

## 4

### **Análise dos resultados**

Este capítulo apresenta a descrição dos resultados obtidos a partir dos questionários realizados com 97 pessoas admitidas para cargos com exigência mínima de nível superior, representando a quase totalidade dos empregados admitidos para os referidos cargos nas duas primeiras turmas do programa de desenvolvimento dos novos empregados no período de janeiro de 2008 a junho de 2009 da DESENVOLVIMENTO. O capítulo está estruturado em oito fatores que refletem os temas abordados no referencial teórico que estruturam a análise.

1. Fatores que Motivaram a Participação no Processo Seletivo Público
2. Imagem percebida da empresa e dos empregados
3. Fontes de informação utilizadas pelos indivíduos para a decisão de participar do processo seletivo
4. Principais pontos positivos percebidos na empresa
5. Oportunidades de melhoria identificadas na empresa
6. Principais expectativas dos respondentes na relação com a empresa
7. Expectativas quanto ao futuro
8. Motivações que levariam as pessoas a deixarem a empresa

#### **4.1.**

##### **Fatores que motivaram a participação no processo seletivo público**

O processo de formação do contrato psicológico se inicia antes da contratação do novo empregado e é dinâmico, evoluindo constantemente como resultado das experiências vividas no dia a dia na relação de trabalho, conforme destaca Rousseau (2005). O indivíduo já parte de uma série de pressupostos para se candidatar a esta ou aquela organização, as pessoas ingressam na empresa com expectativas e percepções de promessas que irão fazer parte de seu relacionamento com a empresa (Taris, Feij e Capel, 2006; Sutton e Griffin, 2004; Rousseau, 2001; Rousseau e Greller, 1994). Dessa forma, o processo de construção do contrato psicológico tem início antes da contratação e continua ao longo de toda a relação de trabalho entre o empregado e a organização. A

primeira pergunta do questionário teve como objetivo principal identificar quais foram os principais fatores que motivaram a decisão dos participantes a participar do processo seletivo para a DESENVOLVIMENTO.

Em relação aos fatores que aparecem nos relatos dos respondentes ao explicarem sua motivação para participar do concurso público de seleção foram categorizadas nove aspectos distintos. Imagem bem sucedida da DESENVOLVIMENTO e afinidade com a sua missão; salários e benefícios; possibilidade de crescimento na carreira; qualidade de vida e gerenciamento do tempo; segurança e estabilidade no trabalho; influência do círculo de amigos/familiar, ganho de experiência foram os principais temas que apareceram no discurso dos participantes. O Quadro 7 sintetiza os principais motivadores da decisão de ingressar na DESENVOLVIMENTO.

Quadro 7 – Motivação para participar do processo seletivo

Aspectos destacados pelos participantes	Qtde
Salários e benefícios e ambiente de trabalho	63
Imagem positiva e missão da empresa	62
Possibilidade de crescimento/carreira	45
Segurança/estabilidade	38
Qualidade de vida/gerenciamento do tempo	37
Influência da família/amigos	9
Recolocação no mercado de trabalho	4
Era mais um concurso/apenas ganhar experiência	3
Outros	3

Fonte: Própria

Os aspectos preponderantes nas respostas, citados pela maioria do grupo, foram os salários e benefícios e ambiente de trabalho e a imagem positiva da empresa e a afinidade com a sua missão, que diz respeito à atuação no mercado ao longo dos seus mais de 50 anos de existência.

As recompensas em termos de salários e benefícios são definidas nesse estudo como remuneração na sua forma ampla, compreendendo: (1) remuneração direta, ou seja, o valor pecuniário para remunerar diretamente o empregado; (2) remuneração indireta correspondente aos benefícios e vantagens adicionais e (3) remuneração variável, sendo esta a remuneração atrelada à *performance* de pessoas e equipes que oscila conforme os resultados da organização e dos objetivos e metas previamente negociados e estabelecidos entre a organização e seus colaboradores.

*“... a possibilidade de ingressar no mercado de trabalho com um salário inicial alto foi um dos fatores que me motivaram...” (Participante 73)*

*“... o salário inicial alto permitiu que eu abrisse mão de morar na minha cidade natal e me mude para o Rio de Janeiro, sendo um aspecto muito relevante para quem é de outra região...” (Participante 8)*

*“... coloquei na ponta do lápis, o salário inicial é menor do que o que eu tinha no meu emprego anterior, entretanto, somado aos benefícios tais como o plano de saúde, incluindo odontológico, e auxílio creche, entre outros (...) foi muito importante para que eu pudesse tomar a decisão de mudar de empresa. Acredito que também é importante para muitas pessoas, principalmente, para quem tem família e filhos...” (Participante 77)*

A possibilidade do salário de aposentadoria não ser tão distante do salário da ativa, por meio da contribuição para a previdência privada, onde a DESENVOLVIMENTO contribui com uma parcela e o empregado com outra, também foi citado como um benefício relevante para o Participante 53.

*“... na iniciativa privada, de uma forma geral, os empregados têm que optar por contribuir para planos de previdência privada existentes no mercado, e as empresas não participam. Aqui a DESENVOLVIMENTO contribui com uma parcela e nós com outra, no final da carreira temos uma perda salarial muito menor, minha visão é de longo prazo e isso foi um aspecto relevante para a minha decisão...” (Participante 53)*

Em relação à imagem positiva da empresa e a afinidade com a sua missão, o renome e a representatividade da atuação da empresa no cenário econômico e político brasileiro, aliado aos seus diversos segmentos de atuação, foram os fatores que mais corroboraram esse aspecto, conforme os trechos transcritos a seguir.

*“... a possibilidade de atuação em uma empresa pública de relevante papel no cenário político nacional foi um dos fatores que mais me atraiu...” (Participante 47)*

*“... o renome da instituição, a possibilidade de trabalhar com políticas públicas de desenvolvimento econômico...” (Participante 49)*

*“... a reputação da empresa no mercado...” (Participante 58)*

É interessante observar que a imagem da empresa apresentada como um dos aspectos de maior motivação para a realização do concurso está em perfeita consonância com as considerações de Rousseau (2005) que ressalta que a construção do contrato psicológico tem início antes da admissão do indivíduo na empresa, visto que 49% do grupo eram oriundos de outras instituições públicas, alguns com experiência prévia exclusivamente pública e outros que também já tinham trabalhado na iniciativa privada, mas sua última experiência era no setor público.

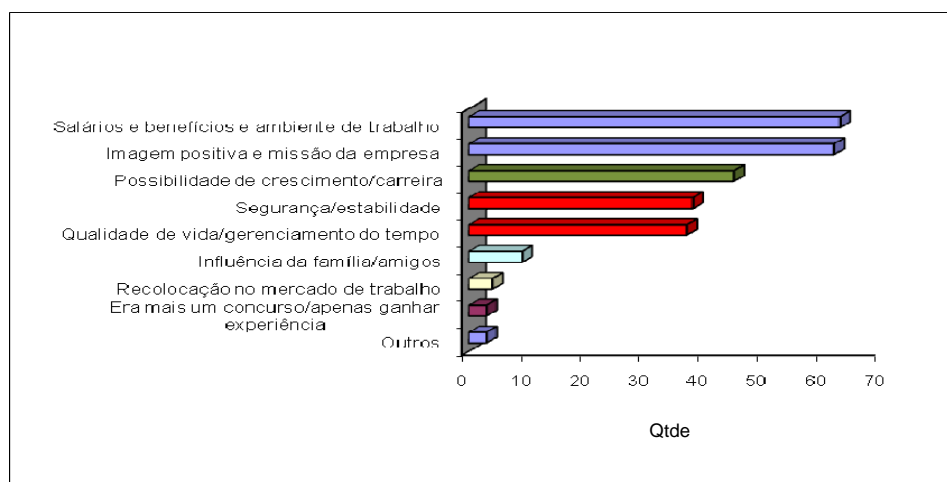
Esse fato reforça que a imagem da DESENVOLVIMENTO destacou-se como um dos motivos principais para a movimentação dentro do próprio setor público. Como citado na introdução, esse destaque, é bastante relevante para a DESENVOLVIMENTO, uma vez que alguns setores vêm encontrando dificuldade para atrair recursos humanos, pois na visão dos indivíduos entre 20 e 30 anos, alguns setores não estão sendo considerados atrativos, o que não ocorreu na DESENVOLVIMENTO, onde o perfil do grupo apresenta idade média de 30 anos e a sua missão aparece como destaque nas respostas dos participantes.

A questão da possibilidade de crescimento na carreira foi também bastante abordada estando relacionada com a trajetória da carreira, com roteiros preestabelecidos de posições funcionais, que podem constituir uma marcha ascendente no desenvolvimento de um empregado, como parte de um programa de planejamento e desenvolvimento de pessoal, com ações de treinamento orientadas pelo curso indicado pela carreira.

*“... é uma empresa que investe em você independentemente de você trabalhar numa área meio ou em área fim, (...), que valoriza a sua carreira, sabemos que há possibilidade de se desenvolver, de crescer profissionalmente...”* (Participante 32)

Segurança e estabilidade e qualidade de vida e melhor gerenciamento do tempo aparecem como os aspectos seguintes destacados pelos participantes, respectivamente, em quarto e quinto lugar conforme podemos observar no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Fatores que motivaram a decisão de participar do processo seletivo



Fonte: Própria

Em relação ao fato da segurança propiciada pelo setor público ter aparecido em quarto lugar como um dos fatores que estimularam a decisão de procurar uma empresa pública, é necessário algumas considerações mais detalhadas. Há que se esclarecer que essa segurança, no caso da empresa DESENVOLVIMENTO, é historicamente alta, porém relativa, uma vez que os empregados estão sujeitos ao regime de trabalho da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, sendo esse o mesmo regime da iniciativa privada. Embora em número irrelevante em relação ao total do quadro de pessoal, algumas demissões já ocorreram, em casos muito específicos, no período analisado.

De acordo com o perfil da amostra, cerca de 49% são provenientes do setor público, ou seja, já gozavam da referida estabilidade em maior ou menor grau dependendo do segmento de atuação, em função do regime de trabalho, se celetista ou regime jurídico único. Ou seja, a opção do indivíduo não foi pela perda da estabilidade, e sim pela manutenção dessa opção, mas em outra instituição do setor público.

Complementarmente, para alguns participantes, a movimentação de uma empresa com regime jurídico único para uma com o celetista apresenta a desvantagem de uma estabilidade menor quando intrinsecamente comparadas, entretanto, ela é compensada pelos benefícios envolvidos, tais como o recolhimento por parte da empresa para o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS; o histórico de participação nos resultados; e o histórico de abonos salariais, por época da negociação.

Essa análise sugere que a maioria dos novos empregados considera importante a estabilidade no emprego. Outro aspecto que vale ressaltar é que foi identificado maior número de respostas citando a estabilidade pelos participantes pertencentes à faixa etária acima de 30 anos. Isso pode ser explicado, devido aos diferentes contextos político-econômicos vivenciados pelas pessoas dessa faixa etária. Sob o prisma da relação entre faixa etária e estabilidade, para termos dados mais reveladores seria interessante qualificar e quantificar o número de pessoas que não compareceram para assinatura do contrato.

Por sua vez, qualidade de vida é entendida pelos participantes como o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; avaliação sobre a harmonia entre responsabilidades no trabalho e compromissos pessoais; horários flexíveis, permitindo um melhor gerenciamento do tempo; o ambiente físico e condições de trabalho, emprego de técnicas de ginástica laboral, o oferecimento de alternativas terapêuticas como psicanálise, terapia psicológica, além da disponibilização de espaços para a prática de atividades lúdicas e a própria localização da instituição não só no Estado do Rio de Janeiro, como no centro da cidade foi indicada dentro desse aspecto como um fator importante, em especial, para alguns candidatos que estavam trabalhando em outros estados e desejavam voltar para o Rio de Janeiro por razões de proximidade da família.

*“... chega de trabalhar mais de quatorze horas por dia e finais de semana, temos que trabalhar para viver e não viver para trabalhar, a iniciativa privada te consome de tal forma que não temos tempo para mais nada...”* (Participante 48)

*“... o horário flexível me permitirá conciliar o trabalho com a academia, a troca de experiências com os meus alunos também é uma atividade importante para mim, sei que terei muito trabalho pela frente aqui, mas pelo menos em alguns dias da semana poderei fazer dar aulas tranquilo...”* (Participante 50)

*“... qualidade de vida, (...) e trabalho desafiador com possibilidade de crescimento profissional...”* (Participante 61)

Embora a questão da carreira tenha sido ressaltada, três empregados demonstraram claramente que este era apenas mais um concurso que estavam fazendo para ganhar experiência, pois na verdade, estavam se preparando para outros concursos, não tendo um direcionamento específico para essa empresa.

*“... Acabei de me formar então me inscrevi em vários concursos, simplesmente atravessei a rua...”* (Participante 4)

Dado que apenas três participantes, do total de 97, demonstraram claramente a intenção de mudar de empresa, esse resultado poderia sugerir a uma interpretação de que a maioria dos empregados tem a intenção de permanecer na empresa. Entretanto, ao fazermos uma correlação entre o tempo de experiência prévio e a faixa etária predominante no grupo em estudo, ou seja, ao analisarmos em conjunto o aspecto da idade e o tempo de experiência, enquanto por um lado, encontramos para o perfil consolidado uma média de idade de 30 anos com uma média de seis anos de experiência anterior, verificamos que o tempo médio de experiência para os participantes que apresentam até 30 anos é de apenas três anos, ou seja, 50% menor em relação ao perfil consolidado do grupo como um todo. Observamos ainda que, daqueles que apresentam tempo acima dessa média, 24 participantes, (37% em relação ao total faixa etária 22 a 30), onze profissionais são egressos do próprio setor público que, em sua maioria, anteriormente trabalhavam em cargos de nível médio ou em outro estado e, por isso, optaram pela DESENVOLVIMENTO, o que indica que o fator preponderante para a mudança desses indivíduos foram os aspectos relacionados as vantagens percebidas de uma forma geral. Dessa forma, torna-se necessário uma observação desses indivíduos dentro da organização por um tempo maior para a identificação sobre a intenção de permanência na instituição e o tipo de vínculo que está sendo estabelecido.

A influência do círculo de amizade e de familiares foi apontada por nove participantes, inclusive em alguns casos tratavam-se de ex-estagiários e/ou filhos, irmãos de empregados da DESENVOLVIMENTO, o que reforça não só a percepção positiva do setor público, como também a boa reputação da instituição; o alto nível de qualificação do corpo técnico; o fato da empresa investir em treinamento e desenvolvimento.

*“... a orientação paterna foi o fator que motivou a minha decisão de participar do processo seletivo para a DESENVOLVIMENTO...”* (Participante 65)

*“... meu irmão trabalha aqui, é sem dúvida um bom lugar para se trabalhar...”* (Participante 16)

*“... incentivo que a DESENVOLVIMENTO proporciona para capacitação profissional, eu já vi isso na prática quando fiz estágio aqui...”* (Participante 42)

Um aspecto do contexto externo e conjuntural que não pode deixar de ser mencionado são os reflexos da crise do *subprime* nos EUA na economia mundial, incluindo no Brasil, gerando a partir do segundo semestre de 2008 cortes de custo na iniciativa privada traduzidos imediatamente em férias coletivas (por exemplo, montadoras), redução de turnos e demissões. Porém, esse aspecto tem impacto apenas parcial, considerando-se que as pessoas chamadas para o período selecionado tomaram a decisão de prestar concurso público antes da crise e, para terem passado, pressupõe-se que fizeram um investimento de tempo anterior a essa decisão. O impacto poderia ter sido mais bem observado no momento da assinatura do contrato, que apresentasse um menor número de desistências ou maior número de pessoas egressas da iniciativa privada, especificamente desses setores mais afetados, mas para isso uma análise mais detalhada seria necessária.

Entretanto, a recolocação no mercado de trabalho foi citada por cinco empregados, valendo ressaltar que foi identificado apenas um caso de pessoa pertencente à faixa etária de 22 a 30 anos que estava desempregada e que percebia no setor público a chance de se recolocar no mercado de trabalho.

Esse fato é muito comum ocorrer para os cargos de nível médio, onde os empregados admitidos em sua maioria possuem formação de nível superior completa, alguns até com pós-doutorado, mas que já estão se preparando para outros concursos, o que indica a presença de fortes indícios de que o empregado está na empresa por um curto espaço de tempo, sendo esse um dos motivos da exclusão da base de dados desse estudo. Vale acrescentar que nesses casos de profissionais super qualificados para a ocupação de cargos de exigência mínima de nível médio, a área de recursos humanos encontra resistência por parte das outras áreas em receber essas pessoas, justamente por elas permanecerem pouco tempo na empresa, e os investimentos realizados em treinamento serem infrutíferos, dado a curva de aprendizagem. No momento em que o empregado encontra-se treinado adequadamente para aquele determinado cargo ele está se desligando da instituição.

Entre outros aspectos mencionados está a visão de longo prazo, tanto sob a ótica das linhas de atuação da DESENVOLVIMENTO, quanto sob a ótica de escolha pessoal, citada pelo Participante 79.



De uma forma geral, os fatores descritos nos permitem observar que as motivações para a realização do concurso público e ingresso na organização mesclam diferentes aspectos como características percebidas acerca da imagem positiva da empresa e as vantagens que ela oferece; objetivos relacionados à carreira e desenvolvimento; e, fatores circunstanciais ou relacionados ao círculo de convivência.

A experiência prévia anterior predominantemente pública, combinada com o principal fator que motivou a escolha da DESENVOLVIMENTO, ou seja, salários e benefícios e ambiente de trabalho denota uma migração de uma organização pública para outra do mesmo setor. Esse fato sugere uma disputa das organizações, umas contras as outras por profissionais.

Embora tenhamos assumido como delimitação do estudo o contexto das empresas estatais de grande porte, sob administração federal, há que se considerar, o mercado como um todo, e assim, a recente adoção de medidas do Governo Federal no tocante a estratégias de valorização da carreira pública, provocou um “efeito dominó” tanto na esfera pública quanto na iniciativa privada. Dessa forma, há evidências desse efeito, uma vez que foram constatados que, em janeiro/2008, vários novos empregados eram egressos de autarquias da esfera pública, o que já não foi evidenciado durante o ano de 2009, até mesmo no momento anterior a vigência efetiva da lei de modificação da composição da remuneração de algumas autarquias, ou seja, só a expectativa de direito já foi considerada forte o suficiente para a desistência. Durante o ano de 2009, a maioria dos indivíduos egressos do setor público pertencia a outras instituições que não foram contempladas com essa lei.

#### **4.2.**

#### **Imagem percebida da empresa e dos empregados**

O contrato psicológico de recém contratados é dinâmico, não toma sua forma definitiva no momento de ingresso na organização (Rousseau, 1995; Sutton e Griffin, 2004; Taris, Feij e Capel, 2006). Dessa forma, ele evolui constantemente como resultado de experiências vividas no ambiente de trabalho (De Vos, Buyes e Schalk, 2003) o que reforça a relevância do gerenciamento dos contratos psicológicos de novos empregados citada por Anderson e Thomas (1996).

Vos e Buyens (2004) destacam que os primeiros meses dentro de uma empresa são determinantes para a construção do contrato psicológico bem sucedido, pois durante esse processo de ambientação as percepções acerca da empresa serão confirmadas ou não, o que afeta o nível de motivação, de produtividade, o grau de identificação com a empresa e o conseqüente interesse em continuar trabalhando nela.

Ainda de acordo com os autores, a comparação entre o que era esperado e o que de fato foi percebido após o ingresso na organização é importante para a redução do nível de incerteza, proporcionando uma melhor adaptação.

De uma forma geral, ocorreu um aumento da percepção positiva da imagem da DESENVOLVIMENTO.

*“... o melhor lugar para se trabalhar no Brasil. Trabalho sério e muito gratificante. Oportunidade de construir uma carreira sólida, com qualidade de vida...”* (Participante 33)

*“... um lugar que valoriza seus profissionais de forma justa e que, a partir dessa valorização e do seu papel importantíssimo no desenvolvimento do País, faz com que o funcionário naturalmente vista a camisa da empresa...”* (Participante 32)

Outro aspecto abordado pelos participantes foi a percepção de que a instituição passa por um momento de renovação geracional grande, se comparado ao tamanho do seu quadro efetivo de pessoal, e num curto espaço de tempo (2 anos), se comparado ao seu tempo de existência (mais de 50 anos). A diferença de perfis é latente tanto para os novos empregados como para os antigos, há um choque de idéias entre as pessoas no dia a dia, pois estão presentes sob o mesmo ambiente indivíduos pertencentes a quatro gerações diferentes, portanto, pessoas com vivência completamente distintas, os empregados mais antigos passaram pelo governo militar, a Nova República, as demissões do Collor e as administrações do governo FHC e do Lula, já tendo vivenciado algumas situações de tensão extrema entre direção e corpo funcional, como por exemplo, o “reajuste zero” de 1998, e, na década atual, a tentativa frustrada de greve e os mais novos já vivenciaram um país estabilizado, com a valorização da carreira pública. Resumindo, é possível identificar a abordagem proposta por MacNeil (1985) quanto à classificação dos contratos em relacionais e transacionais. Em relação aos funcionários antigos, pode-se postular que há o estabelecimento de contratos relacionais, os quais são vinculados a aspectos como lealdade e confiança, portanto com alto grau de subjetividade. Por outro lado, com base nas respostas, percebe-se que os

recém-contratados estão buscando construir contratos mais transacionais, almejando regras claras, metas bem definidas, com fatores monetários e nível de comprometimento diretamente atrelado ao que é oferecido pela empresa. Em alguns momentos, parece que não há tanto orgulho em “vestir a camisa da empresa”, o que vale é onde está a oportunidade de melhor salário e benefícios.

#### 4.3.

#### **Fontes de informação utilizadas pelos indivíduos para a decisão de participar do processo seletivo**

Com o objetivo de entender onde os indivíduos buscaram informações que os ajudaram a construir suas percepções e conseqüentemente suas expectativas foram perguntadas quais as principais fontes de informação utilizadas por eles para auxílio na tomada de decisão de participar do processo seletivo, as quais se encontram resumidas no Quadro 8.

Quadro 8 - Fontes de informação prévia sobre a empresa consideradas relevantes

Fontes destacadas pelos participantes	Qtde
Mídia	77
Parentes/amigos que trabalham/trabalharam na empresa	34
Amigos que conheciam alguém que trabalhava na empresa	20
Já trabalhou na/para a empresa	19
Nenhuma informação	2

Fonte: Própria

A fonte de informação de maior representatividade foi a mídia, seguido do conhecimento de algum amigo ou familiar aposentado ou da ativa e amigos que conheciam alguém que trabalhava na empresa.

É interessante observar que essas fontes e a quantidade de vezes em que foram citadas podem ser traduzidas por busca e também acesso ao conhecimento, previamente à decisão de realização do concurso público, indicando a relevância do conhecimento sobre a imagem da empresa e outras características tais como, salário e benefícios, possibilidade de desenvolvimento entre outras, ou seja, aqueles fatores apresentados como motivadores para a tomada de decisão, no item 4.1. reforçando que o início do processo de construção do contrato psicológico tem início antes da contratação e que essa etapa inicial é chave no delineamento do referido contrato (Rousseau, 2005).

As informações vinculadas na mídia sobre a DESENVOLVIMENTO ao longo de sua existência foram sempre muito positivas e, principalmente nesses últimos dois anos, a empresa ficou em evidência dado o seu importante papel de acesso ao crédito e às medidas tomadas para minimizar os impactos negativos na economia brasileira em função da crise internacional.

Outro aspecto que pode ser sugerido é a seleção prévia de qual empresa vale a pena participar do processo de seleção. Ou seja, o ramo de atuação e a carreira nessa empresa são considerados atrativos para o grupo, isso é relevante uma vez que as pessoas que estão entrando no mercado de trabalho atualmente indicam alguns setores como desinteressantes, tais como manufatura, educação e saúde, deixando esses setores mais vulneráveis aos impactos causados pelo envelhecimento da força de trabalho.

Outra informação interessante a ser destacada é a relevância da rede de contatos existente, sejam os próprios familiares, amigos ou amigos de amigos, ou seja, há uma interação grande do grupo, uma conectividade alta. Alguns empregados destacaram que já sabiam tudo que iria ocorrer no programa de integração dos novos empregados, uma vez que fora criado um *blog* na *internet*, pelos candidatos, no qual eles trocavam informações constantemente, inclusive com elogios e críticas ao programa e principalmente, ao processo de lotação inicial do novo empregado.

*“Hoje completamos uma semana de Banco, durante a qual passamos por um processo de integração. Uma das palestras que tivemos essa semana, organizada pelo RH (excelente, por sinal) foi de depoimentos de atuais empregados, que foram muito emocionantes para nós que estamos entrando. É incrível ver o orgulho que aquelas pessoas têm em contribuir para o desenvolvimento do nosso país...”* (Em 11/07/2009)

A presença de estagiários, empregados, prestadores de serviço para a empresa ou participação de reuniões, entre outros, citados como fonte em 20% dos casos reforça a premissa de que a DESENVOLVIMENTO tem uma imagem positiva na sociedade em geral e junto àqueles que têm acesso às informações sobre a organização, em particular.

*“... O sonho de consumo de qualquer economista é trabalhar nessa Casa! Tenho vários colegas que estão ansiosos para serem chamados...”* (Participante 9)

*“... o fato de ser uma Instituição de alto valor histórico e político, além das boas condições de trabalho...”* (Participante 45)

Uma característica interessante da DESENVOLVIMENTO é o fato do quadro de pessoal ser relativamente pequeno quando comparado as empresas do seu porte e também a concentração física de todos os seus funcionários num único edifício, o que tornava a organização um círculo muito fechado. Antes dessa renovação em massa todos se conheciam e era muito comum a presença de pai e filho, tio e sobrinha, irmãos e casais trabalhando na organização, ex-estagiários ou ex-empregados, tanto do quadro de nível médio, quanto ex-empregados do nível superior que trabalhavam na organização, se desligaram para trabalhar em outra organização da esfera pública e optaram por fazer o concurso para a DESENVOLVIMENTO de novo. Após essa renovação e com os aumentos de quantitativo foi necessário o aluguel de alguns andares em edifício próximo a sede, o que causou muito desconforto para o quadro de empregados de uma forma geral. Também foi observado que o processo de socialização está ocorrendo de forma um pouco segregada, ou seja, criando-se pequenos grupos, formados em cada turma do programa com alguns eventuais outros empregados agregados. Um exemplo de ação de socialização desses pequenos grupos foi a realização de uma festa comemorativa aos dois anos de contratação, com venda de convites restrita aqueles pertencentes àquela turma ou outros empregados que eram convidados por eles, entretanto, seria necessária uma observação por um tempo maior para acompanhar o processo de socialização.

Pode-se postular que um olhar mais crítico, mais próximo à realidade da empresa, seja por meio dessa interconectividade com amigos e familiares, seja por experiência própria, como nos casos de ex-estagiários, favorece um maior grau de comprometimento, em virtude de maiores chances de não haver violação do contrato psicológico, uma vez que fica reduzida a possibilidade de serem encontradas dissonâncias entre o discurso e a prática organizacional (Robinson e Rousseau, 1994).

Dos 97 respondentes, apenas dois novos empregados relataram que não buscaram nenhuma fonte de informação prévia a organização, e, ao contrário do que se pudesse imaginar, essas respostas não foram dadas pelos mesmos empregados que relataram a empresa como apenas mais uma oportunidade de mais um concurso para ganhar experiência, o que reforça que o processo de construção do contrato psicológico tem início antes da contratação (Rousseau, 2005).

#### 4.4.

#### Principais pontos positivos percebidos na empresa

A luz do referencial teórico, resumidamente transportado abaixo, está a importância da identificação tanto dos fatores positivos percebidos pelos empregados após a admissão, como das oportunidades de melhoria, apresentadas no item seguinte, uma vez que os primeiros reforçam positivamente o contrato psicológico, e, as críticas, por outro lado, devem ser identificadas como oportunidades de melhoria, pois apresenta alguns aspectos onde a empresa deve atuar para minimizar a ocorrência de quebra ou violação do contrato psicológico.

O modelo proposto por Guest (2004) destaca quatro fatores que afetam os resultados das entregas do contrato psicológico, a saber: o entendimento do contexto existente levando-se em consideração o perfil do indivíduo e da organização; as políticas e práticas da empresa; o próprio contrato psicológico e a observação do estado do contrato psicológico. Esses fatores irão determinar os resultados dos indivíduos, no que diz respeito a suas atitudes, envolvendo o grau de comprometimento, nível de satisfação, a relação trabalho versus vida pessoal, segurança, motivação e nível de stress. E também irão determinar os comportamentos, abrangendo o grau de adequação do indivíduo às expectativas da organização, a intenção de permanecer ou não na organização e seu nível de desempenho.

De forma complementar a metodologia proposta por Markin *et al.* (1996, *apud* Davidson 2002) destaca dois aspectos que afetam a natureza do contrato psicológico, a saber: o conteúdo e o processo.

Rousseau (1996), por sua vez, identifica os fatores que afetam o contrato psicológico como estruturais, relacionados à estrutura da empresa em si e individuais, que dizem respeito ao próprio indivíduo.

O aspecto mais destacado pelos empregados foi a imagem positiva da empresa e sua atividade fim, em consonância com um dos fatores de maior motivação representando um reforço positivo da expectativa.

*“... a instituição tem como ponto forte a boa imagem ante a sociedade, a missão de promover o desenvolvimento do País, e sua capacidade de articulação de busca de lucro com promoção de atividades-chave para o País...”* (Participante 22)

Um segundo aspecto bastante mencionado foi a qualidade do corpo técnico, com empregados altamente qualificados e competentes.

*“... capital humano altamente qualificado, enfim uma empresa que valoriza seus funcionários...”* (Participante 33)

*“... formação técnica de seus profissionais (...) investimento em pessoas, atuação mais técnica e menos política...”* (Participante 20)

*“Quando decidi que queria trabalhar no Banco, me enchiam os olhos o salário, os benefícios, a estabilidade, a qualidade de vida proporcionada... após essa de integração, a sensação que ficou pra mim é: como eu estava pensando pequeno... Aquilo lá é muito mais do que isso! Sinto em todos ali a vontade de, muito mais do que ter um bom emprego, realizar um grande trabalho. Estou torcendo para que vocês possam viver o sonho que estamos vivendo agora...”* (Em 11/07/2009, depoimento no blog)

*“... o orgulho e a satisfação de estar na DESENVOLVIMENTO é um sentimento compartilhado por todos: do segurança e da copeira até os superintendentes e diretores, de quem tem menos de um ano de casa até aqueles com 15/20/30 anos de banco (...) tive a minha visão de banco ampliada, eu acredito que aqui é um lugar onde é possível aliar bons benefícios com realização profissional. Fiquei impressionado com o alto nível dos funcionários mais antigos e com os colegas da turma. Certamente, isso contribui para o sucesso da DESENVOLVIMENTO em seus objetivos e, também, para criar um ambiente de trabalho maravilhoso!...”* (Em 11/07/2009, depoimento no blog)

As recompensas em termos de salários e benefícios foram o terceiro aspecto identificado, sendo, também, um fator de reforço positivo dos fatores que motivaram a decisão de participar do processo seletivo.

Na visão do participante 29, a valorização dos empregados, na forma de investimentos em treinamento e desenvolvimento, tanto na formação acadêmica como profissional, também é um aspecto positivo, citado por 27% do grupo.

A qualidade de vida que a empresa proporciona aos empregados também foi mencionada. No mesmo contexto, a possibilidade de gerenciamento do tempo foi ressaltada por outros participantes, valorizando a idéia de poder organizar a agenda de trabalho com outras atividades e o bom ambiente de trabalho.

*“... excelente ambiente de trabalho...”* (Participante 33)

*“... o horário flexível e a carga horária praticada irão me permitir conciliar com as minhas atividades acadêmicas...”* (Participante 26)

O trabalho interessante com possibilidade de atuação em diversos segmentos da economia foi citado por 15% dos participantes.

*“... participar de empreendimentos que auxiliam o desenvolvimento do País. Fomentar o negócio da empresa em pontos cruciais para a economia brasileira e de projetos com geração de empregos...”* (Participante 6)

A percepção de que os empregados são motivados e comprometidos também foram observados.

*“... uma empresa que preza o bom relacionamento com o funcionário, e por isso, tem empregados motivados e comprometidos...”* (Participante 31)

Finalmente, a estabilidade foi lembrada por oito pessoas. O Quadro 9 resume as principais percepções dos empregados sobre os pontos positivos encontrados, após ingressarem na empresa. Dessa forma, foi possível observar que os novos empregados valorizam aspectos como imagem da empresa, qualidade de vida, gerenciamento do tempo, salários, valorização dos empregados, benefícios e estabilidade.

Quadro 9 - Principais pontos positivos percebidos com relação à empresa

Aspectos observados pelos participantes	Qtde
Empresa (imagem e atividade fim)	79
Qualidade do corpo técnico	41
Salário e benefícios	31
Qualidade de vida/gerenciamento do tempo	31
Valorização dos empregados	26
Trabalho interessante	15
Empregados motivados e comprometidos	10
Estabilidade	8

Fonte: Própria

#### 4.5. Oportunidades de melhoria identificadas na empresa

Neste momento da pesquisa, a propôs-se levantar, na visão dos participantes, as oportunidades de melhoria encontradas na empresa, que pode resultar em ocorrência ou não de frustração em relação às expectativas que podem acarretar desmotivação no trabalho, redução do grau de comprometimento e, portanto, perdas de produtividade (Morrisson e Robinson, 1997). Adicionalmente, também pode subsidiar a área de recursos humanos como parte do levantamento das necessidades para propiciar o reforço positivo do contrato psicológico, diminuindo, portanto, as chances de sua violação.



De uma forma geral, os aspectos observados pelos participantes estão concentrados em questões relativas a gestão de recursos humanos, abrangendo: (1) a ausência de melhores práticas de remuneração; (2) ausência de plano de carreira; (3) sistema de avaliação por gestão de competências ainda incipiente; e (4) vigência de dois planos de cargos e salários.

As práticas de remuneração da DESENVOLVIMENTO pareceu surpreender grande parte dos novos empregados, principalmente, aqueles egressos da iniciativa privada, no que tange a aspectos relacionados a remuneração variável, ausência de bônus por desempenho e também a forma homogênea, em relação a alguns cargos, no que diz respeito ao plano de cargos e salários. Por exemplo, o salário médio de um bibliotecário deveria ser tratado de forma diferenciada em relação aos outros cargos, uma vez que esta é a realidade no mercado de trabalho, e suas atribuições também são claramente definidas no plano de cargos e salários, sendo distintas das atribuições dos cargos de administração, contabilidade, economia, engenharia e direito, que, por sua vez, apresentam atribuições definidas muito semelhantes. Ou seja, para determinados cargos, como o de bibliotecário, a remuneração deveria ser inferior a dos cargos que desempenham a função de analista.

A ausência de trilhas de carreira, onde em determinado ponto, previamente definido, o empregado possa assumir uma mudança de trajetória, com especialização em uma determinada vertente seja técnica ou gerencial, também foi abordado nas entrevistas. Alguns empregados questionaram que a possibilidade de um crescimento rápido na carreira é feita apenas por meio da conquista dos chamados cargos executivos, ou seja, aqueles que desempenham uma função gerencial e, por isso, recebem uma gratificação de função, o que segundo esses novos empregados pode provocar uma distorção, uma vez que a carreira técnica fica em segundo plano, apesar de trata-se de uma organização em que, devido a sua própria natureza e missão, há necessidade de especialistas em assuntos específicos, sem que estes sejam necessariamente executivos. Ainda nesse tópico, foi levantada por alguns participantes a possibilidade de ocorrência de outra distorção como a premiação inadequada de um bom técnico com um cargo executivo, quando se acaba perdendo um bom técnico e ganhando um mal executivo, uma vez que as competências requeridas para cargos executivos são distintas das competências técnicas.

Ainda em relação à gestão de recursos humanos, foi observado por 21% dos novos empregados que a instituição possui um problema interno relacionado à isonomia salarial, isto é, os empregados novos são admitidos em um plano de cargos e salários diferente do plano praticado para os empregados antigos, abrangendo mais especificamente questões da curva salarial, ao longo da carreira, e incorporação de função. Alguns empregados entendem que esse fato sugere um tratamento institucional, uma vez que dois empregados desempenhando a mesma função, com as mesmas atividades possuem tratamentos distintos no que se refere à remuneração e alguns benefícios.

Na visão do participante 21, a instituição sofre grande influência política uma vez que seu presidente é indicado pelo governo federal e que algumas funções tais como, diretor, assessor de diretor, assessor de presidente e chefes de representação são funções que podem ser ocupados por pessoas que não pertencem ao quadro efetivo da instituição.

Apresentando certa consonância com a preocupação da ingerência política, foi levantado pelo participante 18, que o regime de trabalho celetista para essa organização, dada a sua natureza de atuação, deixa o corpo funcional vulnerável às pressões políticas e econômicas do governo, o que pode vir a prejudicar o desempenho da instituição no longo prazo.

Alguns participantes principalmente, aqueles vindos de fora do eixo Rio - São Paulo acreditam que há uma baixa representatividade, no corpo funcional, das outras regiões do Brasil.

Cerca de 10% dos participantes ficaram surpresos com a falta de integração dos sistemas de informação ainda existente na instituição, apesar de saberem que se encontra em fase de licitação a compra de um sistema integrado, acreditam que essa ação já deveria ter sido efetiva há algum tempo.

A pouca autonomia foi citada principalmente pelos advogados e alguns administradores e abrange, essencialmente, dois aspectos: a subordinação a um órgão de controle das estatais, que limita várias ações em relação à gestão de recursos humanos e a necessidade de obediência à lei que trata das licitações (lei nº 8.666 e suas respectivas alterações) provocando um pouco de lentidão quando da necessidade de compra ou contratação de alguns produtos ou serviços.

Por sua vez, a lentidão também apareceu dentre os aspectos citados por alguns empregados, incluindo além de fatores que estão relacionados aos citados anteriormente, algumas questões veiculadas na imprensa sobre a demora na liberação de recursos para alguns projetos específicos.

Apesar de todos os projetos financiados com recursos da DESENVOLVIMENTO terem obrigatoriamente uma placa, informando a origem dos recursos, na visão de alguns participantes, como o participante 36, a marca ainda é pouco conhecida, principalmente, em relação aos recursos que são repassados de forma indireta.

“... a DESENVOLVIMENTO deveria tornar mais visível a sua marca que ainda é desconhecida por parte da população, conheço a regra de que os projetos financiados de forma indireta, obrigatoriamente devem conter uma placa informando a origem dos recursos, entretanto, principalmente nessa forma e atuação (indireta) a marca deve ser trabalhada...” (Participante 36)

Na visão de alguns participantes, ao mesmo tempo em que a renovação de pessoal tem o aspecto positivo da oxigenação da empresa, há uma preocupação com a passagem de conhecimento e dos valores da instituição. Outro aspecto levantado foi o receio de haver alguma resistência no dia a dia de trabalho, dado que, com essa renovação, a organização apresentará em seu quadro de pessoal, empregados com idades muito diferentes e, portanto, um nível de heterogeneidade muito alto.

*“... uma renovação do quadro de funcionários de uma empresa tem seu aspecto positivo de oxigenação, de trazer novos conhecimentos para a empresa, por outro lado, entendo que a empresa deve ter cuidado para não perder o conhecimento e os valores éticos que estão no sangue dos empregados antigos (...) pelas apresentações realizadas essa semana, percebemos o quanto de responsabilidade iremos ter para manter a excelência da instituição...”* (Participante 9)

A maioria dos empregados do cargo de analista de sistemas ficou frustrada em relação à pequena possibilidade de troca de área, que é restrita para esse cargo e alguns outros mais específicos. Todas as observações encontram-se resumidas no Quadro 10 a seguir.

Quadro 10 - Principais oportunidades de melhoria na empresa

Aspectos observados pelos participantes	Qtde
Ausência das melhores práticas de remuneração (bônus e variável)	40
Ausência de plano de carreira	35
Sistema de avaliação de gestão por competências ainda em implantação	33
Influência política	31
Vigência de dois planos de cargos e salários distintos	20
Regime celetista (falta de estabilidade) versus ingerência política	15
Baixa representatividade fora da Região Sudeste	11
Falta de integração dos sistemas de informação	10
Pouca autonomia (subordinação ao órgão de controle DEEST e lei 8666)	9
Lentidão (comparada à iniciativa privada)	7
Desconhecimento da marca pela população	6
Renovação do quadro de pessoal elevada num curto espaço de tempo	5
Melhor acompanhamento dos novos empregados	3
Pequena possibilidade de troca de Áreas para alguns cargos	3
Tamanho do quadro funcional	2
Alto índice de alavancagem financeira	1
Leve desorganização de algumas Áreas	1
Cursos de pós-graduação patrocinados pela empresa pouco focados em educação	1
Ainda não identificou	1

Fonte: Própria

#### 4.6.

#### Principais expectativas dos respondentes na relação com a empresa

Anderson e Thomas (1996, *apud* Buyens e De Vos 2001) destacam a relevância do gerenciamento do contrato psicológico, principalmente, após a contratação, pois em muitos casos o gerenciamento das expectativas dos empregados pode determinar ou não a ocorrência de frustrações futuras, em termos de relação de trabalho, sendo relevante sob a ótica gerencial, uma vez que o entendimento das expectativas existentes pode favorecer a construção de uma relação de trabalho positiva proporcionando o reforço positivo do contrato psicológico.

Por sua vez, Rousseau (1995) reforça que a compreensão de como se formam as expectativas e crenças dos empregados recém contratados sobre os termos de sua relação de trabalho, podem fornecer informações relevantes para o desenvolvimento e implementação de políticas de gestão de recursos humanos mais eficientes.

Entretanto, cabe observar a distinção entre contrato psicológico do conceito geral de expectativas. Em linhas gerais, contrato psicológico diz respeito às percepções de obrigações mútuas que delimitam a relação de trabalho entre o indivíduo e a empresa. As expectativas, por sua vez, são necessidades importantes para o indivíduo, geralmente não explicitadas no contrato de trabalho. O empregado espera que a empresa tenha algumas características que atendam essas necessidades. Essas expectativas surgem com base no histórico e na imagem que a organização apresenta; na comparação com outras organizações; em experiências passadas do próprio empregado; nos relatos de amigos; no processo seletivo da organização, enfim, se resumem num conjunto de crenças gerais que o empregado possui sobre o que ele espera do seu trabalho e da empresa (Robinson e Rousseau, 1994).

Adicionalmente, de acordo com o modelo de desenvolvimento da violação do contrato psicológico, criado por Morrison e Robinson (1997), o conhecimento das expectativas permite o entendimento de uma das possíveis condições que pode dar origem à violação dos contratos psicológicos, a incongruência, quando esta tem por base os esquemas mentais divergentes. Isto ocorre porque, os esquemas mentais são estruturas cognitivas personalíssimas, peculiares a cada indivíduo, que representam um conhecimento organizado sobre um dado conceito ou tipo de estímulo (Taylor e Crocker, 1981). Ao analisar as expectativas dos empregados na relação com a DESENVOLVIMENTO, sob a ótica apresentada por Markin *et al.* (1996, *apud* Davidson 2002), os fatores de conteúdo, tais como: possibilidade de crescimento na carreira; qualidade de vida/gerenciamento do tempo; salários e benefícios; procura por novos desafios e; segurança e estabilidade no emprego foram os de maior representatividade. Por outro lado, os fatores de processo, tais como: reconhecimento profissional; o orgulho de trabalhar na DESENVOLVIMENTO e a possibilidade de construção de um *network* foram de menor representatividade, o que sugere a tendência de construção de um contrato psicológico mais transacional. A identificação dessas expectativas é importante, uma vez que o entendimento delas pode favorecer a construção de relação de trabalho positiva proporcionando o reforço positivo do contrato psicológico. As principais expectativas estão sintetizadas no Quadro 11 abaixo.

“... um dos principais atrativos da DESENVOLVIMENTO é a possibilidade de me desenvolver , quero cursar um mestrado e ter a academia como segunda fonte de renda...” (Participante 4)

Quadro 11 - Principais expectativas dos empregados na relação com a empresa

<b>Aspectos destacados pelos participantes</b>	<b>Qtde</b>
Possibilidade de crescimento/carreira	91
Qualidade de vida/gerenciamento do tempo	42
Reconhecimento profissional	35
Salários e benefícios	28
Ter orgulho de trabalhar na DESENVOLVIMENTO	28
Encontrar novos desafios	21
Segurança/estabilidade	14
Network	7

Fonte: Própria

#### 4.7. Expectativas quanto ao futuro

No intuito de entender a forma como se desenvolve a continuidade do processo de construção do contrato psicológico dos novos empregados com a organização (Rousseau 2005), foi feita uma pergunta aberta para verificar quais indivíduos estariam de fato dispostos a permanecer na empresa ou a sair, seja para a iniciativa privada, seja para outra instituição do setor público, além das motivações que levariam as pessoas a deixarem a organização.

A grande maioria dos participantes demonstrou estar aberto à idéia de voltar para a iniciativa privada, sendo a questão salarial o principal aspecto motivador, relacionado por quase a metade dos participantes. A importância dada à questão salarial remete ao tipo de vínculo inicialmente estabelecido com a empresa como sendo o transacional, ou seja, aquele que tem por base fatores monetários e quantitativos, e, em geral, de menor duração (MacNeil, 1985). Adicionalmente, seis participantes cogitaram a possibilidade de trabalhar em outra instituição do setor público, sendo nesses casos, também a questão salarial o único fator motivador.

Por outro lado, 16 empregados revelaram a intenção de não sair da empresa, dos quais 15 afirmam que, pelo menos no curto prazo, não pretendem deixar a empresa e apenas um empregado declarou expressamente que tem a intenção de permanecer na DESENVOLVIMENTO até a aposentadoria.

*“... Morte, invalidez, loucura de todo gênero ou doença grave e também proposta de emprego que me desse o quádruplo do salário mais os benefícios indiretos...”*  
(Participante 3)

De uma forma ou de outra, esses empregados se aproximam mais da construção de um contrato psicológico relacional, que tem por base de troca não somente a compensação financeira, mas também questões sócio-emocionais, indicando uma tendência de manter-se na organização por prazo mais longo, gerando um alto grau de comprometimento (Rousseau e McLean Parks, 1993).

O Quadro 12 resume os aspectos identificados em relação às expectativas de carreira, e o próximo tópico apresenta as principais motivações que levariam essas pessoas a deixarem a empresa.

Quadro 12 – Aspectos relacionados ao plano de carreira dos participantes

Aspectos identificados	Qtde
Pensam em permanecer na empresa, mas não necessariamente até se aposentarem	15
Cogitam sair para trabalhar em outra empresa pública	6
Cogitam sair para trabalhar em empresa privada	81

Fonte: Própria

#### 4.8.

#### Motivações que levariam as pessoas a deixarem a empresa

Quando ocorre a violação dos contratos psicológicos, a confiança dos empregados em seus empregadores diminui, assim como também diminui as intenções de permanência em seus empregos, a satisfação profissional que possuem tanto em relação às suas atividades quanto em relação às organizações (Robinson e Morrison, 1995; Robinson e Rousseau, 1994). Aquele dedicado empregado com excelente potencial criativo passa a contribuir menos para o desenvolvimento da organização, podendo ou não causar o rompimento da relação empregatícia (Robinson *et al.*, 1994; Robinson e Rousseau, 1994).

Dessa forma, o questionamento sobre quais seriam os principais fatores que levariam o novo empregado a deixar a empresa assume relevância, pois permite que a empresa possa trabalhar de forma pró-ativa, evitando assim possíveis violações de contrato.

A questão salarial foi o aspecto de maior relevância, tendo sido abordado por 44 pessoas, dos 97 participantes, entretanto, é interessante observar que esse aspecto ora foi citado sozinho, ora acompanhado de outra condição. Na visão de 22 participantes, o recebimento de uma oferta salarial maior na iniciativa privada, independentemente da localização, já é suficiente para a mudança de emprego, enquanto que para quatro participantes a troca só valeria a pena se fosse para fora do País. Por sua vez, para três participantes, a

questão salarial deve estar associada a outro concurso público, associado a estabilidade. E, por fim, 14 empregados mencionaram uma grande preocupação em relação à estagnação ou defasagem salarial e perda dos benefícios.

A importância dada à questão salarial remete ao tipo de vínculo inicialmente estabelecido com a empresa como sendo o transacional, ou seja, aquele que tem por base fatores monetários e quantitativos (MacNeil, 1985).

*“... uma grande oportunidade de ganhos financeiros ou outro concurso com salários mais elevados e de área interessante...”* (Participante 2)

*“... a possibilidade de um cargo executivo na iniciativa privada...”* (Participante 4)

Uma deterioração da imagem da empresa, ou perda de representatividade no cenário da economia brasileira em função de ingerências políticas também foi citado por 14 participantes. A ausência de possibilidade de crescimento pessoal e o ritmo de progressão na carreira, assim como a falta de desafios profissionais também foram levantados por 24 participantes. Em relação à carreira, alguns participantes foram mais enfáticos quanto ao tempo mínimo requerido para a assunção de cargos executivos, que segundo eles, é maior do que na iniciativa privada.

*“... se eu estivesse desenvolvendo atividades que não me realizassem, que não fossem desafios, que fossem monótonas e se eu estivesse estagnada sem chances de mudar de área...”* (Participante 14)

Na visão do Participante 10 a questão da não adaptação ao Rio de Janeiro e a distância da família apresentam especial relevância, assim como para mais outros três empregados.

Um outro ponto mencionado por empregados que estão longe de seus estados de origem é a possibilidade de voltar para sua terra natal com condições salariais iguais ou equivalentes. Esses mesmos empregados também levantaram uma preocupação em relação à distância da família, apresentando certo receio quanto a adaptação de sua rotina familiar.

Os fatores levantados nas entrevistas corroboram a percepção de Rousseau (1996) no que tange à transformação dos contratos de trabalho onde o aumento da competitividade entre as empresas, permitiu uma flexibilização crescente nas relações de trabalho e, por sua vez, um aumento de contratos psicológicos mais transacionais. As principais idéias levantadas pelos participantes estão destacadas no Quadro 13.



Quadro 13 – Fatores que levariam as pessoas a deixarem a empresa

Aspectos observados pelos participantes	Qtde
Receber uma oferta de melhor salário (iniciativa privada)	22
Não pensa em sair da empresa	16
Perda da imagem positiva da empresa	14
Estagnação salarial e perdas de benefícios	14
Não encontrar a possibilidade de crescimento/carreira	13
Falta de desafios profissionais	11
Baixa qualidade de vida/gerenciamento do tempo	11
Não realização pessoal	8
Oportunidade de emprego seguro e rentável em outro país	4
Empreendedorismo (ser dono da própria empresa)	4
Distância da família	4
Passar em outro concurso público que pague melhor	3
Falta de segurança/estabilidade	3
Falta de reconhecimento profissional	3
Receber uma proposta desafiadora/estimulante	2
Paixão por outro emprego/profissão	2
Salário maior ou mesmo equivalente em uma cidade menor	1
Possibilidade de voltar para a região de origem com um bom salário	1
Mudar de cidade devido à violência	1