quero mostrar trabalho aqui pra que eu consiga essa progressão aqui que vocês, que o banco, que a instituição está dizendo que é possível... então, acho que no meu caso, eu nunca achei que não seria algo, ah, simplesmente porque eu entrei no programa agora automaticamente eu entrei por uma porta aqui diferenciada que vai trazer uma evolução mais rápida ... que eu vi, mas eu via que existia uma chance grande e que o banco estava investindo em ferramentas pra que eu pudesse alcançar esse desenvolvimento. Então, eu via dessa forma, eu queria mostrar resultado pra isso.**”

Nessa busca do ENT6 por entender seus interesses na carreira, na Área 1 logo fica claro que direcionaria sua atuação profissional para uma área mais analítica, pois acreditava conseguir mostrar mais resultados em suas funções:

E acho que é... **eu gostava mais dessa parte porque acho que é um pouco do meu perfil, acho que qualquer área que eu já trabalhei, acho que eu sempre tive essa... esse viés aí de ser mais analítico, e outra coisa é que acho que era uma forma que eu tinha de conseguir mostrar melhor, assim, o meu trabalho, acho que eu consegui me diferenciar dessa forma e não em termos de desenvolvimento de plataforma, não era dessa forma que eu ia me diferenciar. Então, eu acho que eu conseguia mostrar mais resultados aí pros meus gestores da época com a análise rica em cima das informações que eu tinha em mãos, né?**

O ENT6 demonstra sua procura constante por conhecer e aprender sobre tarefas, informações novas de forma a ampliar seu saber para que pudesse aplicar no seu cotidiano do trabalho.

Então, eu sempre, na verdade, eu sempre **busquei conhecer coisas novas, diferentes daquelas que eu fazia e com o tempo eu acabei uma forma ali de que aquilo fosse útil também.** Então, acho que o conhecimento sempre foi algo muito importante de entender ali que aquilo que eu tava fazendo eu tava... conhecendo coisas novas, né, ampliando meu conhecimento. **E isso acho que não quer dizer que eu precisava mudar de área pra fazer isso, acho que na mesma função, na mesma equipe, muitas vezes eu durante, ao longo do tempo que eu fiquei na mesma função, eu vejo que eu comecei a fazer coisas diferentes, eu combinava isso com meus gestores, tal, e consegui explorar coisas novas que eu via que ia trazer um conhecimento novo pra mim.**

A procura pelo conhecimento, pela novidade, pelo direcionamento da carreira no banco pelo ENT6, remete aos tipos motivacionais ligados ao tipo motivacional de segunda

ordem de Abertura a Mudança de Schwartz (1992, 2012). É possível verificar as metas dos valores de Autodireção, a busca pela liberdade de cultivar suas próprias ideias e habilidades e a escolha de suas metas e propósitos, e Estimulação, que tem como meta motivacional a novidade e a mudança.

O valor de Autodireção é possível de ser identificado também no momento de transição da Área 1 para a Área 2 do Banco B. Com a reformulação da estrutura das áreas de cartões, o ENT6 procurou um novo setor no qual pudesse continuar desenvolvendo sua carreira, percebendo sua meta motivacional de liberdade para realizar suas ideias e habilidades sendo realizada. O valor de Estimulação também é notado em ENT6 ao relatar que buscava “conhecer outras coisas que não conhecia dentro do banco”.

Aí depois a gente passou por um período aqui de uma grande reformulação nas nossas áreas aqui de cartões... é... e foi um momento que eu vi que era um **momento adequado pra fazer uma mudança**. [...] e aí eu avaliei que já fiquei **um tempo aqui dentro da estrutura de Área 1, e tal, acho que já deu pra fechar um ciclo aqui, eu vou buscar uma área nova e aí fui, comecei a conversar com algumas pessoas e acabei indo trabalhar numa nova gerência que estava sendo criada [...]** E eu achava isso super interessante, porque em relação a conhecer outras coisas que eu não conhecia dentro do banco, isso traz uma possibilidade enorme, né, porque você... você literalmente você interage com todas as áreas que atendem aquele negócio. E aí por isso que eu acabei decidindo ir trabalhar nessa área.

[...] assim, **eu acho que eu tive uma participação forte nesse...** no contexto da mudança (da Área 1 para a Área 2), porque as áreas estavam sendo reestruturadas, mas a **minha função tava garantida na estrutura da Área 1 e eu acabei buscando essa mudança, fiquei sabendo dessa estrutura que estava sendo criada, é, fui conversar com o gestor dessa área e ele gostou de mim, tal, já de cara, já fez a proposta pra eu ir pra lá e a gente fechou tudo em uma semana.**

Na Área 2, o ENT6 apontou como o que mais gostava em seu trabalho era poder ter a gestão “de um pequeno negócio” dentro do banco e a visão holística dos negócios e do funcionamento do banco. Entretanto, o lado que não gostava era que não possuía nada sob seu controle, pois dependia de outras áreas para que os projetos funcionassem e fossem executados e não percebia que a entrega de resultados era devido à contribuição de seu trabalho, o ENT6 queria tornar tangível suas entregas.

[...] **acho que o que eu mais gostava era o fato de ter uma visão holística do nosso negócio**, né... então, o que que é isso?... eu acho que quando a gente tá numa empresa tão grande quanto é o Banco B, quase todas as funções elas são muito específicas e você olha um pedacinho, você é responsável por uma atividade e por um pedacinho de algo muito maior que aquilo, né... **e como a área de negócio, é como se você tivesse uma pequena... uma pequena empresa ali que você vai olhar de tudo e vai ser responsável pelo resultado daquilo...** [...] eu mexia em tudo, eu queria saber de tudo relacionado àquilo é como se você falasse “cara, tô fazendo a gestão de um pequeno negócio aqui dentro do banco”, então, acho que isso era o mais interessante [...]

[...] lado negativo que existia é que também, **como você não tem nada na sua mão ali, você não consegue fazer nada sozinho, né então, no final das contas, qualquer coisa que você escuta ali que é interessante, que faz sentido fazer, de certo você vai ter que chamar as áreas centralizadas do banco, as áreas de suporte, pra que ela, de fato, executem aquilo**, então, você não tem muito ali na mão ali a parte de execução, mas por outro lado você consegue meter o bedelho em tudo ali pra entender ali o que tá acontecendo.

Era ruim porque não ficava com a sensação de que o trabalho que tava sendo feito era fruto do meu esforço, né [...] mas no final das contas, quem fazia alguma... as coisas serem diferentes seriam essas áreas, essas outras áreas de suporte, então, a gente tinha que chamar essas outras áreas, colocar na mesa e discutir e... eu não sentia tanto que aquilo era uma contribuição do meu trabalho, né, não obstante quem no final quem tava fazendo a mudança eram as outras áreas.

Foi então que, em agosto de 2012, o ENT6 foi convidado a mudar de instituição bancária ao receber um convite de sua antiga superintendente da Área 1 para trabalhar no Banco C. Para realizar sua saída voluntária, o ENT6 relata que ponderou alguns itens na sua tomada de decisão, tais como: salário, cargo, o desafio em uma instituição nova; mas outros fatores contribuíram para sua decisão: a oportunidade de trabalhar em um banco com uma operação internacional consolidada, pois futuramente poderia ajudar no seu objetivo de estudar fora do país e também a falta de perspectiva de crescimento em curto prazo no Banco B. A procura por novos desafios em sua carreira, por um reconhecimento profissional diferente e o planejamento de seus objetivos profissionais ao curto e ao longo prazo, remetem, novamente, aos valores do entrevistado de Realização e Estimulação.

É... a minha superintendente da minha antiga área, ela tinha ido trabalhar no Banco C, e aí ela me chamou pra trabalhar lá. Ela falou “Olha, tenho um desafio interessante”, fui conversar com ela e tal, nem era algo que eu estava buscando... [...] mas aí, eu acho que sempre fui muito aberto ali pra qualquer oportunidade que pudesse existir na minha carreira [...]. Era uma área de planejamento de vendas, [...] era num **cargo acima do cargo que eu tinha**, e aí eu ponderei, acho **que não teve um único fator que prevaleceu aí nessa decisão**, acho que foi muito mais **a combinação dos fatos que me levou a aceitar a proposta de ir pra lá**. Tinha uma questão de ter **um salário melhor, de ter uma função, um cargo superior, mas tinha também a questão de um desafio diferente e que também numa instituição diferente**, isso foi um ponto que também pesou na decisão, né... era uma instituição que, diferente do Banco B que é um banco muito grande no Brasil, mas não tão grande fora do Brasil, **era uma instituição que era o contrário disso, né, no Brasil uma operação relativamente pequena, mas com vários negócios fora do Brasil e esse era um ponto que me atraía bastante também. Que é desde aquela época, eu já pensava em fazer um MBA fora do Brasil e eu buscava um pouco dessa experiência internacional** e eu achava que a própria experiência de trabalhar lá no Banco C poderia me ajudar com esse passo no futuro, de fazer esse MBA fora do Brasil [...]

[...] quando eu olhava aqui pra dentro do Banco B, **quando eu olhava a perspectiva de carreira, eu era uma pessoa que profissionalmente eu vinha tendo reconhecimento dentro do banco, vinha tendo uma evolução**, só que a sensação que eu tinha é que assim, olha... tudo vem acontecendo bem aqui pro meu lado, **mas não tinha uma perspectiva tão clara do próximo passo aqui dentro do banco. [...] você tinha congelamento de promoções, etc., e era um cenário muito negativo pra evolução de carreira... e colocando isso tudo eu falei “cara, entre eu ficar aqui com tudo o que eu tenho, mesmo gostando das atividades, etc., mas com a perspectiva negativa aqui, pelo menos nos próximos anos, e colocando tudo o que era oferecido do outro lado, eu achei que valia a pena.**

Para tomar essa decisão, o ENT6 conversou com diversas pessoas, pois considerava uma mudança importante, por ser uma troca de empresa. Procurou pessoas que trabalhavam no Banco C para compreender a cultura da organização, seu funcionamento e as diferenças entre os bancos.

[...] eu acho que **fazia sentido ter uma pesquisa maior ali pra entender antes aonde é que eu estaria me metendo, né, então, conversei com muita gente que já tinha tido a experiência de trabalhar lá no Banco C**, pra entender um pouco como que era a **cultura da empresa, como que funcionavam as coisas lá, então, quais eram as principais diferenças entre trabalhar no Banco B e trabalhar lá**, e na época eu também tava fazendo um curso, que era um curso de tomada de decisão [...]

O ENT6 foi para o Banco C em 2012, porém, apesar de toda sua pesquisa e fatores levantados para a tomada de decisão, acabou decepcionando-se com a organização. Um dos

pontos que o entrevistado menciona foi a falta de exposição para a área internacional do banco, que não ocorria com tanta frequência quanto esperava. Mas o principal item foi que, logo depois de sua entrada, sua área, que trabalhava com cartões de crédito, foi vendida para o Banco B e, durante sua permanência no banco, novas decisões não poderiam ser tomadas por ser um momento de transição do negócio. Por isso, foi um período em que ENT6 teve apenas de manter a rotina de suas funções e não pode entregar grandes projetos, realizando apenas atividades de manutenção do andamento do negócio. Como, para o ENT6, a rotina não permitia o aprendizado, algo que ele sempre buscou em suas funções, percebia não realizar seu valor de Estimulação:

Na verdade, foi **um período meio ruim, assim, meio me decepcionei um pouco com a mudança, porque eu cheguei lá eu achei que eu teria uma exposição muito maior com outros negócios que o Banco C tinha fora do Brasil, com essa troca, que era algo que eu conversava e que as pessoas me falavam que existia lá, mas era muito limitado**, existia, assim, em situações muito específicas e tal, e eu acho que o que piorou foi que... eu entrei lá no meio de 2012, e o C, ele tinha a Área 1 como uma das marcas dele, a Área 1 ela não era mais uma empresa e sim ela era uma marca dentro do Banco C [...] **mas o Banco C colocou à venda a Área 1 e aí, no início de 2013, aconteceu a venda da Área 1... e... foi uma venda que a comunicação pro mercado foi olha, a Área 1, a empresa Área 1 foi vendida e os 1200 funcionários que fazem parte da Área 1 vão pro Banco B. [...] então, foi assim, que eu voltei pro Banco B[...]**

[...] aí acaba que você não... **você vive uma agenda muito mais de manter as coisas rodando ali, do que qualquer outra coisa... você não quer fazer nada de diferente... vira uma agenda muito chata, né, que é só ir fazer ali, ó... vamos manter esse negócio aqui rodando até a venda acontecer. [...] então, na prática, eu fiquei ali um ano e meio nesse período ali que é um período em que as coisas não acontecem direito, então, você não tem muito espaço pra fazer um trabalho muito interessante, então, isso foi um período meio chato, assim, por esse motivo. [...]** e em junho de 2014 eu saí ali da estrutura da Área 1 e vim para uma Área 3 aqui no Banco B, então, dentro de cartões ainda [...]

Acho que o que me incomodava mais era o fato de ser um período ali que você não conseguia fazer coisas novas acontecerem, né, era assim... era... antes as atividades em si eram atividades muito chatas, né, muito repetitivas... [...] e **então, eu não via muita... algo mais motivador ali, falar ‘cara, tenho um grande projeto aqui, vamos trabalhar pra fazer acontecer isso’, não tinha nada desse tipo [...]**

Nesse período de transição entre os bancos, o ENT6 decidiu não procurar uma nova oportunidade de emprego, mas se dedicar ao seu objetivo de realizar seu MBA fora do país.

Não, não procurei (outro emprego). Eu não procurei, mas o que eu fiz foi eu me dediquei bastante pra preparação pro MBA...[...] então, eu aproveitei o tempo ali que eu tava ali de boa [...] e aí aproveitei pra me preparar pro MBA, então, estudei bastante, tal, enfim, acho que o lado positivo foi esse, eu tive bastante tempo pra poder me preparar.

Após seu retorno para o Banco B como Coordenador, o ENT6, atuou na Área 3, na qual conseguiu ver seu trabalho sendo concretizado com resultados que eram trazidos por sua contribuição ao negócio, que era sua busca anterior na Área 2:

[...] você conseguia ver ali o trabalho sendo concretizado. Definir alguma coisa e ver o que saiu, isso era bem legal, que era algo que eu sentia falta na área de negócios. Então, a parte analítica, ela já não era tão forte, mas ainda existia, então, eu acho que era um balanço... um equilíbrio legal aí, entre ter a parte analítica ali pra definir e o que, de fato, a gente ia fazer, **mas também ter a parte ali de execução, de ver aquilo ali saindo pra rua e tal. Pra mim isso era o que eu mais gostava lá.**

[...] então, eu acho que o fato de ser algo diferente, algo novo era o que eu gostava mais, essa parte de ter a entrega que era algo que eu sentia falta na outra área.

Foi durante esse período na Área 3 que sua aprovação no MBA internacional saiu. O ENT6 estava disposto a sair da instituição, pois seu objetivo era realizar o curso, mas recebeu uma proposta de patrocínio do Banco B, que aceitou, pois percebeu o reconhecimento do seu trabalho nesse momento:

[...] eu tava completamente disposto a pedir demissão pra fazer. É... mas aí o que aconteceu foi que eu passei no MBA, meus gestores estavam cientes que eu tava participando, e aí eu fui comunicar e... fui comunicar que eu tinha passado, e aí me perguntaram se eu tinha interesse em continuar vinculado ao banco. É... Falei que eu tinha [...] Mas o que aconteceu foi que passaram... me perguntaram se eu tinha interesse, falei que sim, depois de duas semanas eles me chamaram pra conversar e **falaram que tinham conseguido aprovar o patrocínio pra mim [...]**

[...] então, foi legal porque eu nem tava esperando, e aí rolou o patrocínio e aí eu aceitei o patrocínio e aí o patrocínio ele cria um vínculo que você precisa ficar um período no banco depois de voltar. É, então, a contrapartida pelo financiamento que eles fizeram do curso pra você. Então, foi assim que aconteceu, então, eu saí do banco em agosto [...]

A escolha do curso de MBA pelo ENT6 reflete suas metas motivacionais ligadas ao tipo motivacional de segunda ordem de Abertura à Mudança. A seleção do curso ocorreu pela diversidade de formação das turmas do curso e possibilidade de ampliação de horizontes culturais e de conhecimento, de “conhecer o novo”, segundo suas palavras:

É... e aí o que eu gostava bastante do Insead, né, e foi a minha escola preferida, que quando eu comecei a... quando eu já tinha o conhecimento maior aí das escolas, é que lá é uma escola que eles **valorizam ao máximo a questão de diversidade e a diversidade em todos os sentidos, a diversidade não só de formação, de nacionalidade, mas de *background***, tudo o que você possa imaginar e eles tentam combinar isso tudo nas turmas [...]

[...] **acho que me atrai porque acaba ampliando o horizonte, você acaba vendo coisas que você não via antes**, né, conhecendo coisas que você não conhecia antes, acho que isso era... é o que mais me atraía, né, **essa possibilidade aí de conhecer o novo.**

Durante o período de agosto de 2015 a setembro de 2016, o ENT6 realizou seu MBA. Sua volta para o banco começou a ser programada um pouco antes do retorno, mediante conversas com a área de Recursos Humanos e também pela sua procura por vagas internas compatíveis com seus objetivos pessoais e profissionais. O ENT6 considerou o processo de retorno ao Banco B ruim, porque o banco não estava preparado para sua volta, sem proposta de nova posição dentro da estrutura e sem muita possibilidade de escolha pelo funcionário.

Durante esse período de decisão de retorno para o banco, o ENT6 também procurou oportunidades de emprego internacionais, demonstrando, mais uma vez, sua valorização pela liberdade de escolha em sua carreira, ligada ao valor de Autodireção. Mesmo com o compromisso de retorno ao Banco B por causa do patrocínio recebido, o ENT6 resolveu explorar o mercado de trabalho fora do país, porém, acabou escolhendo retornar para o Banco B, pois não encontrou algo que considerasse uma proposta muito melhor do que sua posição e estabilidade na instituição.

Sim, eu poderia ter fechado e até te digo que eu conversei com outras empresas também... na medida que eu fui lá, eu falei, ah, não beleza... eu vou voltar pro banco e é isso. Cheguei sim a conversar com outras empresas, mas no final achei que valeria a pena era voltar pro banco, porque o que aconteceu foi que uma vez que eu já tinha garantido essa volta pro banco e que na minha visão era algo... era uma boa, um bom plano, eu só trocava se fosse algo que eu considerasse muito melhor, né, não pegaria nada que eu tivesse uma incerteza se fosse melhor ou não. Então, teria que ser algo muito bom pra me convencer ali de mudar.

Com tudo isso, o ENT6 foi para a Área 4, que ainda não considera ser a “cadeira dos seus sonhos”, ou seja, uma área em que poderia aplicar os conhecimentos adquiridos na experiência fora do país, porém está envolvido em um grande projeto de mudança no ramo de cartões de crédito, um desafio, e por isso percebe seu valor de Estimulação sendo realizado.

[...] é... **eu acho que ainda não é a cadeira dos meus sonhos**, mas eu tô gostando sim e... eu acho que **o que tá mais incentivando é o fato de que a gente tá criando, a gente tá fazendo algo bem transformador aqui pela área de cartões que eu acho que tem desafios super interessantes**. Então, é... acho que ter um grande projeto, que é esse projeto da nova área é algo bem... acho que bem motivador, assim, de falar, cara, eu tenho um grande projeto aqui pra eu tocar.

Ao ser questionado se algo o incomodava dentro dessa nova área, o entrevistado relatou os problemas devido à grande estrutura hierárquica do banco, que faz com que as respostas necessárias ao mercado consumidor e em relação aos bancos competidores sejam lentas, e acabam limitando a tomada de decisão do ENT6 e o andamento dos projetos:

Acho que as coisas que atualmente mais me incomodam são coisas que... é... **são problemas da nossa estrutura de um banco muito grande... então, isso vem me incomodando muito** nos últimos... desde que eu voltei nessa função, **porque isso acaba atrapalhando muito, né, a evolução das coisas**. Então, a gente tem muitas áreas, muitas funções que existe uma área cinzenta até onde vai a responsabilidade de uma, até onde vai a responsabilidade do outro... é... **a gente tem uma estrutura em que as decisões são muito hierárquicas, então, o meu poder de decisão, ele acaba sendo muito limitado, boa parte das decisões que a gente toma, elas tem que ser levadas pra cima pra tomar decisão, então eu não tenho tanta liberdade pra tomar decisão e seguir o jogo...** é [...]

Quando questionado se sairia do Banco B, o entrevistado comenta que na hora que decidiu retornar, resolveu que “ia fazer dar certo” esse novo processo, dedicando-se ao novo desafio na instituição financeira. Contudo, constantemente faz uma reavaliação de sua decisão de permanência na instituição e também da realização de suas metas motivacionais dentro dela, demonstrando seu valor de Autodireção ligado a sua carreira.

Não, acho que desde o momento que eu falei ‘cara, eu vou voltar pro banco’, e tal, vamos lá, **acho que o meu pensamento foi muito de fazer dar certo, né, então, entrar mergulhado de cabeça** mesmo e colocar alguns pontos... **não quer dizer que essa decisão não pode ser revista, mas, sabe, eu vou ficar um, depois de um ano eu reavalio, depois de dois anos eu reavalio de novo e tal, se tá valendo a pena, se faz sentido eu procurar algo**, mas eu tô nesse momento ainda de mergulhar e fazer tudo que tá ao meu alcance aqui pra fazer as coisas darem certo.

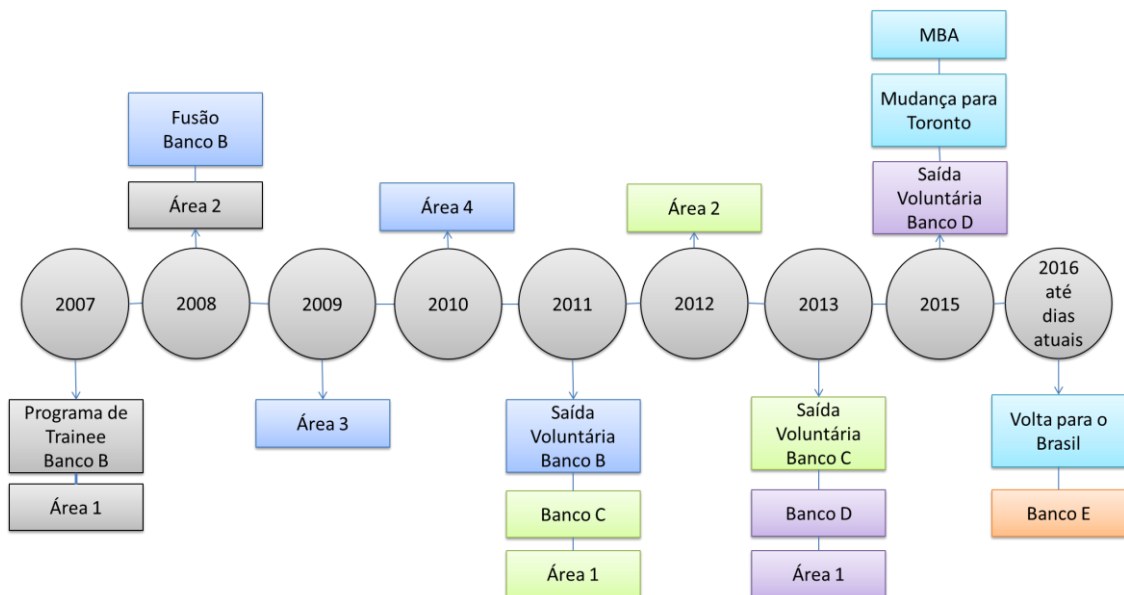
Os tipos motivacionais de Autodireção e Estimulação estiveram presentes na descrição da trajetória profissional do ENT6, em momentos de tomada de decisão e também nas escolhas realizadas em sua carreira e formação.

4.1.7 Entrevistado 7 (ENT7)

Entrevistado 7 é do sexo masculino, com 33 anos, solteiro, nascido em Goiânia, Goiás. Atualmente mora em São Paulo. Formado em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília (UnB), Pós-graduação em Administração de Empresas pela FGV e finalizou no ano passado o MBA em Marketing na *Humber College*, em Toronto, Canadá. Entrou no processo de *trainee* do Banco A em 2007, permanecendo por cerca de quatro anos, percorrendo quatro áreas em sua trajetória dentro dessa organização, vivendo a fusão em 2008 da instituição com o Banco B.

Sua saída voluntária do Banco B ocorreu em 2011, quando foi para o Banco C. Em 2013, novamente realizou uma saída voluntária, do Banco C para o Banco D. Permaneceu no Banco D até 2015, saindo voluntariamente para realizar o MBA em Toronto. Morou fora do país durante o curso, por um ano, e seu retorno aconteceu no ano passado. Antes de sua volta para o Brasil, o ENT7 entrou em contato com diferentes organizações, contudo, acabou escolhendo o Banco E, para retomada de sua carreira no país (FIGURA 11).

Figura 11 – Trajetória Profissional ENT7



Fonte: Dados da pesquisa.

O ENT7 formou-se em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília, em 2005. Contudo, logo após sua formação, decidiu não seguir carreira na área e resolveu buscar uma nova formação voltada para a área de Administração de Empresas, pois percebeu que

queria trabalhar em grandes corporações e vir para São Paulo em busca de seu objetivo. Além do mais, para atingir esse objetivo, devido a sua falta de experiência na área de Administração, seria necessário entrar em algum programa de *trainee*, que traria conhecimento e prática no setor administrativo e a oportunidade de realizar sua meta de atuar em grandes organizações. Aplicou para processos seletivos de empresas de bens de consumo e instituições financeiras. Chegou ao final da seleção de uma empresa de consumo e do Banco A. Selecionado, iniciou sua experiência no Programa de *Trainees* no Banco A, em janeiro de 2017:

Eu, logo após me formar, eu fiz um curso focado em diplomacia, que é a **cadeira de Relações Internacional da UnB, só que eu entendi que eu não queria seguir essa carreira, e logo quando eu me formei, eu me formei em julho e em agosto eu comecei uma pós em administração de empresas, eu queria ficar trabalhar em grandes corporações... Como eu queria também trabalhar em São Paulo, que eu entendia que a sede das grandes empresas tava aqui em São Paulo, eu foquei... é... e como eu não tinha um *background*, seja em administração de empresas, uma formação mais de graduação e estágios nessa área, eu entendi que eu tinha que entrar por uma porta que me desse mais oportunidades, que seria algum programa de *trainee*...**

[...] então, **eu comecei a aplicar pra programas de *trainee* focando em São Paulo e eu foquei em dois grandes grupos: empresas de bens de consumo, as gigantes aí da vida, P&G, Unilever e outros programas que tinham lá em 2005, 6, que foi a época que eu apliquei; e instituições financeiras... é, na época, um dos programas que me chamou a atenção foi o do Banco A.**

Em sua escolha pelo Banco A para aplicar para o Programa de *Trainee*, o ENT7 levou em conta a imagem de inovação no atendimento transmitida pelo banco, a sólida formação proporcionada pelos cursos durante o período de um ano e a alocação do profissional em uma área logo após a sua entrada na organização. A procura por um banco inovador que proporcionaria vantagens para sua formação na carreira, remete ao valor de Autodireção de Schwartz (1992, 2012), pela valorização de sua liberdade de escolha e possibilidade de cultivar suas habilidades nessa oportunidade de emprego:

[...] **é, na época, um dos programas que me chamou a atenção foi o do Banco A, muito mais pela formação que tinha dentro do programa e também porque era um banco que tava tentando mudar a imagem, tinha uma... acho que tinha aí um apelo comercial legal...**

[...] **ele era um programa de *trainee* que já alocava gente dentro de áreas comerciais do banco de varejo.** Então, o grande banco comercial que tinha financeira, pessoa física, pessoa jurídica... é... e as suas respectivas áreas, cartões, etc., ele já alocava a gente ali dentro. Então, durante esse processo, **a gente ficava durante um ano tendo de uma a duas semanas, todos os meses de formação.** Então, isso chamou a atenção, **a grade de formação já era clara na partida, pelo menos as grandes áreas que a gente ia estudar, e... e era interessante também o fato da gente ser alocado em uma área, então, dentro da área a gente ia conciliando o dia-a-dia de... a gente entrava como Analista 1, na época... então, a gente ia conciliar o dia-a-dia de entregas da área, aprender como a área funciona, as demandas, o que você vai fazer, com seus treinamentos fora... é... e foi isso... acho que isso me encantou muito durante o processo.** Ainda mais considerando que a minha formação, eu tava ainda no meio do meu... da minha pós-graduação de Administração de Empresas... então, eu ainda não tinha... eu não tinha estágio em administração de empresas, **eu não sabia como funcionavam as grandes corporações eventualmente eu nem sabia mexer numa planilha de excel, então, era uma coisa assim, pra quem veio de uma cadeira teórica, política, de economia política, de relações internacionais, pra mim tudo foi... foi um ano de muita novidade.**

A Área 1 era um setor que tinha revertido seus resultados financeiros, dando lucro para o negócio. Porém, passava ainda por grandes transformações, segundo seu relato. Isso fez com que o ENT7 tivesse diversos gestores e trabalhasse em condições não muito satisfatórias, mas, a parceria formada entre os membros da equipe, foi o grande ponto positivo dessa experiência, além do aprendizado que foi adquirindo sobre a área. Trabalhar com pessoas com idades semelhantes e passando pela mesma fase de aprendizado que o ENT7 passava segurança, uma estabilidade de relacionamentos dentro da equipe, o que remete ao tipo motivacional de Segurança de Schwartz (1992, 2012), inserido no tipo motivacional de segunda ordem de Conservação, como analisado em seu relato:

[...] a Área 1 entre 2006 e o começo de 2007, eles **tiveram a grande virada do negócio, que foi sair do prejuízo e começar a dar lucro...** então, em 2007, foi um ano que a área passou por várias... é... **repaginações...** e eu, como o novo entrante ali, eu acompanhava a onda, né?...

[...] eu fui aprendendo meio aos trancos e barrancos porque as coisas eram muito... é, enfim, é... **em certo modo até precárias, tipo a gente ficou seis meses trabalhando numa sala que cabiam quatro.. tinham quatro mesas e tinham dezesseis pessoas, então, era... era uma loucura. Só que o lado legal é que a gente tinha... o time era muito jovem...**

[...] (o ENT7) **focando no programa de *trainee* e aprendendo tudo o que eu pudesse dentro da área, dentro da financeira. E daí foi isso que eu fui lidando, então, engoli sapo, teve mudança, mas o time em si era um time que tava muito junto, então, isso foi... isso foi muito legal, porque você tinha esse respaldo dos colegas, né...** “Ai, não sei fazer tal coisa”... “nossa, agora minha chefe pediu para eu fazer um relatório xpto que eu não tenho a mínima ideia”... “não, vem cá que eu te ajudo”. [...] **mas o time em si, acho que as pessoas daí acho que foi o grande diferencial na época.**

No entanto, a falta de direcionamento durante as mudanças acabou incomodando o ENT7, fator este que acabou por influenciar sua primeira mudança interna. Enquanto estava no Programa de *Trainees*, o ENT7 aproveitou o cotidiano e a formação para adquirir aprendizado e experiência. Assim que se sentiu mais seguro sobre seus conhecimentos, decidiu buscar um novo degrau em sua carreira, voltando-se a sua meta motivacional ligada a Autodireção.

É... não acho que **só essa questão da continuidade mesmo, a falta de ter uma diretriz clara...** a gente, obviamente, sabe que mercado privado, enfim, a gente não é sempre um mar de rosas, mudando sempre natural, mas acho que **num começo de carreira isso é muito mais chocante, né...** “Como assim eu estava fazendo isso, tenho que fazer aquilo?”. Hoje em dia já é o nosso dia-a-dia [...]

Na verdade... na verdade, o que que aconteceu... já no meio do ano ali de 2008, sei lá, pra maio, abril, eu já sentia que... **acho que eu já tinha tido entendimento que a área ia continuar nesse ritmo de muitas mudanças, etc... eu já estava, eu sentia que eu não conseguia não estava mais empolgado mesmo assim... Falei agora que eu já entendi um pouco melhor, já passei o programa de *trainee*, não estava sentindo as coisas acontecendo.**

Para a troca de área usou seu contato com outro *trainee* de sua turma e candidatou-se para a vaga na Área 2. O uso de contatos de amigos ou conhecidos para desenvolvimento de sua carreira aparecerá como uma constante em sua trajetória profissional e influenciará suas saídas voluntárias, como será visto durante a análise da entrevista:

E aí **coincidiu do F., que era um *trainee* também com a gente, ele já estava na Área desde o começo do programa... e daí ele me conhecia,** enfim, e aí ele pegou e ele recebeu uma proposta para ele mudar de área... foi para a Área 2. **E aí nisso ele ficou com a cadeira vaga e ele me indicou...** E aí eu fiz a conversa com o gestor dele na época, que depois foi meu gestor, e daí eu fiz essa migração em julho.

Nesse momento, a transição de área feita pelo ENT7 foi com o intuito de buscar uma função na qual pudesse compreender o funcionamento *core* do banco, que ele julgava essencial, enxergando nisso um desafio.

[...] mas o fato de trabalhar numa área de pessoa jurídica, de trabalhar com produtos financeiros, que eu não tinha trabalhado antes, trabalhar numa área que era *core*... que são os produtos que o banco vende para as empresas clientes do banco, me chamou muito a atenção, então, achei que era uma boa investida. [...] Então tinha o desafio de eu ainda ter que aprender sobre esses produtos.

Contudo, em novembro de 2008, sete meses após a mudança, houve a fusão entre o Banco A e o Banco B. Durante o período de transição, que durou em torno de seis meses em função da reorganização dos setores, o ENT7 relata uma situação de manutenção de rotina da área. O que lhe causava mais incômodo era não ter espaço para implementações de novos projetos e a espera pelas decisões da Diretoria.

Mas profissionalmente, é assim... pessoalmente e até intelectualmente, tipo, “o que que eu tô fazendo aqui?”... **era o cenário da desmotivação, sabe?... ficava todo mundo fingindo que tava trabalhando [...]**

É, porque eu não tava fazendo nada de relevante, assim, eu não... eu não... a gente não tinha Diretriz, não tinha como ter, até porque os *heads* do banco não estavam se entendendo como as coisas deviam acontecer... eu dava graças a Deus por estar empregado, [...] a gente não tinha espaço para fazer nada diferente, então... Implementações de produtos foram suspensas, desenvolvimento de projetos foram suspensos, foi tudo colocado em espera [...]

Não, foi **era só rotina**. Eu diria que a rotina ocupava uma hora do meu dia e eu tinha sete horas que eu ficava lendo, eu ficava descendo, era o **processo da ineficiência...**

Nesse momento, o ENT7 não percebia uma direção em sua carreira e começou a procurar vagas de trabalho fora do banco, mas não recebeu nenhuma proposta interessante para realizar uma saída voluntária:

É... enfim a gente ficou... a gente ficava procurando emprego, olhando coisa, porque tava realmente um parágrafo.

(Você chegou a receber alguma proposta interessante para sair do banco ou não?) **Não. Por isso que eu permaneci no banco.**

Além de procurar, o ENT 7 também buscou uma mudança de área lateral no Banco B, para garantir seu trabalho. Novamente, pode-se observar que a estabilidade e segurança são importantes buscas no ambiente organizacional em que está inserido o ENT7, o tipo motivacional de Segurança:

(A situação indefinida da Área 2) Aí e isso me motivou a procurar essa outra área (a Área3), procurei, falei com o meu gestor da época, e aí procurei o gestor da outra área e me apresentei... e falei eu sei que tem vaga aí para essa posição de especialista, eu já faço isso hoje aqui dentro do Banco A, eu queria... quero continuar nessa área, mas se é para continuar acho que eu quero já fazer o que entendo, que já vai ser a dinâmica do banco, porque do Banco B que é maior, vai acabar todo mundo fazendo isso. E aí eu consegui uma posição, então eu fiz uma migração lateral para esta posição de especialista de vendas e fui atender o universo Banco B. Aí foi um novo... foi um novo choque de realidade, né, que eu que eu vivia aí [...]

Não... eu entendi essa mudança como uma oportunidade... eu confesso que eu tinha pouca informação do dia-a-dia da vaga... acho que não tive essa sacada de investigar mais... **E eu fui meio que talvez até no desespero do tipo “Nossa, não tô fazendo nada, tô aqui agoniado já, vou pelo menos para onde eu tenho trabalho”...**

Na Área 3, já no Banco B, o ENT7 classifica a nova função como “diferente”, porém entendia que não era o que queria seguir na carreira. Além disso, sofreu um choque entre o ambiente e o sistema de trabalho do Banco A para o Banco B. Considerava que o processo muito “velho”, hierárquico, um ambiente de trabalho não colaborativo e dominado pelo medo. Para o ENT7, sua função nessa área não agregava conhecimento, pois qualquer pessoa poderia realizar suas tarefas.

[...] foi tudo novo até o *speed* das pessoas, a cultura dentro da agência, que era um mundo completamente diferente do mundo Banco A... [...]Ah... mas ficar nesse mundo aí não era minha pegada...

Não, não foi uma experiência que eu... é uma experiência boa, **eu tirei boas lições, mas eu não gostei.**

Eu **não gostava da rotina das agências**, acho que o mundo da agência, pelo menos naquela época, que era 100%, 200% Banco B, não tinha nada de Banco A, era uma rotina ainda muito... **um jeito de trabalhar muito velho**, para mim, tipo... **muito cara dos anos 80, muito hierárquico, muita falta de respeito** entre chefes e funcionários, entre homens e mulheres... e era um ambiente zero colaborativo, era um ambiente expositivo [...] **Era ambiente muito de medo [...]**

Me incomodava, por que... é... no fim do dia eu sentia que o meu trabalho... Qualquer um podia chegar e fazer meu trabalho, entendeu?... eu não conseguia me sentir, assim, “eu tô fazendo uma coisa legal”... [...] falava “**bom, se colocar aqui uma criança de 10 anos, que sabe ler, ela sabe vender o que eu estou vendendo**”... era... no fim do dia, era o que eu sentia. E aí eu não gostava, me dava também uma... uma sensação de eu estou me imbecilizando, entendeu?

Percebe-se, então, metas motivacionais da dimensão de Abertura à mudança de Schwartz (1992, 2012), ao classificar o trabalho realizado na Área 3 como velho, hierárquico.

E o tipo motivacional de Autodireção, na escolha das próprias metas e propósitos está presente também, pois sempre que o entrevistado sentia não realizar seu objetivo profissional procurava uma mudança, uma transição, fato que irá se repetir durante toda sua trajetória profissional.

Nota-se não percepção de seus valores sendo realizados, e, então, o ENT7 buscou uma nova movimentação dentro do banco usando seus contatos para encontrar uma vaga e migrou para a Área 4. Nessa nova área, o ENT7 começou a ter uma maior preocupação com a entrega de resultados e valorizou a autonomia que tinha dentro do setor, remetendo ao valor de Autodireção.

[...] **“beleza, eu tenho uma proposta de valor, mas como é que ela se traduz em números?”** e... na época, como a gente começou a estruturar a área, a gente levou, mais ou menos, 4 a 5 meses para começar a ter as propostas de valor. [...] **então a gente esperava que depois de um ano de área a gente ia conseguir tangibilizar resultados.**

Acho que não tinha uma coisa que eu não gostasse, porque eu tinha... **eu tive tanta autonomia para pensar e fazer as coisas** [...]

O que o incomodava nessa área, eram os resquícios de cultura do Banco B, como o tradicionalismo e a hierarquia, pois suas metas motivacionais estavam ligadas ao tipo motivacional de segunda ordem de Abertura à mudança:

[...] acho que, na época, o que **eu não gostava ainda era o resquício, ainda, de cultura de Banco B** que a gente vivia, sabe?... que não... que não era minha praia até o momento...

Ah, era o **tradicionalismo, hierárquico**, no nível muito menor dentro do escritório, obviamente, mas bem melhor mesmo comparado com agência...

Depois de quatro anos dentro do Banco B, sua saída voluntária ocorreu em 2011. Novamente, seus contatos levaram a um convite para vaga, dessa vez em outro banco, o Banco C. O ENT7, nesse momento, pensou em seu crescimento profissional, no aumento salarial e nas oportunidades que porventura pudessem surgir, pelo fato do Banco C ser global, demonstrando novamente seu tipo motivacional de Autodireção, o aumento salarial ligado ao seu tipo motivacional de Segurança:

Daí eu fui chamado... tinha uma amiga que trabalhava no Banco C, ela indicou meu currículo lá, eu fui fazer uma conversa muito mais exploratória, né? [...] não tinha o objetivo de mudar de banco, até porque as coisas estavam indo bem... eu tinha alguma chance de ter alguma promoção no curto espaço no Banco B, mas eu fui chamado, **lá fiz uma conversa e era uma posição de gerente, a mesma coisa que eu fazia, só que como gerente. E aí eu falei “Bom, a proposta é legal, é um banco Global, o salário é bem melhor”... então eu falei “não tem porque eu não mudar”,** então, aí eu alinhei minha mudança.

[...] eu pensei bastante, coloquei prós e contras, e entendi que naquele momento de carreira era a decisão certa a fazer. **De uma certa forma, um banco menor, uma estrutura de banco menor, já me chamava atenção pelo fato de me parecer, na época... me parecer ser mais fácil de você circular, você entregar, você crescer, do que uma estrutura gigante igual de um... de um Banco B.** Então eu pesei tudo isso e acabei indo.

(O que mais chamou atenção na proposta?) Naquele momento foi posição. **Eu já mudaria aí o patamar de analista para gerente... e o salário.** Esses foram os dois grandes... os principais argumentos aí que utilizei.

No Banco C, em 2011, ele observou como pontos positivos do trabalho o profissionalismo, o cumprimento de prazos e a objetividade das pessoas.

Eu acho que o Banco C foi uma grande surpresa, porque eu, na verdade, para ser sincero, tinha pouca informação de como iam ser as coisas lá, porque o ritmo de um banco... [...] Me chamou muito a atenção no Banco C o quão... **profissionais eles são, até um estilo americano de ser mais objetivo, no jeito de trabalhar, que dar resposta nos e-mails, de cumprir prazos... e até mesmo na própria burocracia gringa, que a gente acha que não tem, mas eles têm muita... muita planilha, muito relatório, muito controle...** isso tudo me chamou muita atenção, mas foi uma experiência bem legal, assim...

No entanto, não gostou da competição acirrada entre as pessoas, considerando um ambiente hostil de trabalho.

[...] **não gostava no Banco C é que esse lado cão de banco, lá era muito mais evidente, né?... tinha, enfim, esse estilo mais direção de trabalhar americano, acabava incentivando a competitividade acirrada,** então, era um ambiente muito... muito hostil, vamos dizer assim, mas foi uma grande escola também.

[...] é isso mesmo, **era muito um estilo americano, né, que é bom, porque é eficiente, né, super objetivo, mas era um clima muito pesado, assim, de trabalho, de relacionamento.**

Durante seus dois anos no Banco C, o ENT7 trabalhou em duas áreas, Área 1 e 2. Logo recebeu a proposta do Banco D. Nessa proposta, o ENT7 elevaria seu cargo, receberia novamente um aumento salarial e teria uma gestão de equipe. Quando questionado sobre qual

ponto havia sido mais atrativo da proposta, o ENT7 conta que foi o salário: “Fui comprado”, mostrando que a segurança financeira era importante em suas escolhas, quer dizer a realização de seu valor de Segurança:

[...] surgiu também uma conversa no Banco D, eu já tinha ido lá uma vez antes, há um tempo quando eu tava no Banco B ainda... E aí surgiu uma posição legal no Banco D que era **gerente de produtos, que era o que eu fazia... eu ia ter um time pequeno...** um analista e um estagiário, que acabou, sendo uma estagiária... e eu ia cuidar de moeda local... e aí eu ia continuar com o mesmo cargo de gerente... **na verdade eu fui como gerente 2... no C eu era gerente 1.** E aí eu, enfim, coloquei tudo no papel, os prós e contras, o fato de sair de uma instituição global que, queira ou não, apesar de todos os percalços, o C ele tem muita oportunidade lá dentro, enfim, tem oportunidade no exterior, etc., mas eu pesei bem e falei “acho que eu gosto mais do jeito brasileiro de trabalhar, da nossa gestão, do jeito que a gente faz banco”... e aí foi uma oportunidade... **eu ia ter uma gestão de equipe, que é bem legal na carreira... achei que... isso é importante no momento além de ter uma... uma melhoria de salário considerável. E aí eu peguei e mudei para o Banco D.**

[...] acho que, nesse momento, **a gestão de equipe foi muito importante, porque era uma coisa que eu queria fazer e no Banco C eu não fazia...** E no C tinha aquela figura de gerente especialista, olha só, é... e **mas o salário foi bem relevante mesmo, assim... Fui comprado...**

Sua permanência no Banco D foi de dois anos, um momento que ele considera positivo em sua carreira. Percebeu, porém, que sua carreira havia estagnado e resolveu alcançar a realização de outro objetivo em sua vida, que era morar e estudar fora do país.

[...] o momento Banco D foi muito bom, mas, é... enfim, **eu já tinha uma vontade de mudar pra fora, estudar... e aí quando chegou no fim de 2014, eu falei lá vou começar a fazer o preparatório, vou conversar, vou fazer as provas de inglês, eu vejo se eu vou lá para setembro de 2015...** [...] eu acho que eu tava vendo o banco... **minha carreira estava meio estagnada ali, eu não estava... eu não conseguia vislumbrar, tipo, eu fazendo outra coisa dentro do banco...** e aí eu tomei a decisão, tipo, meu visto saiu [...] e aí eu já falei com a minha chefe, enfim, e fiquei trabalhando até abril.

Nota-se que o ENT7 percebia não realizar mais seu valor de Autodireção, por não identificar outras possibilidades dentro do Banco D, e, assim, pediu demissão em 2015. Foi realizar o seu objetivo de viver fora do país. O entrevistado escolheu o Canadá para moradia e realização do curso, pensando na qualidade de vida, na possibilidade de futura estabilização e moradia no país e também nos custos de vida:

Canadá como um todo, acho que no fim das contas, eu... as duas universidades que eu apliquei eram no Canadá, foi a questão de eu **poder entrar legalmente, meu companheiro entrar legalmente, e a gente viver e trabalhar...** e se a gente tivesse perspectivas de falar “estamos trabalhando, deu tudo certo, estamos gostando, vamos dar entrada em um visto de residência permanente?”... lá era um caminho, vamos dizer, **mais curto**. Mas o objetivo... embora do começo foi: vamos para lá, porque a gente consegue entrar bem, entrar pela porta da frente, **e é um custo muito bom, e é uma qualidade de vida que dizem que é excelente, enfim, eu acho que não vamos passar nenhum aperto...**

Durante a permanência no país, o ENT7 e seu companheiro perceberam que haviam realizado todos os seus objetivos, tinham “zerado a carreira” e decidiram que não queriam continuar por lá:

[...] assim, a gente tá aqui, mas tá legal, mas não é o que a gente quer”... aí a gente começou a pensar na volta, entendeu?

[...] tipo, **ah, eu cumpri dois grandes objetivos que eu tinha, que era estudar fora e trabalhar fora...** meu companheiro fez o curso de inglês que ele queria, começou a trabalhar, tipo, não era um “Óh, tipo, o melhor trabalho”, mas ele trabalhava com o RH [...] que era lá uma coisa que ele gostava, que ele tinha interesse, mas também era, assim, **a gente tava... tinha zerado a carreira**, entendeu?...

Quando perguntado sobre o porquê de não querer mais permanecer no Canadá, o ENT7 relata que não se encaixava no modo de vida daquele país, o qual julgava “limitado” e também por não gostar do frio rigoroso:

[...] a cultura deles é muito diferente, não sei, acho que, principalmente, o canadense que tem uma influência grande irlandesa e agora chinesa...[...] **para mim faltava uma malemolência, sabe... era uma vida muito rígida, uma vida muito... ah, você acorda, trabalha, trabalha a vida inteira, sai às quatro e meia, beleza, mas durante as oito horas você tá ali trabalhando... você tem duas semanas de férias por ano, você vai ganhar bem, mas talvez não bem o suficiente para você ter algum luxozinhos que aqui no Brasil a gente trabalhando mais a gente conseguiria ter...** no fim das contas, você pode até conseguir viajar muito, e sair muito do país, mas, enfim... **Eu achei que a vida ia ser muito limitada, não tinha cara, sabe, lá não tinha carnaval, não tinha sol, eu achei meio sem graça, sabe... e o frio**, eu odiei, assim, tipo, foi uma coisa, assim, que eu odiei!

[...] então eu acho que o que me motivou de sair foi **a vida que eu tenho aqui é muito diferente da vida que eu tinha no Brasil e.. apesar dos pesares eu preferia a vida no Brasil..**

Nesse momento da entrevista, nota-se a preocupação do ENT7 em pertencer a algum lugar, ter estabilidade, ligada ao tipo motivacional de Segurança de Schwartz (1992, 2002), inserido no tipo motivacional de segunda ordem de Conservação, do status e da certeza.

O ENT7 e seu companheiro planejaram a volta para São Paulo após a tomada de decisão de retomar sua vida no Brasil. Novamente, usou seus contatos para buscar vagas disponíveis e acabou tendo possibilidades de propostas de trabalho mesmo com o Brasil passando por uma crise política e econômica.

No final das conversas, o ENT7 ficou entre duas propostas, uma de uma consultoria e outra do Banco E. Sua decisão pela vaga no Banco E envolveu a proposta de trabalho, que era numa área que o entrevistado já tinha mais experiência, buscando o valor de Segurança, e que podia mostrar seus resultados e o continuar o planejamento de sua carreira, ou seja, buscando seu valor de Autodireção dentro da nova organização.

(decisão pelo Banco E) Acho que a proposta é... obviamente, acho teve o encaixe de proposta de trabalho, queira ou não, o fato de eu voltar depois de um ano e meio fazendo experiência de estudar, e de marketing, e para onde eu vou não sei o que, ter uma proposta de **alguma coisa que eu já sei chegar e trabalhar, que eu já, tipo, no primeiro dia, no primeiro minuto, eu já sabia sentar na mesa e conversar do que as pessoas estavam falando**, acho que eu pensei muito nisso, e isso me deixava confortável, acho nesse momento, depois de ter tido esse... essa temporada de ruptura [...] acho que eu **me (senti) obrigado a isso poder voltar entregando**, que aí queira ou não apesar de fazer um monte de coisa isso, aí é um *feeling*, assim, meu, né...

[...] acho que o que me levou até a escolha de ir pro Banco E, acho que a **proposta de trabalho, ela era muito sólida, no sentido de tocar coisas que eu conhecia**, o fato do banco estar no momento que eu comprei a aposta que meu chefe me fez, e o fato de ser uma estrutura mega enxuta... tem os dois lados, né. **É arriscado porque a qualquer momento você sempre que tá na linha de frente pode sair fora**, pode, né, mas ao mesmo tempo, se eu conseguir fazer um trabalho bom, **acho que seria já é um passo importante na carreira...**

Então... **porque se eu falar segurança, eu estou pensando num projeto de carreira**, então, talvez elas estão juntas, entendeu?... Porque, assim, obviamente, eu entrei, quero ficar na posição que eu tô, mas eu já tô olhando daqui há 2, 3 anos já... planejamento pessoal, né [...] **Eu já entrei nessa já pensando, assim, bom, em três quatro ou cinco anos meu próximo passo, se eu continuar no mundo corporativo, eu já tenho que subir um degrau**, que é o... que é ser um... um bom outro gerente mais sênior ou ser um superintendente... **E aí, para isso, eu entendo aqui agora precisava ter o quê entregas mega sólidas, precisava chegar e fazer.**

Quando perguntado se estava procurando novas oportunidades, o ENT7 negou, porém, relatou que sempre está “antenado” em novas chances e que sempre conversa com novos contatos quando surgem.

Ao analisar sua trajetória, é possível notar que as metas motivacionais dos valores de Autodireção e Segurança sempre estiveram presentes ao perseguir seus objetivos profissionais mesmo tendo feito isso em um único segmento do mercado, o bancário.

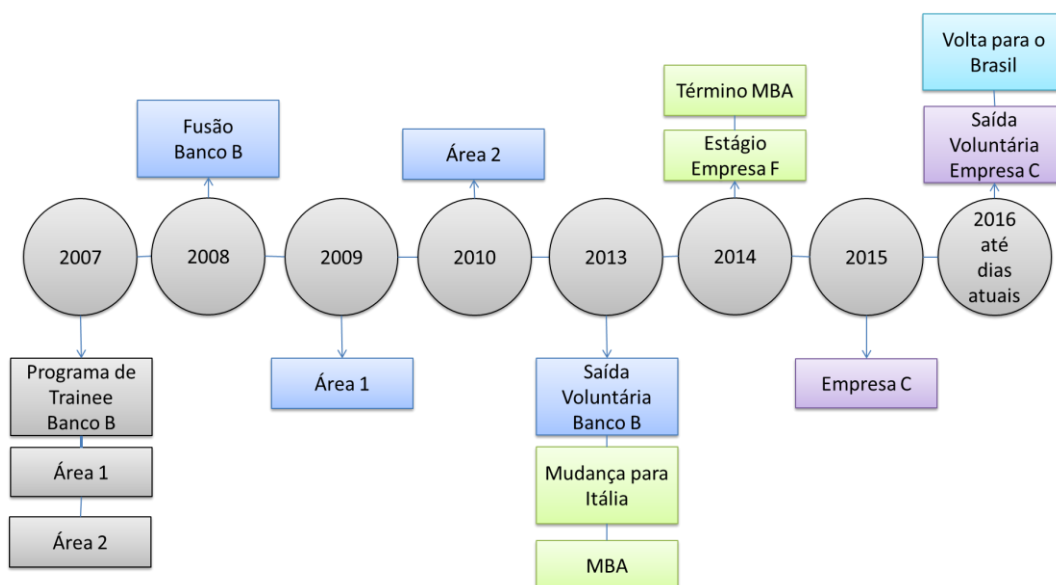
[...] quando eu mudei do Banco B para o Banco C, a minha maior **vontade era ter uma progressão de cargo e, obviamente, de salário, então, foi uma mudança muito objetiva**. Quando fiz a mudança do Banco C para Banco D, **acho que eu fui muito atrás do desafio de quero gerir um time, quero voltar a trabalhar com o que eu já trabalhava e o salário vinha acompanhando...** E quando eu voltei para o Brasil, acho que o desafio já era outra... Acho que **agora a minha prioridade é outra, é me estabilizar, me consolidar, para eu poder fazer entregas e, tipo, crescer mais**, não dá para ficar aonde eu estou, onde eu estava, entendeu?... então isso foi legal, tipo, eu consegui dar um passinho para frente agora, mas já vislumbrando o horizonte mais longo.

4.1.8 Entrevistado 8 (ENT8)

Entrevistado 8 é do sexo masculino, com 33 anos, solteiro, nascido em São Paulo. Atualmente vive na ponte aérea Rio-São Paulo, auxiliando no negócio da família. Formado em Engenharia Mecânica pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI-USP), fez Pós-graduação em Administração de Empresas pelo INSPER e MBA em Mercado de Luxo, pela SDA Bocconi *School of Management*, na Itália. Entrou no processo de *trainee* do Banco A em 2007, permanecendo por cerca de seis anos, percorrendo quatro áreas em sua trajetória dentro dessa organização, vivenciando a fusão entre a instituição e o Banco B, em 2008.

Sua saída voluntária do Banco B ocorreu em 2013, quando se mudou para Itália para cursar seu MBA. Durante esse período, realizou estágio na Empresa F, uma das marcas importantes do mercado de luxo. Em 2015, entrou na Empresa C, multibrands de luxo que atua dentro de navios de luxo, aplicando os conhecimentos aprendidos nos últimos anos. Em 2016, saiu voluntariamente da Empresa C e procurou novas oportunidades de emprego no setor no mercado internacional, porém, acabou retornando ao Brasil. Desde então, o foco do ENT8 é entrar no mercado de luxo brasileiro (FIGURA 12).

Figura 12 – Trajetória Profissional ENT8



Fonte: Dados da pesquisa.

O ENT8 começou sua entrevista contando que tinha a compreensão de que prestar o programa de *trainee* logo após o término da faculdade era uma “questão cultural” em Universidades e Faculdades renomadas no mercado, com a qual os formandos buscavam chances de iniciar suas carreiras em grandes empresas. O entrevistado concluiu que sua experiência dentro da empresa em que estagiava havia sido positiva, porém, como não queria seguir carreira no mercado de *e-commerce*, resolveu procurar processos seletivos de *trainee* em indústrias de bens de consumo e em instituições financeiras. O ENT8 definiu que não queria atuar em nenhuma área de engenharia, sua área de formação.

[...] tem uma prática, tem uma cultura a gente procurar esses grandes processos de *trainee*, então, assim, ou você já vem do estágio e aí você é recomendado pelo seu gestor, enfim, a participar do processo de *trainee* se aquela sua empresa tiver... geralmente tem nessas empresas grandes geralmente tem... [...] Como eu não queria mais continuar no mercado de *e-commerce*, porque eu achei que foi uma ótima escola, mas eu não achava que era aquilo que eu queria [...] Então, eu comecei a procurar (programas de *trainee*), aí tinham essas coisas, sei lá, tinha 4, 5 grandes indústrias... tinha banco, que englo(ba)... finanças ...indústria financeira que aí todos os bancos desde atacado, aí no nosso caso, meu caso que foi varejo...[...] o que me interessou, talvez um ramo dentro dessa indústria talvez algo do tipo P & G, como que chama?... Reckitt Benckiser, sabe essas coisas mais de bens de consumo? [...] **ai, tudo o que envolvesse engenharia eu não queria, era uma opção pessoal...**

Dentre os processos prestados, um deles era para o Banco A. Sua escolha para esse programa específico, havia sido motivado por uma indicação de um colega da faculdade, que havia participado dele anteriormente. O entrevistado questionou seu amigo quanto ao ambiente de trabalho, se era muito agressivo e composto de pessoas muito mais velhas, pois não era isso que buscava em uma organização:

[...] aliás, quem me falou que era pra **prestar o BANCO A era um amigo meu que ele entrou no mesmo programa que a gente...** que eu entrei, e até foi escolhido, foi... premiado com a bolsa lá de estudos, sabe?...

(questionamentos sobre o ambiente de trabalho) mas gente, não é **muito agressivo?**... como que é essa coisa... [...] não é um mercado **muito diferente...** **Tem muita formação de gente mais velha trabalhando?...** **gosto de trabalhar com gente mais nova,** né, aquela coisa de pré-conceito de quem é novo... Ah, gente, eu não quero trabalhar com o meu pai, magina?! Não posso chegar atrasado, não posso escutar música...

[...] então, isso me preocupou, mas ele me deixou muito ‘não, magina, o time é super bom, **as pessoas são bacanas, sei lá, os gestores são relativamente novos,** menos de 30 anos [...] **você tem uma porta de entrada muito boa, isso já te diferencia,** acho que isso foi bacana, e aí depende ‘meu filho, levanta a bunda e vai atrás’... foi um pouco disso, dessa mensagem que ele me passou, falei ‘**ah, então quero... quero muito passar, quero muito, pelo menos, chegar na fase final**’.

Outros fatores que atraíram o ENT8 para este programa de *trainee*: o trabalho não ser monótono, possuir oportunidades de crescimento rápido na carreira, o pacote de benefícios e o salário, e os treinamentos que ajudavam no nivelamento dos candidatos, para que todos tivessem chances iguais na empresa.

[...] essa coisa de você não ficar monótono (trabalho) era algo que me interessava e as pessoas que me falavam isso de banco, também era muito bom, porque **carreira no banco é algo que me brilhou os olhos,** sabe?... você ver a quantidade de pessoas que eram... que tinham as oportunidades certas, projetos certos e **tinha o crescimento razoavelmente mais rápido que o comum,** então, tudo isso foi um pacote... **o benefício não era ruim, a gente ganhava quase 3 mil reais, que na época era muita coisa** hoje não é nada... tinha o **treinamento que eles davam pra gente, acho que assim... então, todo o programa me seduziu,** então acho que **foi toda a combinação do que a empresa, no caso o banco, poderia, tava disposta em investir e me oferecer que me fez, no fundo, optar e lutar bastante por isso,** tanto é que eu tentei outros bancos também, mas eu acho que acabei passando só no Banco A, se eu não me engano.

Nota-se em sua busca profissional, que o ENT8 valorizava metas motivacionais ligadas ao tipo motivacional de segunda ordem de Abertura à mudança de Schwartz (1992,

2012), como um ambiente jovem, chances de crescimento rápido, e um programa com diversidade na formação.

Em 2007, o ENT8 iniciou sua trajetória no Banco A no programa de *trainees*. Em sua primeira área, a Área 1, logo encontrou as oportunidades que buscava. Recebeu um projeto no qual tinha a liberdade de trabalho e a exposição em outras áreas, buscando sua realização profissional, com incentivo do seu gestor. Essa busca e valorização pela liberdade de execução e de relacionamento com outras áreas, de exposição de suas ideias por meio dessa proposta de trabalho que o ENT8 recebeu do gestor remete ao tipo motivacional de Autodireção de Schwartz (1992, 2012).

Então, ele (gestor) me deu muita oportunidade, assim, de putz... ele falava eu quero que você seja ((sic)) meu braço direito porque eu quero que você entenda todos os projetos que eu tenho em mente aqui na cabeça, eu quero que você saiba tudo o que tá acontecendo [...] mas... ele me deu liberdade total, eu podia falar com qualquer pessoa do time dele... [...] ele total respeitava o meu *timing* de treinamento, que a gente exigia... ficava a semana inteira fora, de segunda a quinta e ia só de sexta, né, então assim, não tem muita atividade pra fazer, não tem muita reunião pra você... como que fala... é... se atualizar. O meu projeto era um projeto só meu [...]

(o projeto) Porque eu acho que me dava o grau de exposição que as pessoas sempre diziam, tanto o RH, desde o começo das apresentações pro *trainees*... eu achava que era realmente um pouco do que eu esperava, sabe, dessa interação com as outras áreas, de novo, por ser uma empresa super grande cada um tem que fazer o seu pedaço muito bem feito [...] **entender essa coisa de... como se relacionar com outras áreas foi algo muito positivo...**

Durante sua trajetória na Área 1, porém, o ENT8 teve que lidar com uma mudança na gestão da área e das funções que exercia. A nova gestora, segundo o entrevistado, tinha uma visão mais operacional do negócio e os projetos em que o ENT8 estava envolvido com outras áreas deixaram de existir. Por isso, a falta de liberdade de expressar suas ideias e habilidades, como a de relacionamento e interação com outras pessoas, fez com que o ENT8 não percebesse seu valor de Autodireção realizado. Isso fez com que, pouco após o término do programa de *trainees*, no final de 2007, o ENT8 buscasse uma nova área dentro do banco com ajuda dos profissionais de Recursos Humanos que o haviam acompanhado:

Ai, a gestora que ficou era muito amadora, era gestora, tipo, por tempo de carreira, sabe... não necessariamente por merecer... por ter o *skill* certo praquele tipo de vaga... vaga não,... pro tipo de responsabilidade ela teria no momento [...]

(sua função na área) **Mudou, mudou! Comecei a virar mais operacional, do tipo... como se fosse... gerar relatório, fazer análise e nada de projetos com as outras áreas.**

(a mudança) Foi relativamente rápido, eu só liguei pro RH, já tinha sinalizado pra minha gestora... ‘olha, o que você pensa nos próximos projetos’, ela **‘na verdade não pensei em nada ainda, vamos ver como esse programa termina, assim, que terminar a gente vê’**... nossa, gente, como assim? ... **Logo quando ela saiu, 1º mês, 2º mês, 3º, 4º... você já fica meio... putz, não tá rolando!... sabe? [...]** enfim... **eu conversei com ela, ela falou que não queria nada**, quando ela falou isso eu falei pro RH ‘olha, eu queria muito que vocês me ajudassem porque... **inclusive com o RH do próprio programa, eu perguntei pra ela, ‘o que que você acha? Isso é comum? Isso não é comum? Devo engolir um sapo?**, né, por uma politicagem... ou vocês acham que dá pra’... ‘nanananão, a gente vai falar com eles agora, o investimento que a gente faz em vocês é muito alto pra ficar fazendo esse tipo de atividade e você também não pode ficar parado, porque a sua desmotivação custa pra gente, contamina o ambiente’... enfim.. e aí acho que talvez de 1 a 2 meses... eu sinalizei e 2 meses depois eu já tava na outra área, então foi muito rápido isso.

Na Área 2, novamente, o ENT8 procurou tarefas e funções que envolvessem o relacionamento com outras áreas, um tipo de trabalho que ele considerava não “ser solitário”, remetendo novamente ao valor de Autodireção em suas escolhas profissionais. Para o entrevistado, o trabalho solitário era aquele que envolvia permanecer na frente do computador, esperando as bases de dados serem geradas pelo sistema. A busca pela interação e pela novidade, no entanto, não era necessariamente reconhecido e valorizado dentro de sua área, conforme seus relatos:

O que mais me atraía eram projetos que não tinham nada a ver com Área 2, tipo, rodar base, era porque... rodar base é uma atividade muito individual [...] é muito solitário o trabalho do dia-a-dia... e... quando eu percebi que a área era mais isso, eu falei ‘gente, eu posso ficar com todas as coisas que não diz respeito a isso?’, a coisa chata do tipo ‘tem que escrever a política de crédito tem que estar no nosso portal, ah, você vai lá atualizar, você tem problema?’ ‘Nenhum’... é uma coisa chata, não te traz nada, não tem visibilidade nenhuma, **é até uma atividade sem grandes responsabilidades, mas tudo o que eu pudesse interagir mais com outras áreas era algo melhor, sabe?... quanto menos tempo solitário eu pudesse ter seria melhor [...]**

Quando questionado sobre o que não gostava de fazer na área, a resposta foi direta: “Rodar base! Eu não gostava de rodar base, eu não gosto de ficar fazendo atividades individuais”. Em 2008, o Banco A passou pela fusão com o Banco B e a Área 2 acabou sendo incorporada. Nesse momento, o ENT8 se viu obrigado a rodar bases de dados por motivos de “sobrevivência” dentro do ambiente de trabalho.

[...] **aí eu não tive escapatória (no Banco B), eu tive que fazer atividades de rodar base, enfim, aí era uma questão de sobrevivência, né, então, assim, fusão de um grande banco, muita gente sendo demitida, muita gente saindo.** Na época o Brasil não estava em crise, então teve gente que se aproveitou muito bem, né, pra ir pra concorrentes ou até, inclusive, pra outros mercados com funções muito parecidas... [...] **como a minha atividade talvez era muito específica de mercado financeiro, que é de banco de varejo, meu leque talvez fica um pouco menor,** eu só tinha, por exemplo, o Banco S ou pro... H, na época, o C, que muita gente foi... [...] **enfim, e aí eu tive que aprender e foram anos difíceis, viu? Foi basicamente dois anos, um ano e meio difícil,** assim, de... a fusão foi quando? 2008? ... então, foi até 2010, em janeiro de 2011 que eu mudei de área.

Na Área 2, no Banco B, o ENT8 realizava atividades que não gostava e tinha problemas com o entrosamento na equipe. Além disso, via a hierarquia como algo negativo, porque impedia seu envolvimento em outras atividades, como a participação em reuniões e outros projetos. Nesse momento, o ENT8 não estava realizando seu valor de Autodireção, de ter liberdade de escolha em suas tarefas profissionais.

[...] **era rodar base mesmo, era muito difícil, entrosamento de equipe péssimo...** [...] então, toda aquela camaradagem que eu achava que era normal de uma empresa... eu falava ‘nossa, gente, o que que é isso? **Um inferno trabalhar aqui**’ [...] **quem só ia em reunião eram só os analistas sênior... iam na verdade os coordenadores, então tinha muita... hierarquização,** não sei como falar essas coisas, essa questão de hierarquia... era o que incomodava, você pode até escrever isso, era uma coisa que me incomodava.

O entrevistado foi questionado sobre o porquê de não ter procurado outras oportunidades de emprego ou mesmo outras áreas dentro do Banco A, ao perceber não realizar seus objetivos profissionais durante esse período. O ENT8 relatou que fez algumas tentativas, porém sua indecisão sobre o rumo de sua carreira e a situação financeira, proporcionada pelo salário e estabilidade no banco, fizeram com que ele decidisse permanecer no emprego e fazer o “arroz com feijão” em seu trabalho. Essa procura pela estabilidade, pela certeza financeira trazida pelo trabalho em uma grande instituição financeira e a manutenção de seu prestígio em um lugar reconhecido no mercado, está ligada as dimensões de Conservação e de Autopromoção de Schwartz (1992, 2012), pelo tipo motivacional de Face.

Acho que o **salário era razoável** e eu não estava... porque assim, **eu até esbocei tentar mudar de área ou até sair da empresa**, mas sabe, assim, **não sabia direito o que eu queria, eu sabia que ali eu não queria ficar, aí quando você quer mudar de área, aí as pessoas te perguntam ‘quais são as coisas que você gostaria de fazer’ e você não sabe responder, você não tem muita credibilidade, não te abre um leque...** na verdade vira prejudicial, foi até um amigo meu que falou isso pra mim. [...] e eu até falei ‘quer saber? Então deixa quieto, deixa assim, **eu ainda não sei o que eu quero, parece que as oportunidades não estão surgindo...**’ e também não era o momento de transição no banco, então até passar ‘**meu, deixa quieto, fica na sua, entrega, faz o arroz com feijão pra não te dar problema**’... então foi o que eu fiz.

Essa indecisão sobre o futuro na carreira fez com que o ENT8 buscasse terapia profissional para refletir e compreender qual era seu objetivo profissional.

[...] eu não suportava mais trabalhar na minha área, não suportava a nossa superintendente, ela gritava com as pessoas, ela assediou moralmente um funcionário [...] **foi uma época muito ruim, então acho que a minha preguiça (de procurar outra oportunidade de trabalho) virou um medo e o medo de você fazer uma coisa errada, o medo de você... aquela sensação de... uma pressão, não é aquela pressão boa que te dá dor de barriga, de entregar [...]** Não é esse nervoso... é um nervoso de dor de estômago, é um nervoso de sugar sua energia, aquilo foi muito ruim [...] **Enfim, foi uma parte muito ruim e, de novo, porque que eu não saí? Porque eu acho que naquela época, essa sensação negativa me bloqueava, sabe, pensar em mim mesmo, tanto é que eu fiz terapia profissional, sabe, na verdade, eu fui fazer terapia...** pra poder abrir (a mente), tipo, olha eu continuo com os mesmos problemas, eu não sei responder o que eu quero fazer, porque eu acho que aquela situação, né, foi tão depressiva... [...] **mas aquela coisa me fazia tão mal, aquele medo me perseguia de uma forma que impossibilitava de ver coisas boas em outras áreas e me impossibilitava de pensar o que que era que eu gostaria de ter pra que as coisas progredissem, pra que as coisas dessem certo.**

A terapia ajudou com que o ENT8 começasse uma busca por novas oportunidades dentro do Banco B. No final do ano de 2010 e início de 2011, encontrou uma nova chance na Área 2. O que mais chamou sua atenção para a nova área, foi a possibilidade de trabalhar com cartões de crédito e projetos que ele ainda não havia atuado em sua trajetória no banco, que considerou como um desafio profissional. O ENT8 acreditava que as pessoas eram “felizes” naquele ambiente, uma vez que a Área 2 do Banco B tinha semelhanças com os fatores que considerava positivos no Banco A. E mais um fator levado em consideração pelo ENT8 que remete a sua busca por prestígio, pelo tipo motivacional de Face, era que a Área 2 era considerada a “menina dos olhos” no setor de cartões de crédito do Banco B.

Foi... sei lá, eu fiz talvez uns 2, 3 meses e aí, que foi mais ou menos no final de 2010, que surgiu essa oportunidade, conversei com uma amiga minha, ela falou ‘não, meu, vem pra cá, tem uma pessoa que foi promovida’... [...] E aí, foi aí que eu consegui e aí em janeiro de 2011 comecei essa vida nova na Área 2.

Eu acho que foi trabalhar numa área de cartões que eu nunca tinha trabalhado, trabalhar dentro de uma Área 2 que era a menina dos olhos e sempre foi, só que no Banco B que perdeu um pouco da prioridade... [...] vice-presidência, era muito boa, as pessoas eram muito felizes, era assim, era uma das meninas dos olhos, sabe?... [...] mas todo mundo que trabalhava nessa área não tinha nenhuma pessoa que falava mal [...] e alguma coisa que era mais alinhada com o Banco A e menos Banco B acho que isso me fez, por um momento, achar que era... que pudesse trazer a felicidade profissional que eu buscava, que fazia tempo que eu não encontrava.

Segundo o ENT8, ele encontrou sua “felicidade profissional” momentaneamente na Área 2, até a fase em que ela foi padronizada para o estilo de trabalho do Banco B. Para o ENT8, não havia liberdade para discussão de propostas, e imaginação e inovação não eram aspectos valorizados. As metas motivacionais da Autodireção, inserida no tipo motivacional de segunda ordem de Abertura à mudança, que atraíram o entrevistado para o Banco A, não eram encontradas no Banco B após a fusão, pois o Banco B possuía mais características do tipo motivacional de segunda ordem de Conservação de Schwartz (1992, 2012):

Acho que poder fazer atividades nas quais eu tinha mais prazer, sabe, de novo, eu sei ser analítico, eu posso fazer, mas eu não quero que isso ocupe 100%, falei isso pra todos os meus gestores. Se você deixar mais do que 70% das minhas atividades serem individuais, eu vou me desmotivar rapidinho e... enfim eu preferia, eu buscava o equilíbrio...

(Encontrou a felicidade profissional?) **Momentaneamente**, porque eu achava que, de novo, as atividades que eu tinha balanceava bastante porque era um mundo novo, então 50%, sei lá... na verdade era ao contrário, 70% era interação com os outros e 30% era trabalho próprio, sabe, individual, analítico... **então, mundo novo, balanceado...** o balanço era o oposto, tava muito gostoso, então, assim, **os primeiros 6 meses foram maravilhosos... é... e aí... acho que o primeiro ano também foi**, até virar Banco B de novo... então, parece que é uma perseguição... e aí, **quando a gente virou Banco B, virou aquela coisa, como é que fala?... produção em série, todo mundo é igual, todo mundo é robô, todas as financeiras de cartões de crédito são todas iguais, vão seguir todas o mesmo esquema**, aí isso.. virou aquela padronização que já me irritou, de deixou triste.

Excesso de padronização, é!... excesso de padronização e de coisas impostas do Banco B, nunca vamos discutir qual é a melhor... Não, é assim, você tem que fazer é assim que esse banco funciona... então, tá, então a gente tomba pra esse sistema... OK... **tem discussão? Não, não tem.**

Nota-se que ao não perceber mais realizar sua liberdade de escolha de projetos nem conseguir executar suas habilidades, ou seja, realizar seu tipo motivacional de Autodireção no banco, o ENT8 resolveu buscar “fazer o que gostava” e, para isso, decidiu se preparar para realizar um MBA em mercado de luxo fora do país. Essa preparação durou um ano. Para o ENT8, nesse momento, o trabalho era “ganha-pão, [...] era juntar dinheiro pra pagar MBA”, pois seu foco passara a ser estudar e se mudar do país e não mais seu emprego daquele momento.

[...] porque aí eu percebi que eu não queria mais... que eu percebi gente, de novo, eu vou mudar de vice-presidência, de negócios, vou sair de banco [...] É hora de eu fazer o que eu gostava, que era... eu sempre gostei muito de mercado de luxo, mas assim, uma coisa de chegar em casa, ler, sabe? Era um pouco pra desabafar, sabe?... [...] Porque que a gente... todo mundo fala, como que é? Se você faz o que você gosta todos os dias, não parece que você tem um trabalho... então, eu falei ‘bom, se é isso que eu gosto, eu sei o que eu já não gosto, eu não gosto de banco a seis anos e meio praticamente, então porque não tentar fazer isso? Aí eu acho que o MBA calhou muito bem, fazia muito sentido dentro da minha experiência e do *timing* das coisas que eu buscava e queria no... no momento.

[...] então eu queria começar o mais cedo possível... o mais cedo possível, factivelmente, era **segundo semestre de 2013, então, pra isso, eu tive que me preparar mais ou menos um ano**, um pouco mais de um ano, um ano e três meses antes, porque você tem que fazer as provas, tem que estudar pro GMAT, você tem que ver, visitar as universidades, tem que fazer as provas pra você ter nota, você tem que fazer os seus *essays*, você precisa conseguir suas cartas de recomendação [...] não é algo ligeiro...

[...] o trabalho virou pra mim fonte de renda, não algo que motivasse ou que pudesse ver felicidade, porque pra mim a minha felicidade estava num passo à frente daquilo que eu já estava construindo.

Em julho de 2013, após ser aprovado no curso do MBA, o ENT8 pediu sua demissão voluntária do Banco B e em setembro do mesmo ano mudou-se para a Itália para fazer seu MBA em mercado de luxo. Durante esse período, realizou estágio na Marca F, de agosto a setembro de 2014, e notou que sua realização no trabalho estava ligada a entrega de resultados factíveis, físicos, relacionados ao atendimento e conquista do cliente. Além do mais, sua procura pelo mercado de luxo e por marcas tradicionais desse mercado, reconhecidas pelo seu prestígio internacional, mostram mais uma vez o seu tipo motivacional de Face de Schwartz (1992, 2012):

[...] ‘putz, o que traz felicidade ou não’, acho que é ver aquele produto, né, no mercado de luxo a gente fala, não é muito bem o produto, mas é mais o serviço que você faz, porque, de novo, mercado de luxo ninguém precisa comprar um sapato preto de 3 mil reais ou 3 mil dólares, seja lá... **é o serviço e o tipo de... não de sonho, mas um tipo de... conquista que você vende pra pessoa!** Sabe, por exemplo, igual, de novo, Casas Bahia, cara, não é comprar uma geladeira que tem freezer, sabe, uma porta em cima e uma porta embaixo, **é o que que aquele objeto simboliza pra alguém que sempre viveu de geladeira doada, de geladeira velha, geladeira que a pessoa, sabe... é muito mais como que aquele objeto material se insere dentro da história de vida da pessoa, é isso...**

Ao terminar seu estágio e seu curso de MBA, em 2014, o ENT8, através de seus contatos, conseguiu duas possibilidades de emprego na Europa. A primeira opção era o trabalho como *Controller* de uma loja de varejo, mas não estava ligada ao mercado de luxo. Por isso, acabou escolhendo trabalhar na Empresa C, que trabalhava com a venda de produtos desse mercado em lojas instaladas dentro de navios de cruzeiros de luxo. Seu contrato com a Empresa C iniciou em agosto de 2015 e terminou em fevereiro de 2016.

Na Empresa C, o ENT8 contou que gostava muito do que fazia ao trabalhar em varejo e com estratégias de vendas no mercado de luxo. Não gostava da qualidade de vida dentro do navio, como, por exemplo, ter um espaço limitado para moradia e pouco tempo para ver sua família. Por isso, na renovação de seu contrato com a Empresa C, o ENT8 considerou a relação entre sua qualidade de vida e sua realização profissional. O ENT8 não aceitou renovar o contrato, mesmo sem ter outra opção de trabalho fora, pois, a nova proposta não estava mais ligada à sua atuação no mercado de luxo. O seu objetivo era continuar trabalhando nesse tipo de mercado, por isso ao perceber que não atingiria sua meta de atuação no mercado de luxo, não continuaria realizando seus tipos motivacionais de Autodireção, ter sua liberdade de atuação na carreira e o desenvolvimento de suas habilidades no mercado de luxo, e Face, com o trabalho em um mercado de prestígio internacional, decidindo por seu desligamento voluntário no ano de 2016.

[...] que lá, navio a gente trabalha por contrato, são sempre contratos de 6 meses, **o meu próximo contrato não ia ser num navio de luxo [...] os próximos 6 meses eu ia fazer, o sacrifício pessoal ia ser maior e a realização profissional não ia ser tão bom, aí eu falei ‘não é isso que eu busco, não é esse tipo de mercado (mercado não ligado a produtos de luxo)’**... eu entendo, né, no ponto de vista de desenvolvimento de carreira, RH, eles falam de promoção lateral, na verdade é você com o mesmo cargo ter uma responsabilidade maior, só que não é que eu tenho medo da responsabilidade, é que o jeito que vocês querem que eu atue nessa responsabilidade maior não faz sentido pra mim.

[...] não era no mercado (de luxo) que eu queria. Então, se é pra perder tempo e ter o sacrifício pessoal, eu acho que o benefício profissional não ia ser maior, então, por isso eu decidi não voltar, mesmo sem ter nada.

De volta ao Brasil desde fevereiro de 2016, o ENT8 tentou voltar a trabalhar na Europa realizando contatos para novas oportunidades, mas não obteve sucesso. À época da entrevista, seu foco é atuar no mercado de luxo brasileiro, buscando sua realização profissional e seus valores de Autodireção e Face:

Meu objetivo então é trabalhar nessas lojas que a gente tem dentro do shopping cidade Jardim, Iguatemi, aí tanto faz pra mim, pode ser tanto vaga em escritório ou vaga em loja mesmo. É que escritório eu acho mais difícil, por quê? Porque operação aqui no Brasil é muito pequena, né, não é prioridade [...]

4.2 ANÁLISE CONSOLIDADA DAS ENTREVISTAS

Neste item apresenta-se a análise consolidada feita a partir das entrevistas com a finalidade de trazer as conclusões relativas aos objetivos específicos deste trabalho.

4.2.1 Valores Pessoais

As entrevistas proporcionaram traçar a trajetória profissional dos participantes e apreender as categorias de valores, segundo os dezenove tipos motivacionais de Schwartz (2012). Essa primeira categorização ajudou a identificar os valores pessoais mais importantes de cada entrevistado e do grupo, visando cumprir o objetivo específico deste trabalho. Para a identificação dos tipos motivacionais de cada participante, é importante ressaltar, não foram usadas apenas falas ou trechos isolados, e sim, o conjunto de sua história e de seus relatos sobre os ambientes organizacionais e sobre o que gostavam e não gostavam de fazer em suas atuações nessas empresas.

Valores são critérios que as pessoas usam para selecionar e justificar suas ações (SCHWARTZ, 1992). Diferenciam-se pelo tipo de motivação ou meta que expressam; cada indivíduo possui valores em diferentes graus de importância, ou seja, possuem hierarquias diferentes (SCHWARTZ, 1992). A estrutura circular proposta por Schwartz (1992) para os tipos motivacionais de segunda ordem mostra os conflitos e congruências entre eles revelando duas dimensões bipolares. A primeira dimensão contempla os tipos motivacionais de segunda ordem de “Abertura à mudança” e “Conservação”, que mostra o conflito entre valores cujas metas expressam a determinação do indivíduo de seguir seus próprios interesses intelectuais e

emocionais em direção ao imprevisível e à incerteza (autodeterminação e estimulação) contrapondo-se às metas que expressam a certeza vinda de relacionamentos com pessoas próximas, instituições e tradições (segurança, conformidade e tradição) (SCHWARTZ, 1992, 2005). Na segunda dimensão há o contraste dos tipos motivacionais de segunda ordem de “Autopromoção” e “Autotranscendência”, que contemplam metas relacionadas à busca pelo próprio sucesso e domínio sobre os outros (poder e realização) e à aceitação dos outros como iguais e preocupação com o bem-estar deles (universalismo e benevolência) (SCHWARTZ, 1992, 2005).

Durante as entrevistas foi usado o método de Bourne e Jenkins (2005), o *laddering*, para elicitare os tipos motivacionais. O uso do método tinha como objetivo promover a expressão de valores a partir da exploração das preferências dos participantes de níveis concretos até os níveis mais abstratos, o que permitiu a identificação dos tipos motivacionais mais valorizados de cada indivíduo. Para Schwartz (2005), os valores ou tipo motivacionais que são mais importantes para o indivíduo são os mais acessíveis.

Ao analisar as entrevistas, verificou-se que os tipos motivacionais de segunda ordem de Abertura à mudança e Autopromoção foram aqueles que estiveram mais presentes nas falas dos participantes, sendo considerados os mais importantes a partir da trajetória profissional desses indivíduos. O grupo de entrevistados mostrou buscar seus próprios interesses intelectuais e emocionais, mesmo diante de incertezas provenientes de suas escolhas e/ou a procura pelo sucesso profissional frente aos padrões da sociedade (QUADRO 4).

Quadro 4 – Tipos motivacionais de primeira ordem mais importantes de cada entrevistado

Entrevistado	Valores pessoais (Schwartz, 2012)	Dimensões de segunda ordem dos valores pessoais (Schwartz, 1992, 2005, 2012)
ENT1	Autodireção	Abertura à mudança
	Realização	Autopromoção
ENT2	Autodireção	Abertura à mudança
	Realização	Autopromoção
ENT3	Autodireção	Abertura à mudança
	Estimulação	
	Realização	Autopromoção
ENT4	Realização	Autopromoção
ENT5	Autodireção	Abertura à mudança
	Estimulação	
	Realização	Autopromoção

(continua)

(continuação)

ENT6	Autodireção	Abertura à mudança
	Estimulação	
ENT7	Autodireção	Abertura à mudança
	Segurança	Conservação
ENT8	Autodireção	Abertura à mudança
	Face	Autopromoção

Fonte: Dados da pesquisa.

O grupo de entrevistados, como exposto em sua caracterização na seção de procedimentos metodológicos deste trabalho, pertencia a fases de vida semelhantes, a uma mesma faixa etária que variava entre 31 e 35 anos; dois dos entrevistados eram mulheres e os outros seis homens e todos no grupo haviam realizado cursos de especialização em nível de pós-graduação lato sensu, portanto possuíam a mesma escolaridade. Dessa forma, as variáveis históricas-chave de idade e educação de Schwartz (2005) mantiveram-se constantes nesse grupo o que justifica a busca por metas motivacionais semelhantes.

Os entrevistados começaram suas carreiras na mesma instituição financeira e da mesma maneira, participando do Programa de *Trainees* oferecido na época pelo Banco A. Os aspectos dos tipos motivacionais de segunda ordem predominantes no grupo apresentaram-se logo nas falas iniciais ao refletirem sobre a escolha e participação naquele Programa específico.

[...] Era o Banco A e eu gostei do que eu via... **Na época, eu gostava muito do estilo de comunicação que eles tinham com os clientes** [...] eu adorava aquilo! Eu achava super lúdico, super bonito... dizia: **“Ah, é uma empresa que tá saindo um pouco daquele padrão: “Somos uma instituição financeira séria, né?”** (ENT1)

[...] essa coisa de você não ficar monótono era algo que me interessava e as pessoas que me falavam isso de banco, também era muito bom, porque carreira no banco é algo que me brilhou os olhos, sabe?... você ver a **quantidade de pessoas que tinham as oportunidades certas, projetos certos e tinha o crescimento razoavelmente mais rápido que o comum, então, tudo isso foi um pacote [...] tinha o treinamento que eles davam pra gente, acho que assim... então, todo o programa me seduziu, então acho que foi toda a combinação do que a empresa, no caso o banco, poderia, tava disposta em investir e me oferecer que me fez, no fundo, optar e lutar bastante por isso** [...] (ENT8)

[...] e enxergava os programas de *trainees* como uma ótima porta de entrada ali pras empresas que tem programa de *trainees*, porque oferecia ali, não só uma questão de treinamentos, etc., uma série de coisas em relação à formação, mas também, em muitos casos, uma promessa ali de uma carreira mais acelerada... (ENT6)

Nas falas dos entrevistados percebe-se a busca por uma instituição financeira fora dos padrões do mercado financeiro, com uma hierarquia organizacional flexível, uma diferente forma de comunicação com os clientes, e que também pudesse oferecer oportunidade de crescimento acelerado na carreira por meio de treinamentos, desafios e novas chances de trabalho, ou seja, a pretensão do sucesso profissional e o direcionamento dos interesses próprios intelectuais e emocionais. Para Schwartz (2005), no início da fase adulta, na qual os participantes desta pesquisa encontravam-se no princípio de suas trajetórias profissionais, a preocupação principal é firmar-se no mundo do trabalho e da família. Com desafios constantes, muitas oportunidades e exigências de realização há a busca por metas motivacionais relacionadas à Realização e Estimulação (SCHWARTZ, 2005), o que foi constatado no relato desses profissionais.

Uma das metas motivacionais mais evidenciadas nas falas dizem respeito ao tipo motivacional de primeira ordem Autodireção. Esse tipo motivacional contempla o pensamento independente e ação, a liberdade para cultivar as próprias ideias, metas e propósitos (SCHWARTZ, 1992, 2012). Nos relatos dos entrevistados foi possível verificar a procura por atividades nas organizações em que trabalhavam que proporcionassem sentido no trabalho, permitissem a liberdade de pensamento e de ação, ao oferecerem, por exemplo, a gestão de um projeto. Autodireção apareceu também nos relatos de momentos de definição de rumo de carreira ou transição de área ou empresa dos entrevistados, ou seja, a liberdade de escolher sua trajetória profissional e pensar em seu crescimento.

O tipo motivacional de Estimulação que também compõe o tipo motivacional de segunda ordem de Abertura à mudança e tem como meta motivacional a busca de excitação, novidade e desafios na vida (SCHWARTZ, 1992, 2012) foi notado em três participantes, que mostraram em seus relatos a constante procura por desafios em projetos e em tarefas nas organizações em que atuavam.

Com relação ao tipo motivacional de segunda ordem de Autopromoção de Schwartz (1992, 2012), a meta motivacional relacionada à Realização transpareceu nos relatos de cinco dos participantes. A meta motivacional desse tipo é ligada ao sucesso e demonstração de competência de forma a obter a aprovação social seguindo os padrões normativos de uma cultura (SCHWARTZ, 1992, 2012). Para os entrevistados, durante a atuação nas organizações

em que trabalhavam, era importante a entrega de resultados financeiros ou mesmo de projetos para a construção de carreira, a visibilidade dentro da empresa e o posterior reconhecimento do trabalho, mediante cargos ou ganhos salariais.

Assim, é possível depreender que conforme Schwartz (2005), quanto maior o grau de escolaridade do indivíduo, maior a valorização da experiência com a liberdade de ação, a solução de problemas complexos, o pensamento independente (Autodireção), maior a valorização de atividades novas e não rotineiras (Estimulação) e a busca constante do atingimento de metas socialmente aprovadas (Realização). Todas essas metas motivacionais foram identificadas nos relatos dos participantes deste estudo como as mais importantes em suas trajetórias profissionais.

Apesar da maioria dos tipos motivacionais encontrados nos relatos dos participantes ser relacionada aos tipos motivacionais de segunda ordem de Abertura à Mudança e Autopromoção, foi possível reconhecer em um dos entrevistados um tipo motivacional ligados ao tipo motivacional de segunda ordem de Conservação. Na fala do ENT7 foi reconhecida a busca por senso de pertencimento ao grupo e de sua estabilidade profissional, meta relacionada ao tipo motivacional de Segurança (SCHWARTZ, 1992, 2012).

O tipo motivacional de Face, incluído no refinamento da teoria de valores básicos de Schwartz em 2012, que tem como meta motivacional a manutenção e proteção do prestígio, pôde ser identificado no ENT8. Este tipo motivacional encontra-se em mais de dois polos, nos tipos motivacionais de segunda ordem de Autopromoção e Conservação, contudo infere-se que nesse caso do entrevistado, suas metas motivacionais podem ser relacionadas à Autopromoção, pois seus relatos evidenciaram a preocupação por atuação em organizações reconhecidas pelo mercado nacional e internacional, ou seja, a procura de prestígio em sua trajetória profissional.

Em relação às metas motivacionais menos importantes foi possível identificar o tipo motivacional Conformidade (SCHWARTZ, 1992, 2005), mediante os relatos dos entrevistados com relação à rotina do trabalho e previsibilidade do trabalho, demonstrando como as características do grupo estavam voltadas ao oposto dessa dimensão, a Abertura à mudança:

[...] Porque, eu evito bastante, assim, rotina não é algo que me atrai muito... eu acho que eu me incomodo pelo fato da rotina ali eu não sentir que eu não tenho aprendido nenhum relacionado àquilo ali... [...] Eu acho que isso é muito chato, muito... é... eu busco sempre ter algo ali diferente que eu vejo que eu to aprendendo coisas novas... (ENT6)

[...] Porque, ah... meio que os relatórios já tão prontos e é só apertar botão e mandar pras pessoas... (isso incomoda) Porque não tem... pra mim não tem... é... não tem desafio... você não precisa pensar. (ENT3)

[...] rotinas que são estritamente operacional, que não exige uma análise, não exige um raciocínio... [...] porque falo que não faz sentido que eu acho que é um desperdício, sei lá, trabalhar apertando botão, entendeu? (ENT5)

4.2.2 Percepção de não-realização de valores pessoais no ambiente organizacional e saída voluntária

Entende-se como saída voluntária o ato de um colaborador deixar uma organização, quando o indivíduo se separa fisicamente da empresa como resultado de um processo com diversas etapas (MOBLEY, 1982). Segundo as teorias que tentam explicar as saídas voluntárias consideradas neste estudo, essa ação pode estar relacionada à percepção de facilidade de troca de emprego e à insatisfação no trabalho (MARCH; SIMON, 1958; MOBLEY, 1977); a um choque, definido como um evento impactante que leva o indivíduo a analisar a possibilidade de saída do emprego (LEE; MITCHELL, 1994); a não-percepção de justiça e de suporte organizacional e *burnout* (MITCHELL et al., 2001). Santos e Domenico (2016) haviam verificado a relação negativa da realização de certos tipos de valores pessoais com intenção de saída: a não-realização dos tipos motivacionais de segunda ordem de Autopromoção e Abertura à mudança, foram preditores da intenção de saída, apesar de o tipo motivacional de segunda ordem Autopromoção ter sido o menos importante para a amostra investigada.

Neste trabalho, buscou-se identificar a contribuição da não-realização de valores pessoais no ambiente organizacional no processo que leva à saída voluntária, uma vez que, segundo Maurino e Domenico (2012), permanecem nas organizações aqueles profissionais que percebem realizar suas metas motivacionais nas suas atividades cotidianas ao longo do tempo.

No Modelo de Mobley (1977), a saída voluntária é resultado de um processo de diversas etapas nas quais o indivíduo considera sua satisfação e insatisfação com o trabalho, a possibilidade de novas oportunidades de emprego e o custo da mudança. Quando a insatisfação é alta e há alternativas atrativas no mercado que valem a pena realizar a mudança, o funcionário troca de emprego e sai voluntariamente. Essas etapas no processo de decisão podem acontecer em diferentes tempos e sequências considerando cada indivíduo. Mobley (1977), porém, não explora o que poderia gerar a insatisfação. Pode-se pensar que a percepção

pelos entrevistados da não-realização das metas motivacionais mais importantes, ou seja, dos valores tidos como mais valorizados, pode ser um dos direcionadores dessa insatisfação.

Lee e Mitchell (1994), a partir de Mobley (1977), propõem um modelo ampliado que não é baseado somente na satisfação ou insatisfação do funcionário na organização, mas também considera os choques e ajustes ao ambiente organizacional. O choque pode ser definido como um evento que leva a análises psicológicas do funcionário sobre sua saída ou permanência no emprego (LEE; MITCHELL, 1994; HOLTOM et al., 2008). Pode ser uma mudança na vida pessoal e profissional, pode ser esperada ou inesperada; ter um efeito positivo, negativo ou neutro. Quando os valores e os objetivos não se encaixam mais com aqueles da organização, os indivíduos procuram os diferentes processos do modelo proposto para a tomada de decisão (LEE; MITCHELL, 1994).

No modelo de Lee e Mitchell (1994) são apresentados quatro diferentes processos de tomada de decisão de saída organização: no primeiro processo (P1) ocorre o choque e a saída, sem muita avaliação do trabalho ou de alternativas; no segundo (P2), acontece o choque, porém, o colaborador avalia sua satisfação com o trabalho antes de tomar a decisão; o terceiro processo (P3) envolve um choque e a permanência no emprego ou a troca por uma alternativa de vaga fora da empresa; já no quarto caminho de decisão (P4), o indivíduo percebe a sua vida na organização como um processo contínuo e em evolução, avaliando com frequência sua situação dentro da empresa, suas expectativas e satisfação com o trabalho: se houver insatisfação, o indivíduo pode sair da empresa, mesmo sem nenhuma opção de emprego (P4 A) ou procura e avalia uma nova oportunidade (P4 B) (LEE; MITCHELL, 1994).

Na análise dos processos de saída voluntária dos participantes desta pesquisa não foi possível afirmar que eles tinham consciência da percepção da não-realização dos seus tipos motivacionais na organização durante toda a trajetória ou se essa percepção era instigada a partir dos eventos, como choques propostos no modelo de Lee e Mitchell (1994).

Por exemplo, um choque negativo, como o caso da vivência da fusão da organização em que os indivíduos trabalhavam, fez com os participantes fizessem mudanças laterais, para outras áreas, de forma a continuar buscando suas metas motivacionais na empresa. Podemos citar o ENT7 que depois da fusão do Banco A com o Banco B, em novembro de 2008, procurou realizar uma mudança para uma área no novo conglomerado, buscando realizar sua meta motivacional ligada a Segurança:

(A situação indefinida da Área 2) [...] isso me motivou a procurar essa outra área (Área3), procurei, falei com o meu gestor da época, e aí procurei o gestor da outra área e me apresentei... e falei eu sei que tem vaga aí para essa posição de especialista, eu já faço isso hoje aqui dentro do Banco A, eu queria... quero continuar nessa área, mas se é para continuar acho que eu quero já fazer o que entendo, que já vai ser a dinâmica do banco, porque do Banco B que é maior, vai acabar todo mundo fazendo isso. E aí eu consegui uma posição, então eu fiz uma migração lateral para esta posição de especialista de vendas e fui atender o universo do Banco B. (ENT7)

Como choque positivo, podemos nomear as propostas recebidas pelos participantes para novos de empregos, que fizeram com que os indivíduos refletissem sobre a não-percepção de seus valores mais importantes na organização em que estavam, podendo ser entendida como sua insatisfação, para que então decidissem e realizassem ou não a saída voluntária da empresa.

Quando ocorriam novas propostas de empregos, como foram citadas por quatro dos entrevistados, em todos os casos houve a escolha pela saída voluntária da empresa. Os ENT5 e ENT7 realizaram esse movimento duas vezes durante a trajetória de suas carreiras. Dos quatro entrevistados que saíram para uma nova oportunidade de emprego, todos possuíam o tipo motivacional de Autodireção.

Ao receberem os convites para mudança de emprego, os participantes ponderaram entre a permanência ou não na organização, mas para continuarem percebendo a realização de seus valores pessoais em um ambiente organizacional, realizaram a movimentação buscando novos cargos, maiores ganhos salariais, novos desafios e reconhecimento profissional.

Como exemplo, temos o caso do ENT6 que foi convidado para trabalhar em uma nova instituição financeira, mudando do Banco B para o Banco C, em 2012. No momento de análise da nova oportunidade, nota-se que o ENT6, em seu relato, não estava mais percebendo a realização de sua meta motivacional de liberdade de direção em sua carreira (Autodireção), pois foi um fator considerado na decisão, devido à falta de direcionamento e de visão de evolução profissional na instituição. A proposta do Banco C, com um novo cargo e novos desafios profissionais, foi interessante por estar relacionada aos seus tipos motivacionais de Autodireção, porque proporcionaria trabalhar em uma instituição financeira internacional que ajudaria futuramente em seus planos de estudar fora do país, e de Estimulação, com novos desafios em sua trajetória profissional:

[...] É a minha superintendente da minha antiga área, **ela tinha ido trabalhar no Banco C, e aí ela me chamou pra trabalhar lá.** Ela falou “**Olha, tenho um desafio interessante**”, fui conversar com ela e tal, **nem era algo que eu estava buscando...**[...]. Era uma área de planejamento de vendas, [...] **num cargo acima do cargo que eu tinha,** e aí eu ponderei, acho que **não teve um único fator que prevaleceu aí nessa decisão,** acho que foi muito mais a **combinação dos fatos que me levou a aceitar a proposta de ir pra lá.** Tinha uma questão de ter um **salário melhor, de ter uma função, um cargo superior, mas tinha também a questão de um desafio diferente e que também numa instituição diferente,** isso foi um ponto que também pesou na decisão, né... [...] **era uma instituição que era o contrário disso, né, no Brasil uma operação relativamente pequena, mas com vários negócios fora do Brasil e esse era um ponto que me atraía bastante também. Que é desde aquela época, eu já pensava em fazer um MBA fora do Brasil e eu buscava um pouco dessa experiência internacional** e eu achava que a própria experiência de trabalhar lá no Banco C poderia me ajudar com esse passo no futuro, de fazer esse MBA fora do Brasil... [...] **não tinha uma perspectiva tão clara do próximo passo aqui dentro do banco.** Então, acho que esse também foi um ponto que pesou. [...] e colocando isso tudo eu falei “cara, entre eu ficar aqui com tudo o que eu tenho, mesmo gostando das atividades, etc., **mas com a perspectiva negativa aqui, pelo menos nos próximos anos, e colocando tudo o que era oferecido do outro lado, eu achei que valia a pena.** (ENT6 – mudança do Banco B para o Banco C)

Neste estudo foi possível identificar que alguns desses eventos, como uma nova oportunidade de emprego, vieram de uma ação planejada do entrevistado. Uma das saídas voluntárias do ENT5 pode ser inserida nesse caso. O participante avaliava sua trajetória profissional no Banco B, buscando sua evolução e sua satisfação a partir da percepção de realização de suas metas motivacionais relacionadas à Autodireção, Estimulação e Realização. O ENT5 não se sentia mais reconhecido pelo seu trabalho e os desafios do seu cargo não eram suficientes, por isso traçou um plano no qual faria um MBA fora do país ou procuraria uma nova oportunidade no mercado de trabalho. A possibilidade de um novo emprego surgiu e atendia suas metas motivacionais. Nota-se que o ENT5 considerou sua percepção de não-realização de valores pessoais no Banco B e optou pela saída voluntária:

[...] O que foi que me levou a sair é que eu tinha colocado como [...] **no momento que eu tava lá (Banco B) ainda tinha uma estrutura muito engessada...** [...] o banco tá com *freezing* então não tem ... então eu via que era um negócio muito engessado... esse era um ponto...[...] **o outro era um ponto de limitação do desafio...** eu me via um cara muito mais especialista de determinado assunto do que um cara que tivesse um conhecimento que pudesse... é... gerar valor pra empresa de um forma direta. [...]...então acho que **tava tendo desafios, só que eu não tava tendo o reconhecimento proporcional à responsabilidade que eu tinha até então...** [...] então, o que eu pensava... **na minha visão... ou eu ia pra um programa de MBA patrocinado pelo banco,** que no retorno, assim, como o *trainee*, tem uma **visibilidade maior e consequentemente mais desafios e**

responsabilidade... um crescimento diferenciado... ou eu sairia da empre... iria pra uma outra empresa com desafio maior. (ENT5 – saída do Banco B para a empresa Telecom)

Infere-se que a aceitação da proposta de emprego em uma nova organização é a finalização de um processo com diversas etapas, no qual o indivíduo está inserido e analisa sua insatisfação, que pode ser gerada pela não-percepção de realização dos seus valores mais importantes, culminando na saída voluntária.

Muitos dos entrevistados, antes de saírem das empresas, tentaram procurar novas oportunidades em outras áreas. Eles foram buscar a realização daquilo que acreditavam ser o mais importante e não haviam encontrado nas áreas em que estavam, mesmo sem ter um evento relacionado a essa mudança.

Entre os entrevistados, temos o exemplo da ENT2 que buscava uma nova oportunidade para se desenvolver dentro da própria organização, de forma a ter um direcionamento diferente em sua carreira (Autodireção), na qual ela fosse capaz de provar, até para si mesma, sua habilidade de entrega de resultados relevantes (Realização):

[...] aí eu fui pra **cobrança... aí foi uma... uma oportunidade que eu acabei... é, procurando... é... por, também estar bastante tempo só em crédito**, né, todo esse tempo tava em crédito, achava que lá em **cobrança seria algo novo pra eu conhecer, pra eu acabar me desenvolvendo... e... também era uma... uma forma de eu provar que eu, apesar de sempre estar tendo boas performances e tava tendo reconhecimentos, não promoção, mas tinha reconhecimentos positivos, eu achava que era uma maneira também de eu provar que eu conseguia me sair bem numa área diferente**, que eu não conhecia, que eu não tinha histórico e que... é... que eu não tinha construído minha carreira ali, então, era **uma maneira de eu me desafiar por...** ir pra um lugar novo e conseguir extrair resultado disso também. Então, foi realmente pra mudar um pouco o escopo.

Outro choque positivo que pode ser considerado nos relatos dos entrevistados deste trabalho é a aprovação para realização de cursos de MBA fora do país que levaram a tomada de decisão de saída voluntária dos indivíduos das organizações em que estavam atuando. Quatro dos participantes foram aprovados nesses cursos e todos eles tinham suas metas motivacionais mais uma vez ligadas ao tipo motivacional de Autodireção.

Nesses casos, os entrevistados haviam planejado por alguns anos a aplicação para os cursos. Notou-se que essa preparação acontecia, por parte do indivíduo, após a avaliação de sua satisfação ou insatisfação ligada à percepção da realização ou não de seus valores pessoais mais importantes dentro da organização em que estavam e entendiam que, essa oportunidade de aprimoramento profissional, possibilitaria a realização de sua meta motivacional.

Como exemplo, tem-se a ENT1, que, a partir da análise de suas falas, foi possível observar que não percebia mais realizar seus valores pessoais no Banco B no qual trabalhava. A entrevistada efetuou diversas tentativas de mudanças de área ou até de novas oportunidades de emprego fora da organização. Então, decidiu mudar sua trajetória profissional buscando um curso de MBA na Espanha. Em seus relatos, a ENT1 conta que o processo de tomada de decisão e, então, saída espontânea, demorou, visto que era preciso buscar o curso e depois aplicar para as provas e passar pelo processo seletivo da instituição educacional. Quando aprovada, em sua fala, percebe-se sua meta motivacional ligada à Autodireção, ao retomar a liberdade de escolher fazer um trabalho e/ou função que estivessem conectados com seus objetivos profissionais:

[...] eu já vinha procurando ir pra outra área, ir pra outra empresa de repente, mas não sabia... não conseguia sair... fiz umas entrevistas... [...] fui pra outra área, não gostei... [...] foi, foi sim, foi um processo, foram uns dois anos aí de luta pra tentar achar o lugar certo e depois que eu vi que não tinha mais espaço ali.

[...] Aí eu fui atrás de cursos e tal e achei esse em Barcelona, eu fiz o processo seletivo pra ser aprovada no curso, consegui a carta de aprovação, falei: “Beleza, vou embora, vou pra lá, vou morar um ano em Barcelona e fazer o Mestrado lá”.

[...] “Cara, agora sim eu tô decidindo o que eu quero. Eu estou decidindo estudar naquele país, eu depois vou decidir o que que eu vou fazer, eu vou procurar uma coisa que tenha a ver comigo, que eu sinta prazer fazendo”, sabe? (ENT1)

A aprovação no curso de MBA pode também ser considerada como a finalização de um processo que teve como resultado a saída voluntária do indivíduo da organização. Os participantes do estudo levaram em consideração mais uma vez a percepção da não-realização dos seus valores pessoais mais importantes na tomada de decisão.

Contudo, foi possível identificar que em dois casos os entrevistados deixaram as empresas nas quais atuavam sem ter nenhum evento que pudesse ser considerado como um choque. Porém, em ambos os relatos é verificável a contribuição da percepção da não-realização dos valores pessoais mais importantes dos participantes na tomada de decisão pela saída voluntária.

O ENT8 foi o único do grupo que realizou uma de suas saídas voluntárias sem nenhuma outra opção de emprego. Nota-se que o participante avaliou sua trajetória profissional e percebeu que a proposta de permanência e evolução de carreira oferecidas pela organização na qual trabalhava não atendiam suas metas motivacionais. Ou seja, sua liberdade

de pensamento e tomada de decisão (Autodireção) e seu trabalho ligado a marcas de luxo reconhecidas internacionalmente (Face), não aconteceriam. Dessa forma, o ENT8 decidiu se desligar voluntariamente da organização:

[...] É, porque é assim... além desse negócio da realização pessoal, o meu próximo... [...] **o meu próximo contrato não ia ser num navio de luxo [...] os próximos 6 meses eu ia fazer, o sacrifício pessoal ia ser maior e a realização profissional não ia ser tão bom, aí eu falei ‘não é isso que eu busco, não é esse tipo de mercado’... [...] responsabilidades era bacana, não era no mercado que eu queria. Então, se é pra perder tempo e ter o sacrifício pessoal, eu acho que o benefício profissional não ia ser maior, então, por isso eu decidi não voltar, mesmo sem ter nada.** (ENT8)

Já, o ENT4 saiu voluntariamente da organização para investir em estudos para aplicação de concursos para cargos públicos, não havendo nenhum evento específico que causasse sua saída. Em seus relatos foi possível inferir que ele não percebia realizar mais seu tipo motivacional de Realização, pois o estresse e problemas de saúde que vinha enfrentado começaram a ofuscar sua demonstração de competência no trabalho. Quando conta as etapas que viveu antes de sua decisão final, o ENT4 relata quatro possibilidades para sua carreira: a permanência na organização, que logo foi descartada; o investimento em um negócio próprio; a realização de um curso de MBA fora do país; e prestar concurso público. Durante as etapas, o ENT4 pesquisou sobre as oportunidades e as avaliou de acordo com suas condições financeiras no momento e a possibilidade de realização. Na tomada de decisão, acabou optando pelo desligamento voluntário do Banco B para estudar para provas de concursos públicos:

[...] **Acho que o ambiente tava muito pesado pra mim, o ambiente tava me fazendo mal, minha saúde estava indo pro saco,** eu tava muito estressado, tava sendo muito cobrado [...]

[...] Então, assim... e aí você vai ponderando, né... e aí você vai avaliando, tal, e aí houve essa mudança (do MBA)... acho que ficou o que era a primeira opção, já ficou em terceira... segunda, terceira opção... porque não tinha condições, né?...e aí, que, de fato, eu... **resolvi encarar essa parte de concurso, né? Primeiro eu saí do banco pra... vou fazer uma reflexão, deixa eu... eu ver o que que eu preciso fazer da minha vida...** [...] e aí, eu abracei essa parte de concurso e... não me arrependo até hoje não.. (ENT4)

Com os dados da pesquisa e os casos relatados foi possível relacionar os eventos ocorridos nas trajetórias profissionais dos participantes e a contribuição que a percepção da não-realização dos valores pessoais mais importantes dos indivíduos teve na decisão pela saída voluntária das organizações no grupo estudado (QUADRO 5).

Quadro 5 – Saída voluntária e os tipos motivacionais percebidos como não realizados pelos entrevistados

Entrevistados	Eventos	Quantidade de saídas voluntárias	Tempo do processo até a saída	Não-realização dos valores pessoais (RVP)
ENT1	Aprovação no curso de MBA	1	4 anos	Autodireção
				Realização
ENT2	Nova oportunidade de emprego	1	1 ano	Autodireção
				Realização
ENT3	Aprovação no curso de MBA	1	6 anos	Autodireção
				Estimulação
				Realização
ENT4	Sem evento	1	5 anos	Realização
ENT5	Nova oportunidade de emprego	2	5 anos (saída do Banco B)	Autodireção
			3 anos (saída Empresa Telecom)	Estimulação
ENT6	Nova oportunidade de emprego	1	3 anos	Realização
				Autodireção
ENT7	Nova oportunidade de emprego	2	4 anos (saída do Banco B)	Autodireção
	Aprovação no curso de MBA		2 anos (saída do Banco C)	
ENT8	Aprovação no curso de MBA	1	2 anos	Segurança
	Sem evento	1	6 anos	Autodireção
			1 ano (saída Empresa C)	Face

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que os indivíduos mostraram tempos diferentes para a tomada de decisão e efetivação de sua saída voluntária da organização, variando de um até seis anos. Mobley (1977) já defendia em seu modelo que poderia haver diferenças entre os indivíduos em relação ao número e sequência de etapas, uma vez que nem todos vivem essa experiência de saída voluntária da mesma maneira. Além disso, nenhum dos entrevistados saiu imediatamente da organização após um choque negativo, como proposto na teoria de Lee e Mitchell (1994), pois todos os entrevistados deliberaram e alguns deles planejaram sua saída voluntária. Pode-se levantar a hipótese que as diferenças de tempo, etapas e comportamentos

encontradas no grupo podem estar ligadas ao sistema de valores de cada indivíduo, a hierarquia de valores de Schwartz (1992, 2012) e não somente aos valores mais importantes, que foram os únicos identificados nesta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visou analisar qual a contribuição da não-realização dos valores pessoais para a saída voluntária da organização, a partir de dois objetivos específicos: o primeiro, identificar os valores pessoais mais importantes dos participantes da pesquisa; e o segundo, de verificar se a percepção da não-realização de valores pessoais no ambiente organizacional é considerada no processo de saída voluntária.

Diferentemente dos outros estudos feitos sobre RVP, este foi o primeiro que propôs o uso da abordagem qualitativa para identificação dos valores pessoais, bem como da percepção de sua realização em organizações. O uso do método de *laddering* (BOURNE; JENKINS, 2005), junto com as entrevistas semiestruturadas, permitiu evidenciar os tipos motivacionais mais importantes, considerando-se a teoria de valores básicos de Schwartz (1992, 2005, 2012).

Os participantes deste estudo encontravam-se na mesma fase de vida, com idades próximas, alta escolaridade e apresentaram inícios de carreira semelhantes, dentro de um Programa de *Trainees* de um mesmo banco, o Banco A. Além disso, estavam no mesmo contexto histórico e geracional, isso quer dizer que deveriam ter prioridades axiológicas semelhantes, segundo Schwartz (2005). Esse fato foi confirmado no estudo, que evidenciou três tipos motivacionais de primeira ordem - Autodireção, Realização e Estimulação - como os mais importantes para os entrevistados da pesquisa. Esses tipos motivacionais fazem parte dos tipos de segunda ordem de Abertura a mudança e Autopromoção de Schwartz (1992, 2012). O tipo motivacional de primeira ordem de Segurança foi identificado em apenas um dos entrevistados, bem como o tipo motivacional Face, que pertencem, respectivamente, aos polos de Conservação e Autopromoção. É interessante notar que o tipo motivacional de segunda ordem de Autotranscendência não foi evidenciado nas falas dos entrevistados.

Portanto, pode-se afirmar que o primeiro objetivo deste trabalho foi atingido, pois foi possível identificar os valores pessoais mais importantes para os participantes. Deve-se, no entanto, notar que isso ocorreu a partir do contexto organizacional, da trajetória profissional dos participantes, diferentemente dos estudos realizados com RVP que identificaram valores pessoais, via abordagem quantitativa (PVQ ou variações), e que não se referiam a um contexto específico. No entanto, considerando a afirmação de Schwartz (2005), de que valores são transituacionais, os valores identificados no contexto organizacional não deixam de representar metas motivacionais importantes na vida dos participantes. Sugere-se em futuros estudos aprofundar essa questão, explorando-se não somente a trajetória pessoal, mas a

narrativa de vida, utilizando o método *laddering* para explorar os valores pessoais nesse contexto, antes de focalizar o desenrolar da vida no ambiente organizacional.

O segundo objetivo específico deste trabalho era identificar a contribuição da não-realização dos valores pessoais no ambiente de trabalho na tomada de decisão da saída voluntária do indivíduo. Notou-se que a busca pela realização dos valores pessoais mais importantes no ambiente organizacional, foi um fator considerado no processo que levou à saída voluntária dos entrevistados das empresas pelas quais passaram. Isso porque os participantes não percebiam, ao longo do tempo, que as metas motivacionais de Autodireção, e/ou Estimulação e/ou Realização, ou Segurança (somente no caso do ENT7) ou Face (somente no caso do ENT8) eram suficientemente preenchidas pelas condições presentes nas áreas, o que levou a movimentações internas entre áreas e, posteriormente, à saída definitiva da organização. Como mostrado pelos modelos abordados no referencial teórico deste estudo, a ação da saída voluntária não ocorre de imediato, podendo levar alguns anos, pois é resultado de um processo. Os relatos dos entrevistados deram sinais de que a não-realização das metas motivacionais prioritárias levaram à insatisfação, aumentando a intenção de saída e levando, posteriormente, à saída voluntária do indivíduo que, para a grande maioria, ocorreu a partir de algum evento: proposta de promoção ou aprovação em MBA.

Nos estudos de Santos e Domenico (2016), a não-realização de valores pessoais no ambiente de trabalho apareceu como um dos fatores que levam à intenção de saída dos indivíduos. No entanto, valores pouco importantes haviam sido identificados como contribuindo para a saída voluntária (Autopromoção). Em função disso, neste estudo, procurou-se atentar para a participação na tomada de decisão da saída voluntária dos tipos motivacionais menos importantes para os entrevistados. Apesar dos relatos dos participantes deste estudo terem permitido identificar o tipo motivacional de Conformidade como pouco valorizado e, de certa forma, realizado à medida que executavam atividades rotineiras com certa frequência (o que é comum em bancos), não ficou evidenciada sua contribuição nas decisões de mudança de área e de saída da organização.

Deve-se notar também que Autopromoção, diferentemente do estudo de Santos e Domenico (2016), foi identificado como um dos tipos de valores importantes pelo grupo de entrevistados. Portanto, é preciso continuar as pesquisas com outros tipos de perfis de profissionais de modo a entender melhor se isso aconteceu em função do perfil da amostra, ou se as mensurações quantitativas para valores pessoais, realizadas anteriormente nos estudos de RVP (e em muitos outros, na área de valores), levam as pessoas a dar menos importância a Autopromoção por questões de desejabilidade social. Outra possibilidade é pensar que os

indivíduos se sentem mais confortáveis para explicitar a importância desse tipo de meta motivacional no ambiente organizacional, onde podem persegui-la mais abertamente.

Como limitação deste estudo está a coleta de dados sobre a trajetória profissional de forma retrospectiva, diferentemente do que foi sugerido por Holtom et al. (2008), ao indicarem estudos longitudinais para o estudo do processo de saída voluntária. Portanto, seria interessante seguir os participantes desta pesquisa (e outros) ao longo de suas vidas, permitindo evidenciar os fatores que tomam parte do processo que constitui a trajetória profissional, que pode incluir desde movimentações internas, quanto saída das organizações.

Esta pesquisa contribui para os estudos de saída voluntária, apontando a percepção da não-realização de valores considerados como importantes ao longo do tempo como elementos do processo que levam à saída voluntária dos profissionais das organizações em que atuam.

REFERÊNCIAS

- ALLISEY, A. F. et al. Testing a model of officer intentions to quit: the mediating effects of job stress and job satisfaction. **Criminal Justice and Behavior**, v. 41, n. 6, p. 751-771, Jun. 2014.
- ASSIS, M. T. D. **Indicadores de recursos humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- BORGES, L. O.; ALVES-FILHO, A.; TAMAYO, A. Motivação e significado do trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BORGES, M. S.; RAMOS, N. M. Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial? In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 7. **Anais...** São Paulo: Instituto Pantex de Pesquisa, 2011.
- BORTOLATTO JÚNIOR, A. L. Hierarquia de valores de alunos de ciências contábeis. Dissertação (Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) - USP, São Paulo, 2014.
- BOURNE, H.; JENKINS, M. Eliciting managers' personal values: an adaptation of the laddering interview method. **Organizational Research Methods**, p. 410-428, out. 2005.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 3ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DIEESE. **Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho**. Departamento Intersindical de Estatística Estudos Socioeconômicos. São Paulo: DIEESE, 2011.
- DUTRA, S. S. Realização de valores pessoais no ambiente organizacional e a influência no comprometimento organizacional. Dissertação (Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.
- DUTRA, S. S.; DOMENICO, S. M. R. D. Realização de Valores Pessoais no Ambiente Organizacional e Tipos de Cultura Organizacional: investigando as Relações entre os Construtos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.
- FEBRABAN. **Relatório Anual 2015**. Federação Brasileira dos Bancos. São Paulo: FEBRABAN, 2015.
- FLICK, R. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reconstrução bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 6, n. 12, p. 160-200, jul/dez 2004.

HESFORD, J. W.; MALINA, M. A.; PIZZINI, M.. Turnover And Unit-Level Financial Performance: An Analysis Of The Costs And Benefits Of Voluntary And Involuntary Turnover In Unskilled Jobs. **Advances in Management Accounting**, v. 26, p. 35-65, 2016.

HOLTOM, B. C.; MITCHELL, T. R.; LEE, T. W.; INDERRIEDEN, E. J. S. as causes of turnover: what they are and how organizations can manage them. **Human Resource Management**, v. 44, n. 3, p. 337–352, 2005.

HOLTOM, B. C.; MITCHELL, T. R.; LEE, T. W.; EBERLY, M. B.. Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. **The Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 231–274, 2008.

HUNTER, M. G.; TAN, F. B.; TAN, B. C. Y. Voluntary Turnover of Information Systems Professionals: A Cross-Cultural Investigation. **Journal of Global Information Management**, v.16(4), p. 46-66, October-December 2008.

LEE, T. W.; MITCHELL, T. R. An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 51-89, Jan. 1994).

MAURINO, S. V.; DOMENICO, S. M. R. Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP): olhando relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 1-33, mai/jun 2012.

MITCHELL, T. R. et al. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1102-1121, 2001.

MOBLEY, W. H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 62, n. 2, p. 237-240, 1977.

MOBLEY, W. H. Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. **The Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 111-116, Jan 1982.

PELTOKORPI, V.; ALLEN, D. G.; FROESE, F.. Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36(2), p. 292-312, 2014.

PORTO, J. B. Mensuração de valores no Brasil. In: TAMAYO, Á.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p. 96-120.

ROKEACH, M. The nature of human values and values systems. In: _____. **The nature of human values**. New York: The Free Press, 1973. p. 3-25.

SANTOS, L. B. D. **Realização de valores pessoais no ambiente organizacional como componente de compatibilidade indivíduo-organização percebida e sua influência em intenção de saída.** Tese (Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016.

SANTOS, L. B. D.; DOMENICO, S. M. R. D. Ficar ou sair: avaliando a compatibilidade com a organização mediante realização de valores pessoais. In: SEMEAD, 10. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2016.

SARAIVA, L. A. S.; MOTA, O. S.; COUTO, F. F.. A Não Permanência de Trainees nas Empresas: Um Estudo em Minas Gerais. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 230-255, abr. 2015. Disponível em: <<https://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/567>>. Acesso em: 21 maio 2017.

SCHNEIDER, B. The people make the place. **Personnel Psychology**, v. 40, p. 437-453, 1987.

SCHNEIDER, B.; GOLDSTEIN, H. W.; SMITH, D. B. The ASA framework: an update. **Personnel Psychology**, v. 48, n. 4, p. 747-773, 1995.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, p. 1-65, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Validade e aplicabilidade da Teoria de Valores. In: TAMAYO, Á.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p. 56-95.

SCHWARTZ, S. H. et al. Refining the theory of basic individual values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 103, p. 663-688, 2012.

SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação & Sociedade**, Ano XX, n. 67, ago., 1999.

SIVIERI, A. C. G. **Tipologias de perfis de empregados a partir do significado do trabalho e da realização de valores pessoais no ambiente organizacional:** um estudo em uma organização bancária. Dissertação (Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas. - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016.

TAMAYO, Á. Prefácio. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamentos na organização.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p. 7-16.

TAMAYO, Á.; PORTO, J. Validação do Questionário de Perfis de Valores (QPV) no Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 3, 2009.

TANOVA, C.; HOLTOM, B. C. Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 9, p. 1553-1568, Set. 2008.

TORRES, C. V.; SCHWARTZ, S. H.; NASCIMENTO, T. G. A teoria de valores refinada: associações com comportamento e evidências de validade discriminante e preditiva. **Psicologia USP**, v. 27, n. 2, p. 341-356, 2016.