

1 Introdução

1.1. Contextualização do problema de pesquisa

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, fundado em 1952, é uma empresa pública federal, com personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC. Desde a sua criação, o BNDES atua como o principal instrumento do Governo Federal para execução de políticas de investimento, sendo a principal fonte de financiamento de longo prazo na economia brasileira.

A empresa conta hoje com aproximadamente 2.700 empregados sendo que, após a promulgação da Constituição de 1988, os empregados do BNDES são selecionados por meio de concurso público e contratados no regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A rotatividade de empregados no BNDES é historicamente muito baixa, porém, nos últimos cinco anos, o Banco passou por um momento de grande renovação geracional em seu quadro de pessoal, fato que tem representado um desafio à gestão de pessoas. Alguns fatores provocaram esta mudança, primeiramente, foi implementado, em 2008, o Programa de Desligamento Programado – PDP que vigorou até o final de 2012 e contou com a adesão de 774 empregados. Adicionalmente, foram aprovadas duas alterações de seu quadro funcional para o aumento do quantitativo, que ocorreram através de Portarias do Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - DEST, órgão do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, sendo a primeira a Portaria nº 20, de 14/10/2008 que fixou o limite de quantitativo em 2.490 empregados e, a segunda, a Portaria nº 9, de 01/04/2010, que ampliou o limite para 2.840. O limite anterior a estas aprovações era de um quantitativo máximo de 2.000 empregados.

Em função destas alterações, o BNDES possuía em seu quadro de empregados em 30 de junho de 2013 um quantitativo de pessoal que representava um aumento de aproximadamente 37% em relação ao seu quadro de 2007. Sendo que, neste mesmo período, houve uma renovação ainda maior em função do incremento das aposentadorias pelo programa de desligamento incentivado, tendo atualmente o BNDES 58% dos empregados com menos de seis anos de serviço e 79% com até 10 anos.

Esta renovação, apesar de positiva sob determinados aspectos, como o rejuvenescimento e aumento da diversidade do quadro de empregados, agregação de novos conhecimentos e expertises, possibilidade de aumento da produtividade, dentre outros, pode também trazer problemas para a instituição, tal como a mudança nos objetivos e recompensas que a nova geração procura na realização do trabalho, em função da mudança dos valores individuais relativos ao trabalho destes integrantes, fator este que pode gerar conflitos ou mesmo desinteresse pelo trabalho.

Existem muitas discussões em torno da questão geracional, embora não haja uniformidade nas opiniões sobre o quão impactante esta questão é para a relação das pessoas com o trabalho. Autores como Twenge & Campbell (2008), Twenge (2009) e Wong *et al.* (2008), consideram a Geração Baby Boomers uma geração individualista, com maior lealdade e vinculação às organizações em que trabalham e com comportamento *workaholic* e consideram a Geração Y mais volúvel na relação com a empresa e trabalho, demandando orientação mais específica, feedback constante e valorização do que faz.

Portanto, podemos pressupor que as diferentes gerações possuem diferentes valores relativos ao trabalho, entendidos estes valores como “princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e o contexto laboral, bem como seu comportamento e a escolha de alternativas relativas ao trabalho” (PORTO e TAMAYO, 2003). Considerando que as diferentes gerações apresentam diferentes formas de se relacionar com as empresas e o trabalho, conhecer os valores relativos ao trabalho destas gerações torna-se relevante para as organizações que se encontram diante do desafio de atrair e motivar essa força de trabalho diversificada.

Às diferenças geracionais, somam-se as diferenças de gênero, outro aspecto relevante quando se trata de gerenciar a diversidade da força de trabalho, no que diz respeito ao BNDES, pois, há também uma mudança significativa deste perfil nas novas turmas de empregados, sendo cada vez mais presente o gênero feminino, representado em 2013 por aproximadamente 36% dos empregados do BNDES, percentual este que vem crescendo ao longo dos últimos anos. Avaliando-se somente as gerações Baby Boomers e X, o percentual de mulheres é de aproximadamente 30%, porém, na Geração Y este percentual supera os 40%. Em novas turmas de empregados este número é constantemente superado, como em setembro de 2013, cuja turma continha 49% dos novos entrantes do sexo feminino.

Tendo em vista a diversidade crescente do quadro de profissionais do BNDES, o conhecimento dos valores relativo ao trabalho de seus empregados, bem como as diferenças entre esses valores em função das mudanças geracionais ou de gênero de seus empregados, conhecer melhor essas eventuais especificidades pode ajudar a área de recursos humanos a formular políticas adequadas para a atração, motivação e retenção dos empregados.

Por esse motivo, o presente trabalho busca identificar e comparar os valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES, através da aplicação da Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT (PORTO e TAMAYO, 2003), buscando entender se existem diferenças entre as hierarquias dos valores dos empregados, majoritariamente pertencentes à denominada Geração Y, e os demais empregados das denominadas Geração X e Geração Baby Boomers que, apesar de serem atualmente a minoria do quadro funcional, são os principais dirigentes e gestores do Banco e, portanto, também os principais definidores das metas e das estratégias de recompensas oferecidas pela instituição. Adicionalmente, buscou-se comparar os valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES do sexo masculino e feminino, de forma a identificar eventuais diferenças associadas ao gênero. Finalmente, buscou-se comparar também, os valores dos empregados recém-contratados, sem que haja distinção da geração a que pertencem, e os demais empregados já adaptados ao trabalho no BNDES, inclusive os da Geração Y.

1.2. Objetivos

O presente estudo teve como objetivo identificar e entender os valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES. O estudo busca ainda verificar a existência de diferenças na hierarquia destes valores em função da geração a qual pertencem, do gênero e da adaptação ao ambiente de trabalho no BNDES, dos respondentes.

1.3. Relevância do estudo

A administração pública, em geral, vive cada vez mais a cobrança da sociedade para melhorar sua eficiência, reduzir custos e melhorar a qualidade do atendimento e dos serviços prestados à população. Por esse motivo, as empresas públicas, neste caso o BNDES, precisam melhorar suas performances e eficiência, buscando justificar para a sociedade sua existência e obtendo desempenhos similares aos alcançados por empresas privadas do mesmo setor, tendo ainda que conviver com os regramentos e controles da administração pública.

Neste contexto, a gestão de pessoas ganha um lugar privilegiado nessas organizações. É preciso atrair, desenvolver e manter um grupo diversificado, com desempenho e produtividade significativos, capaz de sustentar e muitas vezes ampliar os resultados da empresa. Para tanto, é preciso dispor de capital humano, de outra forma a empresa será frustrada em seus objetivos.

Na administração pública, e mais especificamente no BNDES, atrair e manter seus recursos humanos não é um problema, pois a maior parte dos empregados passa muitos anos de suas carreiras no Banco e, majoritariamente, nele permanecem até a aposentadoria. Por outro lado, esta longa permanência pode afetar o comprometimento, desempenho e produtividade dos empregados.

Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e dinâmico torna-se cada vez mais importante poder contar com uma mão de obra qualificada, comprometida e disposta a dedicar-se à organização. No BNDES a excelência da qualificação dos empregados é geralmente garantida pela grande competitividade dos concursos públicos, porém, aspectos como comprometimento e dedicação à instituição não podem ser mensurados neste mesmo momento, além de não serem aspectos perenes e que podem se alterar em função das circunstâncias do trabalho.

Assim, pesquisas e estudos são cada vez mais importantes para suportar as políticas de recursos humanos dentro das empresas, de tal maneira que as estratégias adotadas possam influenciar positivamente o comportamento e escolhas dos seus empregados, gerando um maior envolvimento a favor do alcance dos objetivos corporativos.

Por isto, considerando a influência que os valores individuais relativos ao trabalho podem ter nas expectativas de metas e recompensas dos empregados em relação à organização, este estudo de caso pretende analisar as hierarquias dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES. Este estudo poderá fundamentar futuras metas e estratégias de gestão de pessoas, possibilitando assim um melhor desempenho dos empregados, favorecendo o fortalecimento da empresa.

Este tema ganha ainda mais relevância neste momento em que a empresa acaba de passar por uma profunda mudança geracional devido à substituição de empregados aposentados e da ampliação do seu quadro de pessoal, passando a Geração Y, até então sem representatividade, a ser a maioria do quadro. Adicionalmente, a área de recursos humanos da empresa está estruturando um novo plano de carreira, dentro do escopo de um projeto mais amplo, denominado GEP, Gestão Estratégica de Pessoas, em implementação há aproximadamente dois anos.

Portanto, o tema valores do trabalho surge como um tema a ser explorado neste projeto de dissertação de mestrado, buscando ainda identificar e comparar os resultados obtidos e a existência de diferenças na hierarquia ou intensidade destes valores em função da geração, gênero dos respondentes ou da adaptação ao ambiente de trabalho no BNDES, através da aplicação de questionário fechado, desenvolvido e validado no Brasil por Porto e Tamayo (2003).

Portanto, este estudo, permitirá que seja avaliado o conjunto de metas e recompensas mais atrativas e motivadoras para os empregados do BNDES, adequando-as e considerando ainda, se forem o caso, as diferenças das hierarquias dos valores relativos ao trabalho de diferentes grupos de empregados.

1.4. Delimitações do estudo

Este trabalho buscou conhecer e analisar a hierarquia dos valores individuais relativos ao trabalho dos empregados de uma empresa pública específica, o BNDES, lotados na cidade do Rio de Janeiro. Neste sentido, a análise esteve circunscrita a esse universo de trabalhadores, não sendo objetivo do trabalho analisar e comparar valores de profissionais atuantes em empresas públicas em geral. Assim, suas conclusões dizem respeito a esse universo, não havendo a pretensão de generalizá-las.

1.5. Estrutura da dissertação

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

O capítulo 1 trata do problema de pesquisa, dos objetivos e questões de pesquisa, além de descrever a relevância do estudo para a Academia e para as organizações públicas e privadas, finalizando com as delimitações do estudo e a estrutura da dissertação, ora apresentada.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico consultado e utilizado para a análise, contemplando a literatura sobre valores humanos, valores do trabalho, instrumentos de medição dos valores relativos ao trabalho, gerações Y, X e Baby Boomers, gênero, e finalmente, as hipóteses de pesquisa.

No capítulo 3 é descrita a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho, detalhando-se o tipo de pesquisa realizada, a técnica e os procedimentos de coleta de dados, população e amostra, instrumento utilizado e estratégia de coleta dos dados, finalizando com a análise dos dados e as limitações do método utilizado.

No capítulo 4 é realizada a apresentação, análise e a discussão dos resultados da pesquisa à luz do referencial teórico apresentado no capítulo 2. O capítulo foi dividido em quatro tópicos: no primeiro está a contextualização da empresa onde aplicamos a pesquisa, O BNDES, no segundo, é apresentado o perfil dos respondentes, no terceiro, procurou-se analisar os resultados obtidos na pesquisa. Este item foi subdividido em quatro para analisar de forma individualizada as quatro hipóteses de pesquisas levantadas. O quarto subitem é para a discussão dos resultados das hierarquias de valores relativos ao trabalho de forma consolidada.

O capítulo 5 apresenta as conclusões e considerações finais do trabalho, assim como as recomendações para estudos futuros.

Por fim, no capítulo 6 são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas ao longo de todo o trabalho.