

MOTIVAÇÃO: O ESTUDO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM OS INDIVÍDUOS A OPTAR POR INGRESSAR EM ORGANIZAÇÃO DO SETOR PÚBLICO, DO RAMO DE ENERGIA

MOTIVATION: THE STUDY OF THE FACTORS THAT INFLUENCE THE INDIVIDUALS THAT CHOOSE TO ENTER THE PUBLIC SECTOR ORGANIZATION, OF THE ENERGY BRANCH

Glauco Santoro Nunes

Mestrando em Gestão e Estratégia em Negócios pelo ICHS - Instituto de Ciências Humanas e Sociais UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

Recebido em: 07/07/2008

Aprovado em: 15/10/2008

Jordana Luiza Barbosa da Costa Veiga

Mestranda em Gestão e Estratégia em Negócios pelo ICHS - Instituto de Ciências Humanas e Sociais UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

Daniela Faria da Costa Barreto

Mestranda em Gestão e Estratégia em Negócios pelo ICHS - Instituto de Ciências Humanas e Sociais UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

Ana Alice Vilas Boas

Professora do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras

RESUMO

As oportunidades de trabalho no setor público têm interessado um crescente número de indivíduos que optam por esse caminho em busca de estabilidade, qualidade de vida, oportunidade de construir uma carreira, treinamento e benefícios, entre outras vantagens oferecidas. Algumas razões são sugeridas para a busca do emprego público: elevação nas taxas de desemprego no setor privado; menor discriminação no processo seletivo quanto à idade, ao sexo e à universidade de formação; não-exigência de experiência prévia ou critérios estereotipados, tais como boa aparência, entre outros. O objetivo da presente pesquisa foi a verificação dos fatores que motivaram um grupo de pessoas a optar por um emprego no setor público, mais especificamente em uma empresa de economia mista de grande porte, da área de tecnologia e energia. As respostas dessas pessoas, que atualmente são funcionárias, foram reunidas por meio de entrevista estruturada e questionário, reveladas neste artigo e comparadas aos resultados apresentados no artigo de Côrtes & Silva (2006). A tendência nas respostas dadas à maioria das questões foi a mesma em ambas as pesquisas. Os resultados mostram que os aspectos "estabilidade" e "imagem da empresa" foram os fatores mais indicados como motivadores para ingressar em uma estatal.

Palavras-chave: teorias motivacionais, contrato psicológico, setor público.

ABSTRACT

The work opportunities in the public sector are starting to interest an increasing number of individuals who expect to find, in these sort of companies, stability, quality of life, opportunities to build a career, training and benefits, among other advantages. Some reasons for the interest in public jobs are suggested: increasing rates of unemployment in private sector; less discrimination in recruitment process concerning age, gender, university; no request of previous experience or conventional criterias. The aim of this research was the examination of factors that motivate people who have opted for an employment in the public sector, specifically in a big company that acts in the technology and energy fields. The answers, given by state employees, have been gathered through structured interview and questionnaire, showed in this article and compared to the results presented in the article Côrtes and Silva (2006). In both researches the tendency of the answers to most of the questions was the same. The results revealed that aspects like stability and company's image were the most highlighted factors as motivators to join a public company.

Keywords: motivational theory, psychological contract, public sector.

Endereços dos autores:

Glauco Santoro Nunes

Rua Conde de Bonfim, 589, apto 702 - Tijuca - Rio de Janeiro-RJ - CEP 20520-052 - e-mail: santoroglaucio@hotmail.com

Jordana Luiza Barbosa da Costa Veiga

Rua Severino Brandão, 10/402 - Tijuca - Rio de Janeiro-RJ - CEP 20540-030 - e-mail: jordanaveiga@yahoo.com.br

Daniela Faria da Costa Barreto

Rua Paula Brito, 187/casa 1 - Andaraí - Rio de Janeiro-RJ - CEP 20541-190 - e-mail: daniela.barreto@uol.com.br

Ana Alice Vilas Boas

UFLA - Campus Universitário - Caixa Postal 3037 - CEP 37200-000 - Lavras-MG

1. INTRODUÇÃO

A carreira em uma empresa pública, no fim do século XX, era uma opção de quem procurava um ambiente sem desafios ou não obtinha êxito na iniciativa privada, segundo Côrtes & Silva (2006). Nessa época, o setor público oferecia poucas perspectivas de carreira e salários baixos, em comparação às empresas privadas.

Nos últimos anos, nota-se um movimento contrário à década de 1990. Atualmente, verifica-se um aumento da busca por empregos no setor público. Um dos fatores que comprovam esse fato é o crescimento do número de inscritos em concursos e da demanda por cursos preparatórios para concursos de empresas públicas, sobretudo no Rio de Janeiro e em Brasília. Em 2003, o Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade de Brasília (Cespe) realizou 72 concursos com 3,112 milhões de pessoas inscritas, um crescimento de 75% em relação a 2002 (SOUZA, 2004). Uma reportagem feita por Barcellos (2004) e publicada pelo jornal *Valor Econômico* mostrava que a Academia dos Concursos, um dos maiores cursos do Rio de Janeiro no setor, praticamente triplicou o número de alunos de 2000 a 2004, passando de 5 mil para 14 mil inscritos.

Côrtes & Silva (2006) sugeriram algumas razões para a busca pelo emprego público: elevação nas taxas de desemprego no setor privado; menor discriminação no processo seletivo quanto à idade, ao sexo e à universidade de formação, entre outros itens; não-exigência de experiência prévia ou utilização de critérios estereotipados, tais como boa aparência; mudança na política de desenvolvimento de pessoal das empresas públicas, que passaram a realizar mais investimentos em capacitação profissional.

A busca por oportunidades em estatais é o fenômeno estudado neste artigo, que visa a verificar os fatores motivacionais que estimularam um grupo de profissionais a ingressar e permanecer em uma empresa pública de energia. Optou-se por omitir o nome da organização que, neste estudo, passará a ser denominada como Alfa. O objeto de estudo foi um grupo de profissionais com nível superior da empresa Alfa, que foram admitidos por concurso público e se diferenciam pela idade e tempo de trabalho nessa empresa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Teorias motivacionais

Godoi *et al.* (2004) verificaram um consenso na definição de motivação como um conjunto de processos implicados na ativação, direção, intensidade e persistência da conduta. No entanto, as teorias que visam a explicar o fenômeno motivacional são muitas (FERREIRA *et al.*, 2006).

Souza & Carvalho (2006) indicaram duas categorias para classificação das diferentes abordagens sobre motivação: teorias motivacionais de conteúdo e de processo. As teorias motivacionais de conteúdo tratam da descrição do conteúdo das motivações e observam o que impulsiona o comportamento humano. Essas teorias abrangem as variáveis individuais ou situacionais que se supõe serem responsáveis pela conduta. Dentre as propostas teóricas desta categoria, destacam-se as seguintes: a Hierarquia das Necessidades, de Maslow; a ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), de Alderfer; a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg; e a Teoria das Necessidades, de McClelland. As teorias motivacionais de processo explicam o processo por meio do qual a conduta tem início, se mantém e termina. Enquadram-se nesta categoria a Teoria da Equidade, de Adams; a Teoria do Estabelecimento de Objetivos, de Locke, e a Teoria da Expectativa, de Vroom. Nos próximos parágrafos, será apresentada uma breve introdução dessas teorias.

2.1.1. Teoria das Necessidades, de Maslow

Uma das teorias mais conhecidas sobre motivação é a de Abraham Maslow, que afirmou existir, dentro de cada indivíduo, uma hierarquia de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. À medida que uma necessidade é atendida, a outra se torna dominante (ROBBINS, 2004). Apesar de sua ampla divulgação e facilidade de compreensão, a teoria não foi validada por diversas pesquisas.

2.1.2. ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), de Alderfer

Nesta teoria, que se assemelha à hierarquia de Maslow, o autor condensou as necessidades de auto-realização e estima em crescimento. Além disso, denominou afeto e necessidades fisiológicas como,

respectivamente, relacionamento e existência. O que diferencia uma teoria da outra é que, para Alderfer, mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e não há uma hierarquia entre elas (FERREIRA *et al.*, 2006).

2.1.3. Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg

Frederik Herzberg identificou fatores que conduzem à satisfação (fatores motivacionais) e à insatisfação no trabalho (fatores higiênicos). Para ele, o contrário da satisfação é a não-satisfação, e o oposto da insatisfação é a não-insatisfação. Portanto, a eliminação dos fatores que causam insatisfação dos funcionários não gera, necessariamente, a satisfação desse grupo (ROBBINS, 2004).

2.1.4. Teoria das Necessidades, de McClelland

De acordo com Ferreira *et al.* (2006), McClelland afirmou que as pessoas são motivadas por três necessidades: realização, poder e associação. A necessidade de realização está associada à ultrapassagem de padrões de excelência; a de poder se relaciona ao desejo de ser forte e influenciar as demais pessoas; já a de associação está ligada a relacionamentos interpessoais agradáveis e à busca pela cooperação.

2.1.5. Teoria da Equidade, de Adams

Conforme esta teoria, as pessoas comparam o que lhes é oferecido como recompensa com o que foi oferecido a outras pessoas, com desempenho e atividade semelhantes a elas. Neste caso, a motivação é influenciada pelas recompensas relativa e absoluta (ROBBINS, 2004).

2.1.6. Teoria do Estabelecimento de Objetivos, de Locke

As metas podem ser a principal fonte de motivação no trabalho. Isto é o que propõe esta teoria. Os objetivos fixos produzem melhores resultados que os objetivos genéricos, pois o indivíduo direciona seus esforços à realização da meta. Para tanto, as metas devem fazer sentido para esse indivíduo, sem entrar em conflito com os seus valores pessoais (FERREIRA *et al.*, 2006).

2.1.7. Teoria da Expectativa, de Vroom

Para Victor Vroom, a motivação depende da força da expectativa de que uma ação trará o resultado esperado e da atração que esse resultado exercerá sobre o indivíduo. Para estar motivado, o funcionário deverá estar certo de que o seu esforço renderá uma boa avaliação, de que essa avaliação resultará em recompensas profissionais e de que tais recompensas atenderão às suas metas pessoais (ROBBINS, 2004).

2.2. Contrato psicológico

Segundo Migliorini (2005), a participação da organização na vida social envolve praticamente todos os aspectos da vida de uma pessoa. Assim o trabalho, mais precisamente o emprego, é parte imprescindível do cotidiano pessoal. Muitas das experiências diárias ocorrem dentro dos grupos e das organizações. A importância da organização como parte integrante da vida social remete para um melhor entendimento da relação indivíduo-organização.

A percepção da organização pelo indivíduo está fortemente influenciada pelas características pessoais. A admissão do indivíduo em uma organização estabelece um vínculo empregatício e geração de expectativas econômicas, sociais e emocionais. A admissão do indivíduo efetiva o contrato psicológico entre ambas as partes e inicia um processo de expectativas mútuas (MIGLIORINI, 2005).

Para Côrtes & Silva (2006), há uma convergência do pensamento de diversos autores sobre algumas características básicas do contrato psicológico:

- 1 - ele se baseia na percepção sobre a troca de benefícios e recompensas mútuas;
- 2 - o contrato pressupõe que o empregado não precisa concordar com tudo o que é oferecido, bem como a empresa não assume o compromisso de atender a todas as expectativas do empregado;
- 3 - sempre haverá uma parte implícita ou escondida do contrato psicológico, que poderá gerar ambigüidade, ainda que pequena, no processo de entendimento;
- 4 - os contratos são dinâmicos e podem ser afetados por fatores relacionados ao macroambiente;

5 -as percepções sobre o contrato estarão, invariavelmente, impregnadas de experiências anteriores.

A compreensão dos contratos psicológicos, segundo os autores, é fundamental, sobretudo quando novos empregados são admitidos na organização, pois o gerenciamento das expectativas pode evitar a ocorrência de frustrações e cobranças futuras.

Côrtes & Silva (2006) alertaram para os primeiros meses do novo funcionário, quando ocorre o processo de socialização com os gerentes e a adaptação à empresa. Nesse período, os empregados mudam as suas percepções das promessas e os motivos para ingressar na organização, o que afeta sua motivação, seu comprometimento e sua intenção de permanecer na empresa.

2.2.1. Mudanças no contrato psicológico

Siehl & Bowen (1997) identificaram que as mudanças por que passam as relações de trabalho afetam e alteram o antigo contrato psicológico existente entre empregado e empresa. O antigo contrato, que previa uma relação de emprego que durasse por toda a vida, tornou-se obsoleto e vem ruindo com a flexibilização das relações de trabalho e o surgimento de novas formas de atividade profissional.

Segundo Côrtes & Silva (2006), as próprias organizações devem aprender a lidar com uma diversidade de perfis de pessoas, cujas expectativas com relação à empresa tendem a diferir significativamente. Os autores indicaram que uma das consequências mais relevantes das recentes mudanças nas relações de trabalho é a transformação na maneira como as organizações e os indivíduos lidam com a noção de carreira. A questão da progressão na carreira não é mais estruturada apenas internamente, por meio da ascensão em níveis hierárquicos; as mudanças laterais, que ampliam as competências do indivíduo sem necessariamente um aumento de salário, e as mudanças de organizações também são consideradas avanços na carreira.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em maio de 2007 e teve por objetivo verificar os diversos fatores motivacionais

que levaram 38 funcionários da empresa Alfa a se interessar em participar do concurso público e trabalhar nessa organização. Tais funcionários possuem nível superior completo e se diferenciam pela idade e pelo tempo de trabalho nessa empresa. Do total, 34 funcionários responderam a um questionário sem auxílio de um entrevistador, e quatro foram entrevistados individualmente. A empresa foi selecionada pelo caráter de acessibilidade. O questionário utilizado era do tipo estruturado e continha sete questões principais com diversas subopções. O instrumento era composto por um total de 40 perguntas e mais um questionário social. O presente artigo é baseado em uma pesquisa exploratória que se restringiu apenas a uma empresa e que pode servir de base para futuros estudos em outras empresas públicas ou na mesma empresa, com uma amostra ampliada.

O trabalho utilizou conceitos de distribuição de frequência, percentual e percentual acumulado. Uma tabela de frequência nada mais é que uma representação na qual um valor se apresenta em correspondência com sua repetição. Dos dados ordinais foi utilizada a média, o quociente entre a soma dos valores do conjunto e o número total de valores, e o desvio padrão, medida da dispersão em relação à média.

Foi utilizada, neste trabalho, a análise estatística bivariada, que permite análise simultânea de duas (ou mais) variáveis. Ela permite estabelecer relações entre variáveis, isto é, determinar se as diferenças entre a distribuição de duas variáveis são estatisticamente significativas. Se as variáveis são de natureza ordinal ou nominal e os valores se referem ao número ou à frequência de casos que se situam em cada categoria, é possível efetuar tabelas de contingência ou cruzadas (comando *Crosstabs*).

Nas tabelas de contingência, podem cruzar-se variáveis pertencentes ao mesmo fenômeno, de modo a perceber as características mais importantes que o compõem, ou se cruzar variáveis pertencentes a fenômenos diferentes, de forma a verificar a existência de relações de dependência. O quadro a seguir apresenta o perfil dos entrevistados.

3.1 Entrevistas

Foram realizadas quatro entrevistas em profundidade que permitiram a elaboração de um quadro

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Identificação	Sexo	Idade	Estado civil	Naturalidade	Trabalhou anteriormente?	Público/ privado	Tempo de experiência
Entrevistado 1	masculino	26	solteiro	RJ	NÃO		
Entrevistado 2	masculino	29	solteiro	SP	SIM	privado	2,0
Entrevistado 3	masculino	26	solteiro	PR	SIM	privado	5,0
Entrevistado 4	masculino	46	casado	SP	SIM	ambas	
Entrevistado 5	masculino	26	solteiro	DF	NÃO		
Entrevistado 6	masculino	30	solteiro		SIM	privado	2,0
Entrevistado 7	masculino	30	solteiro	SC	SIM	privado	2,0
Entrevistado 8	feminino	27	casado	RJ	SIM	privado	3,0
Entrevistado 9	masculino	29	solteiro		SIM	ambas	4,0
Entrevistado 10	masculino	27	casado		SIM	privado	8,0
Entrevistado 11	masculino	26	solteiro		SIM	privado	5,0
Entrevistado 12	masculino	25	solteiro		SIM	público	0,3
Entrevistado 13	masculino	26	solteiro	SP	SIM	privado	2,5
Entrevistado 14	masculino	31	solteiro	MG	SIM	privado	7,0
Entrevistado 15	masculino	29	casado	RJ	SIM	privado	6,0
Entrevistado 16	masculino	30	casado	RS	SIM	privado	5,0
Entrevistado 17	feminino	26	solteiro		NÃO		
Entrevistado 18	masculino	32	solteiro	MG	SIM	público	4,0
Entrevistado 19	masculino	24	solteiro	RJ	SIM	público	1,0
Entrevistado 20	masculino	55	casado		SIM	privado	32,0
Entrevistado 21	feminino	44	solteiro	RJ	NÃO		22,0
Entrevistado 22	masculino	30	casado	RJ	SIM	privado	5,0
Entrevistado 23	feminino	27	casado	RJ	SIM	privado	2,5
Entrevistado 24	feminino	33	divorciado	RJ	SIM	privado	10,0
Entrevistado 25	masculino	26	solteiro	RJ	SIM	privado	2,5
Entrevistado 26	masculino	33	casado	RJ	NÃO		6,5
Entrevistado 27	masculino	31	casado	RJ	NÃO		5,0
Entrevistado 28	masculino	34	solteiro	RJ	SIM	privado	13,5
Entrevistado 29	masculino	28	casado	RJ	NÃO		
Entrevistado 30	masculino	42	casado	SP	SIM	privado	22,0
Entrevistado 31	masculino	31	casado	PR	NÃO		2,0
Entrevistado 32	feminino	32	casado	RJ	SIM	privado	7,0
Entrevistado 33	feminino	26	solteiro	RJ	NÃO		2,0
Entrevistado 34	Masculino	31	casado	Sudeste	SIM	privado	6,7

de análise minucioso de fatores motivacionais dos indivíduos pesquisados, bem como a validação do questionário que foi utilizado posteriormente. As entrevistas em profundidade foram realizadas em maio de 2007, individualmente, e seguiram o roteiro de questões existente no questionário. As opções de resposta, no entanto, não foram dadas, como forma de avaliar o questionário produzido, verificando se as perguntas feitas condiziam com a realidade encontrada na empresa e se o entrevistado se sentiria livre para responder a elas conforme lhe conviesse.

3.2. Questionário

O questionário foi elaborado segundo os objetivos propostos na pesquisa e no estudo desenvolvido por Côrtes & Silva (2006). Antes de ser encaminhado aos participantes da pesquisa, ele foi previamente avaliado com as entrevistas em profundidade realizadas. Inicialmente, o funcionário forneceria informações básicas de cunho social, como idade, naturalidade e tempo de experiência profissional. Em seguida, foram descritas sete questões principais com um desdobramento total de 40 opções. Em cada questão, o

respondente poderia marcar uma ou mais opções que mais se aproximassem do seu pensamento.

Os questionários foram aplicados individualmente. Apenas instruções básicas sobre preenchimento foram dadas por um entrevistador.

3.3. Análise estatística

Os dados obtidos a partir dos 34 questionários preenchidos foram digitados no *software* SPSS®, para que pudessem ser tratados com aparato estatístico adequado. As ferramentas utilizadas foram distribuição simples e distribuição cruzada. A distribuição simples foi usada como forma de identificar as opções com maior incidência de resposta; enquanto a distribuição cruzada, para encontrar tendências e relações entre respostas escolhidas. Assim, foi possível traçar um perfil das opções dos empregados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram elaborados quadros com o resumo dos resultados de cada questão, que mostrou o número de indivíduos que assinalaram cada um dos itens. Em alguns casos, os indivíduos marcaram mais de uma opção na mesma questão.

No Quadro 2, observa-se que os itens “segurança/estabilidade” e “imagem da empresa” foram os principais fatores que motivaram a participação no processo seletivo da empresa Alfa. Um dos entrevistados assinalou: “Uma empresa que já acompanhava e tinha verdadeira admiração por todas as suas realizações”. Essa afirmação indica claramente a boa imagem que a empresa detém junto a seu público externo.

Quadro 2: Resumo com número de indivíduos que responderam à questão 1

Que fatores motivaram a sua decisão de participar do processo seletivo?	Quantidade
Segurança/estabilidade	15
Imagem da empresa (bem-sucedida)	14
Qualidade de vida	10
Salário/benefícios	8
Era mais um concurso/apenas ganhar experiência	4
Influência da família/amigos	0
Possibilidade de crescimento/carreira	8
Dificuldade de realocação no mercado de trabalho	3

“Já tinha trabalhado na empresa como contratado e, por isso, julgo que conhecia bem a empresa ao fazer o concurso”. Com base no relato do entrevistado e no Quadro 3, nota-se que a mídia e o conhecimento pessoal foram as principais fontes de informação sobre a Alfa. Acredita-se que essas respostas são decorrentes da forte presença da empresa nos principais meios de comunicação e do grande número de prestadores de serviço terceirizado.

Quadro 3: Resumo com número de indivíduos que responderam à questão 2

Qual a fonte de informação prévia sobre a empresa que você considera relevante?	Quantidade
Conhecia amigo/familiar que trabalhava na empresa	9
Mídia	15
Amigos que conheciam funcionários da empresa	2
Considera que conhecia pessoalmente a empresa (prestou serviço ou havia estudado sobre ela)	15
Nenhuma informação	1

A “oportunidade de treinamento e desenvolvimento” foi apontada como o principal ponto positivo percebido em relação à Alfa, seguido da “chance de construir uma carreira”, segundo o resultado da questão 3, consolidado no Quadro 4.

Uma vez que o indivíduo se torna funcionário da empresa, a segurança perde importância, apesar de ser o principal fator motivador para participação no concurso público, como apresenta a Tabela 1.

Quadro 4: Resumo com número de indivíduos que responderam à questão 3

Qual o principal ponto positivo percebido com relação à empresa (assim que entrou)?	Quantidade
Segurança	9
Chance de construir uma carreira	14
Oportunidade de treinamento/desenvolvimento	24
Qualidade de vida	8
Bons salários/benefícios	6
Possibilidade de gerenciamento do tempo	4
Preocupação da empresa com as pessoas	4
Ambiente de trabalho favorável	10
Oportunidade de construir amizades	4

No Quadro 5, observa-se que as principais críticas à realidade encontrada na empresa foram a “inadequação do plano de cargos e salários” e o “baixo comprometimento por parte de alguns funcionários”. Consecutivamente aos itens anteriores, aparece a resposta “influência política sobre a empresa”, indicada por oito indivíduos, que reflete os aspectos negativos da presença do governo na direção da empresa Alfa e, conseqüentemente, nas decisões tomadas por ela.

Quadro 5: Resumo com número de indivíduos que responderam à questão 4

Qual a principal crítica à realidade encontrada na empresa (assim que entrou)?	Quantidade
Inadequação no plano de cargos e salários	19
Influência política sobre a empresa	8
Ritmos diferente das empresas privadas (pouco dinamismo)	5
Falta de visão de mercado	2
Baixo comprometimento de alguns funcionários	12

A questão 5 foi a única pergunta feita de forma excludente. Ao se responder a um item, os demais, automaticamente, não poderiam ser preenchidos. Foi uma pergunta direta e relacionada à atual situação do empregado. Percebe-se, pelo Quadro 6, que a grande maioria dos entrevistados se sente totalmente motivada em suas atividades.

Quadro 6: Resumo com número de indivíduos que responderam à questão 5

Você se sente motivado no seu trabalho?	Quantidade
Sim, totalmente	24
Sim, parcialmente	7
Não	3

Apesar de a grande maioria se sentir motivada com suas atividades diárias e de se tratar de um trabalho de grande estabilidade, pode-se notar que o grupo se dividiu, nas respostas do Quadro 7, entre os que pensam em ficar até se aposentar e os que pensam em permanecer na empresa, mas não descartam a possibilidade de saída. Tais respostas mostram

que eles não cogitam sair da Alfa para empresas públicas ou privadas no momento. Nesta questão, os funcionários deram apenas uma resposta e houve uma abstenção.

Quadro 7: Resumo com número de indivíduos que responderam à questão 6

Qual sua expectativa quanto a permanecer ou deixar a empresa?	Quantidade
Pensa em permanecer na empresa, mas não necessariamente até se aposentar	18
Cogita sair para trabalhar em outra empresa pública	1
Cogita sair para trabalhar empresa privada	0
Pensa em ficar até se aposentar	14

Quando questionados sobre o principal fator que os levaria a deixar a empresa, a grande maioria dos entrevistados respondeu que o fator seria não encontrar possibilidade de carreira e crescimento (Quadro 8). Esse item se contrapõe às respostas dadas à questão 3, onde 14 indivíduos responderam que a chance de construir uma carreira era um ponto positivo observado na empresa.

Quadro 8: Resumo com número de indivíduos que responderam à questão 7

Qual o principal fator que te levaria a deixar a empresa?	Quantidade
Passar em outro concurso público	7
Possibilidade de voltar para a região de origem com um bom salário	2
Não encontrar a possibilidade de crescimento/carreira	17
Receber uma oferta de melhor salário (setor privado)	2
Receber uma proposta desafiadora/estimulante	5
Oportunidades pessoais (artísticas; na área acadêmica; morar em outro país)	9

Foi realizada uma distribuição cruzada das informações coletadas no questionário e, em função disso, alguns fatos puderam ser observados.

Nas tabelas abaixo, os números referentes aos funcionários motivados, isto é, àqueles que deram a resposta “sim, totalmente” ou “sim, parcialmente” à questão 5, foram consolidados na linha não-motivado – “não”. Pode-se ver que das pessoas que se

sentem motivadas, 25 não apontaram bons salários e benefícios como pontos positivos percebidos na empresa (Tabela 1) e 27 não indicaram gerenciamento do tempo (Tabela 2). Por outro lado, 14 indivíduos apontaram que a chance de construir uma carreira é o principal ponto positivo (Tabela 3) e 21, que as oportunidades de treinamento e desenvolvimento existentes são os principais pontos positivos (Tabela 4). O item de maior crítica é a inadequação do plano de cargos e salários, tanto para os motivados como para os não-motivados (Tabela 5).

Tabela 1: Motivação x ponto positivo percebido: bons salários e benefícios

	Bom salário/benefício		Total
	Não	Sim	
Não-motivado	Não	25	31
	Sim	3	3
Total		28	34

Tabela 2: Motivação x ponto positivo percebido: gerenciamento de tempo

	Gerenciamento do tempo		Total
	Não	Sim	
Não-motivado	Não	27	31
	Sim	3	3
Total		30	34

Tabela 3: Motivação x ponto positivo percebido: chance de construir uma carreira

	Construir carreira		Total
	Não	Sim	
Não-motivado	Não	17	31
	Sim	3	3
Total		20	34

Tabela 4: Motivação x ponto positivo percebido: oportunidade de treinamento e desenvolvimento

	Oportunidade treinamento/desenvolvimento		Total
	Não	Sim	
Não-motivado	Não	10	31
	Sim	0	3
Total		10	34

Tabela 5: Motivação x ponto negativo: plano de cargos e salários

		Inadequação do plano de cargos e salários			Total
		SR*	Não	Sim	
Não-motivado	Não	1	13	17	31
	Sim	0	1	2	3
Total		1	14	19	34

SR* – Questionário sem resposta.

As pessoas que não se sentem motivadas acreditam que treinamento e desenvolvimento são os principais pontos positivos percebidos no momento de seu ingresso na organização. Contudo, esse atrativo não é suficiente para motivá-las (Tabela 4).

Das 18 pessoas que pensam em permanecer na empresa, mas não necessariamente até se aposentar, dez indicaram a falta de possibilidade de crescimento como o principal fator que o levaria a deixar a empresa. Das 14 pessoas que pretendem permanecer na Alfa até se aposentar, seis afirmaram que apenas a falta de possibilidade de crescimento de carreira seria um fator que as levaria a deixar a empresa. Portanto, o item “possibilidade de crescimento” parece ser uma grande preocupação dos funcionários questionados e um fator preponderante na decisão de permanência na empresa.

Tabela 6: Permanência, mas não até aposentar x falta de possibilidade de crescimento/carreira

		Sem possibilidade de crescimento/carreira		Total
		Não	Sim	
Permanecer, mas não até se aposentar	SR*	1	0	1
	Não	8	7	15
	Sim	8	10	18
Total		17	17	34

* SR – Questionário sem resposta.

Quinze indivíduos indicaram “segurança/estabilidade” como fator que motivou a sua decisão de participar do processo seletivo para a empresa. Dentre eles, 12 disseram que o item “oportunidade de treinamento/desenvolvimento” é um dos principais

pontos positivos percebidos no momento de seu ingresso na organização (Tabela 7). O mesmo foi dito por outras 12 pessoas, de um total de 14 que, como fator decisivo na participação do processo seletivo, indicaram a imagem bem-sucedida da empresa (Tabela 8).

Tabela 7: Ponto positivo oportunidade de treinamento/desenvolvimento x motivação para concurso segurança/estabilidade

		Motivação para concurso segurança/estabilidade		Total
		Não	Sim	
Oportunidade de treinamento/desenvolvimento	Não	7	3	10
	Sim	12	12	24
Total		19	15	34

Tabela 8: Ponto positivo oportunidade de treinamento/desenvolvimento x motivação para concurso imagem da empresa

		Motivação para concurso imagem da empresa		Total
		Não	Sim	
Oportunidade de treinamento/desenvolvimento	Não	8	2	10
	Sim	12	12	24
Total		20	14	34

Comparando-se o presente estudo com a pesquisa de Côrtes & Silva (2006), encontra-se uma mesma tendência nas respostas dadas às questões 1, 2, 4 e 6, sendo idênticas as opções que mais obtiveram respostas: 1, 4 e 6. A questão 7 apresentou resultados completamente distintos nos dois trabalhos.

4. CONCLUSÃO

A ruptura do antigo contrato psicológico, cada vez mais evidente para a sociedade, acaba valorizando a questão da estabilidade do emprego público, que ainda mantém a característica da relação duradoura entre empresa e empregado. O ideal seria que a empresa trabalhasse o conteúdo de um novo

contrato e que, com esse conteúdo, fosse realizado um novo pacto com os trabalhadores.

O aspecto estabilidade, verificado na pesquisa de Côrtes & Silva (2006) como de destaque entre os fatores motivadores dos indivíduos que escolheram trabalhar em uma empresa estatal, também foi apontado por cerca de 50% dos profissionais entrevistados no presente estudo. A elevada indicação desse item e a baixa indicação de outros, como salários e dificuldade de realocação no mercado de trabalho, podem revelar uma preocupação com a obtenção de uma fonte de renda permanente. Além da característica estabilidade, a imagem de empresa bem-sucedida também foi destacada por grande parte da amostra.

Esses fatores exerceram influência sobre os indivíduos e se transformaram em recompensas profissionais para os esforços daqueles que decidiram entrar para o serviço público. Ao receber tais recompensas, na verdade, as pessoas esperam atender às suas metas pessoais, de acordo com a Teoria da Expectativa, de Victor Vroom. Ou seja, o ingresso em uma empresa pública é a recompensa pelo período de preparação anterior ao concurso. Ao entrar na empresa, o funcionário satisfaz um objetivo que o impulsionou desde o início para o concurso e a carreira em uma estatal.

Observa-se ainda que houve uma mudança no contrato psicológico dos entrevistados. A maioria deles indicou a estabilidade e a imagem da empresa como fatores que a motivaram a participar do concurso. No entanto, os pontos positivos destacados por grande parte dos entrevistados, logo após o seu ingresso, foram a chance de construir uma carreira e a oportunidade de treinamento e desenvolvimento. Acredita-se que os primeiros meses de trabalho na empresa tenham afetado a motivação, o comprometimento e as intenções dos empregados, mudando suas expectativas em relação à organização.

O fator oportunidade de treinamento e desenvolvimento foi bastante apontado como ponto positivo na empresa. Duas possíveis causas desse resultado podem ser o fato de se tratar de uma empresa do ramo de energia e tecnologia e a circunstância de os funcionários pesquisados possuírem nível superior.

Recomenda-se a realização de novos estudos sobre os fatores motivacionais de indivíduos que ingressaram em organização do setor público, por meio do

mesmo instrumento, em áreas de atuação diferentes de energia e tecnologia. Devido à diversidade de realidades encontradas nesse ambiente e das dife-

rentes esferas existentes (federal, estadual e municipal), a questão requer uma análise mais abrangente que permita uma generalização dos resultados.

REFERÊNCIAS

BARCELLOS, Marta. Desemprego dá fôlego à indústria do concurso. *Valor Econômico*. São Paulo, 24 de junho de 2004.

CÔRTEZ, Leonardo Lopes & SILVA, José Roberto Gomes da. Construção do contrato psicológico de indivíduos que ingressam em organizações do setor público no atual contexto brasileiro: estudo de caso em uma empresa estatal. *In: XXX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais...* Salvador: Anpad, 2006. CD-ROM.

FERREIRA, André; FUERTH, Leonardo R. & ESTEVES, Rodrigo Clebicar P. M. Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes. *In: XXX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais...* Salvador: Anpad, 2006. CD-ROM.

GODOI, Christiane K.; MARCON, Rosilene; BALSINI, Cristiane Pereira V. & TEIXEIRA, Marcelo C. Remuneração acionária, sentimento de propriedade e motivação dos empregados: o caso de uma empresa do setor elétrico. *In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais...* Curitiba: Anpad, 2004. CD-ROM.

MIGLIORINI, Maricéia A. 2005. *A dimensão do contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC.

ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SIEHL, Caren & BOWEN, David E. The future of human resource management: March and Simon (1958) revisited. *Human Resource Management*, v. 36, n. 1, p. 57-63, 1997.

SOUZA, Cláudio de. Busca por concurso quase dobra. *Jornal do Brasil*. Rio de Janeiro, 31 de maio de 2004.

SOUZA, Washington José de & CARVALHO, Virgínia D. de. Elementos do comportamento organizacional no trabalho voluntário: motivação na pastoral da criança à luz da teoria da expectativa. *In: XXX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais...* Salvador: Anpad, 2006. CD-ROM.