

## 5 Conclusões e considerações finais

### 5.1. Conclusões

Apesar de todo o aparato tecnológico que nos cerca hoje, podemos afirmar que a gestão de pessoas ganha lugar cada vez mais privilegiado nas organizações, pois não existem organizações sem pessoas. Mais especialmente nas empresas públicas, como a aqui estudada, pois os gestores precisam se adaptar as pessoas selecionadas pelos concursos, onde não é possível a avaliação pessoal ou estabelecimento de preferências, e as dispensas sem justa causa encontram grande resistência normativa e factual. No BNDES, atrair e manter os recursos humanos não é um problema, pois as condições de trabalho favorecem a uma longa permanência, mas por outro lado, isto pode afetar o desempenho e produtividade dos empregados ao longo do tempo.

As teorias sobre valores, quando avaliadas de forma individual, servem para caracterizar as prioridades que orientam as pessoas, as bases motivacionais nas quais os valores se apoiam e que podem ser usados para explicar as diferenças das escolhas, decisões e comportamentos dos indivíduos. Portanto, no plano pessoal, os valores estabelecem as relações de prioridades valorativas que dirimem os conflitos na hora de se tomar decisões ou atitudes.

Para poder contar com mão de obra qualificada, comprometida e disposta a dedicar-se à organização, torna-se cada vez mais importante conhecer quais são os princípios ou crenças sobre metas ou recompensas destes empregados, para 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 analisou as hierarquias dos valores relativos ao trabalho, que poderá ser utilizado para avaliar o conjunto de metas e

recompensas que sejam mais atrativas e motivadoras para os empregados do BNDES, adequando e considerando ainda, as diferenças das hierarquias e a importância de cada um dos quatro fatores dos valores relativos ao trabalho dos empregados.

Para tanto, o presente estudo de caso aplicou e avaliou a Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT (PORTO e TAMAYO, 2003), buscando compreender o que é importante para as pessoas no ambiente de trabalho, e se as questões geracionais, de gênero e mesmo de maturidade profissional impactam nos valores do trabalho dos empregados do BNDES, comparando as hierarquias dos valores relativos ao trabalho dos diferentes grupos.

Foram formuladas então, três hipóteses diferentes sobre a existência de diferenças nas hierarquias dos valores do trabalho dos empregados do BNDES, as quais serão apresentadas a seguir de forma individualizada.

- Hipótese 1 – Existe diferença significativa das hierarquias dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES em função das diferenças geracionais avaliadas.

A hipótese de que haveria diferenças na hierarquia dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES em função das diferenças geracionais não se confirmou, conforme demonstrado na análise realizada no item 4.3.1., pois, as médias apresentadas para os quatro fatores em cada uma das gerações foram muito próximos, além de não haver diferenças nas hierarquias destes valores, não sendo possível fazer correlação entre a variável geração e a hierarquização dos valores relativos ao trabalho, portanto, esta hipótese foi refutada na avaliação da amostra obtida.

- Hipótese 2 – Existe diferença significativa das hierarquias dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES em função do gênero dos empregados.

A hipótese de que haveria diferenças na hierarquia dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES em função das diferenças de gênero, também não se confirmou, conforme demonstrado na análise realizada no item 4.3.2., pois

as médias apresentadas para os quatro fatores em cada uma das gerações foram muito próximas, porém, neste caso ocorreu uma sutil alteração na hierarquia dos valores do gênero feminino em relação ao masculino, decorrente de uma diferença nas médias obtidas para o Fator 2, Relações Sociais, de 3,7036 e a do Fator 1, Realização no Trabalho, de 3,6976, havendo uma inversão desta hierarquia. Porém, considerando o tamanho desta diferença, as demais médias e resultados obtidos, foi considerado não ser possível fazer correlação entre a variável gênero e a hierarquização dos valores relativos ao trabalho, portanto, esta hipótese também foi refutada na avaliação da amostra obtida.

- Hipótese 3 – Não existe diferença significativa das hierarquias dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES, em função da adaptação do empregado ao BNDES (empregados recém-contratados x empregados ambientados).

A hipótese de que não haveria diferenças na hierarquia dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES em função das diferenças de maturidade profissional ou do momento de realização da seleção, foi a única que se confirmou, conforme demonstrado na análise realizada no item 4.3.3., pois as médias apresentadas para os quatro fatores em cada um dos grupos foram muito próximas, além de não haver diferenças nas hierarquias destes valores, não sendo possível fazer correlação entre a variável maturidade profissional e a hierarquização dos valores relativos ao trabalho, portanto, esta hipótese foi a única válida na avaliação da amostra obtida.

Conforme observado nas avaliações das três hipóteses, não foram observadas diferenças significativas das hierarquias dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES nos grupos em que foram segregados, pois as diferenças intragrupos, em alguns casos, são maiores que as diferenças intergrupos. Alguns fatores podem ser responsáveis por isto, tais como, uma clara percepção por parte dos candidatos ao concurso do BNDES das recompensas oferecidas pela instituição, a existência de um padrão bastante consistente dos candidatos que obtêm sucesso na realização do concurso, a possibilidade de que a amostra obtida neste estudo seja mais homogênea que a população do BNDES, ou a possibilidade de que a população do BNDES seja mais homogênea que a

população em geral, dentre outros. Porém, estes fatores não foram alvo deste estudo, devendo ser melhor investigados para a melhor compreensão do resultado deste trabalho e para melhor balizar as conclusões sobre a relação entre os valores relativos ao trabalho e os subgrupos aqui estudados.

Ressalta-se que o resultado obtido surpreende e, em alguma medida, frustra, uma vez que era esperado pelo autor que houvesse diferença dos valores relativos ao trabalho dos diversos grupos avaliados, como previsto nas hipóteses 1 e 2, porém, cabe destacar que, ainda que não tenham sido observadas diferenças significativas das hierarquias de valores dos grupos comparados neste estudo, a pesquisa ora proposta não perdeu sua importância, uma vez que o conhecimento dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES tem relevância, pois, este conhecimento pode subsidiar a estratégia da empresa em diversas ações que visem à implementação de políticas de metas e recompensas, como as que atualmente estão sendo avaliadas pela área de recursos humanos do Banco, no âmbito do GEP, Gestão Estratégica de Pessoas, que tem como objetivo reformar o plano de carreira dos empregados, assim como a estrutura da composição remuneratória.

Podemos considerar, ainda, que este estudo pode servir de base para outras avaliações dos valores relativos ao trabalho em outras empresas, sugerindo que estas também comparem os empregados de diferentes gerações, gênero ou maturidade profissional, ajudando a avaliação e geração de base empírica para a obtenção de consenso sobre os possíveis impactos destes fatores na hierarquização dos valores relativos ao trabalho.

Considerando que o objetivo do trabalho era identificar e entender os valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES, assim como avaliar a existência ou não de diferenças em função da geração, gênero e adaptação ao trabalho no BNDES, acreditamos que o objetivo foi alcançado de forma satisfatória, mesmo não sendo os resultados obtidos os esperados. Porém, cabe ainda a recomendação de novos estudos, que ratifiquem, com amostras maiores, os resultados aqui apresentados, conforme sugestões a seguir no subitem 5.3.

## 5.2. Considerações finais

Os empregados de empresas públicas como o BNDES, após a promulgação da Constituição de 1988, precisam passar pela seleção dos concursos públicos. Esta é uma barreira de entrada, ou filtro, não trivial e que demanda na maior parte dos casos, uma boa formação acadêmica e um esforço direcionado para a realização das provas da instituição desejada. Além disto, quando da realização do concurso a empresa divulga seu edital com o perfil do trabalho e recompensas relacionados à vaga a ser preenchida.

Existem então, alguns aspectos que podem nos ajudar a compreender os resultados alcançados neste trabalho de pesquisa, que em sua maioria contrariam as expectativas do autor e a literatura consultada. Primeiramente, podemos tentar entender o que a administração pública, neste caso o BNDES, oferece como atrativo para as pessoas em seus concursos. Neste caso, é bastante provável que as pessoas que procuram o concurso para o BNDES tenham a percepção muito clara de que as recompensas oferecidas pela instituição estão associadas ao fator estabilidade, seja por sua reputação e história, seja pela remuneração, benefícios e plano de carreira divulgado quando da realização do concurso. Este quadro não mudou nas últimas décadas, e, portanto, não é difícil de compreender a uniformidade e a alta média, 4,00, apresentada nas respostas obtidas para o fator estabilidade no que se refere aos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES. Pois, apenas 6 pessoas atribuíram nota média para o fator menor que 3 e nenhuma menor que 2.

De forma análoga, acredita-se ser também perceptível ao candidato ao concurso que os objetivos e recompensas relacionadas ao fator prestígio não são atrativos importante da carreira pública, pelo menos no que se refere aos empregados concursados e que desempenham tarefas burocráticas. Portanto, acredito que esta percepção afaste da procura destes concursos as pessoas que valorem de forma importante o fator prestígio como valor relativo ao trabalho. Este fato, nos levaria a compreender a uniformidade das respostas obtidas neste item, com apenas 22 pessoas atribuindo média ao fator maior que 3 e apenas uma com média maior que 4, e ainda a baixa média, 2,34, apresentada nas respostas para o fator prestígio. Esta opinião é reforçada por resultado similar obtido em

trabalho de Góes (2006, *apud* ESTIVALETE *et al.*, 2010), onde o fator prestígio também apresentou menor média em uma instituição financeira pública.

Já os objetivos e as recompensas relacionadas aos fatores realização no trabalho e relações sociais, apesar de, na percepção deste autor, serem fatores importantes no contexto de realização e ambiente de trabalho do BNDES, são fatores mais difíceis de serem apresentados pela instituição em seus concursos e portanto, também mais difíceis de serem percebidos pelos candidatos.

Podemos inferir pelos resultados que revelaram um grupo bastante homogêneo, mesmo quando segregados e comparados em subgrupos mais específicos, que o Banco tem sido consistente no recrutamento de pessoas no que se refere a valores relativos ao trabalho. Cabe saber, se estes valores observados, são os que a instituição realmente deseja e se estariam alinhados com os objetivos e metas corporativas, de tal maneira que as estratégias adotadas possam influenciar positivamente o comportamento e escolhas dos seus empregados, gerando um maior envolvimento a favor da instituição.

Outro aspecto que podemos avaliar para tentar compreender os resultados aqui obtidos é entender o que faz uma pessoa buscar uma colocação através do concurso público, quais são os objetivos e as recompensas que subsidiam esta decisão. Mais uma vez parece claro, que as pessoas percebem as recompensas oferecidas pelas instituições públicas sempre mais relacionadas ao fator estabilidade, fato este corroborado pelo resultado deste trabalho e o de Codeço, Costa e Bouzada (2013), dado que um dos maiores motivadores da busca por uma colocação em uma empresa pública são os fatores relacionados à estabilidade e segurança. Sendo ainda, as recompensas relacionadas ao fator prestígio, a de menor apelo para estas pessoas, provavelmente, por perceberem que este não é um dos atrativos desta carreira.

Avaliando ainda, sob este mesmo aspecto, ou seja, o que faria uma pessoa buscar uma colocação através do concurso público, acredita-se que os fatores realização no trabalho e relações sociais apresentem uma diferença maior das expectativas individuais, e ainda, que, principalmente sob o enfoque do fator relações sociais, estes fatores apresentem menor relevância para a escolha da instituição desejada e esteja mais associado a uma postura pessoal ou demanda pelas relações pessoais no ambiente de trabalho ou na relação com os colegas de trabalho.

Um terceiro aspecto que pode ser avaliado são os requisitos pessoais para a viabilização e obtenção de sucesso na realização de concursos públicos. Acredito que para a maior parte das pessoas que conseguem passar pelo filtro de concursos públicos bastante disputados, como é o caso do BNDES, seja necessária uma sólida caminhada acadêmica, com dedicação e perseverança. Estas características e forma de agir são mais aderentes às pessoas que valoram a estabilidade e segurança, que aderentes às pessoas que buscam o prestígio ou a fama.

Já em relação aos fatores relativos ao trabalho, Relações Sociais e Realização no Trabalho, acredito que interferem menos nas vidas acadêmicas e na formação das pessoas, estes dois fatores apresentaram também médias altas, 3,65 e 3,72, respectivamente, mas com maiores variações individuais, apresentando uma dispersão maior nas respostas. Esta média elevada obtida nestes fatores pode decorrer também do fato de que após a conquista da estabilidade e segurança, seja natural que estas pessoas demandem por realização no trabalho, ainda mais tendo investido muitos anos de sua vida em educação, e por relações sociais, como preconiza Maslow (1954) em sua teoria motivacional, segundo a qual as pessoas teriam suas necessidades ordenadas segundo um princípio de hierarquia de prepotência relativa, que pressupõe a ascensão na hierarquia das necessidades uma vez que as necessidades anteriores estão satisfeitas.

### **5.3. Recomendações para estudos futuros**

Como sugestões para pesquisas futuras correlatas ao tema deste estudo, seria interessante a realização de nova pesquisa, utilizando este mesmo questionário, porém com uma amostra probabilística para o BNDES, ou ainda, em outra empresa pública, para que os resultados aqui apresentados, obtidos através de amostra não probabilística, sejam validados de forma estatística.

Destaca-se ainda a vantagem de se obter os dados geracionais de forma linear para o melhor tratamento dos dados e realização de comparações entre as gerações. Pois, um fato que pode ter interferido no resultado desta pesquisa foi o enquadramento realizado das gerações, feito através de pergunta fechada com apenas três opções delimitadas pelos anos de início e fim atribuídos no estudo às respectivas gerações, impossibilitando a avaliação da distribuição da amostra no intervalo da geração e ou a exclusão de elementos limítrofes das gerações. Para

Twenge (2009), a mudança geracional não ocorre de forma repentina, sendo sempre uma mudança linear de uma geração para outra, portanto, caso tivesse sido obtida as datas de nascimento dos respondentes, a análise das diferenças geracionais poderia ser mais ampla.

Nesta mesma linha, é sugerida também, a realização desta pesquisa com o suporte de entrevistas, para uma análise mais aprofundada que permita entender como cada um destes grupos interpreta os itens da pesquisa, possibilitando avaliar os resultados considerando outras variáveis que possam influenciar nas respostas destes indivíduos, permitindo então evidenciar de melhor forma a existência ou não de diferenças relacionadas à geração, gênero ou maturidade profissional.

Outro trabalho que complementaria e auxiliaria os conhecimentos aqui buscados, seria a realização de um diagnóstico da cultura e valores da empresa, para que possa ser confrontado com o resultado aqui obtido e assim verificar se existe um alinhamento com os valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES.

Sugere-se, também, a realização de outra pesquisa de muita utilidade para todos que utilizam o questionário idealizado por Porto e Tamayo (2003), da Escala de Valores Relativos ao Trabalho, que seria o desenvolvimento de instrumento ou avaliação que aprofunde o conhecimento de como os valores relativos ao trabalho impactam na motivação e desempenho dos empregados, relacionando a percepção e hierarquia dos valores aos estímulos e recompensas que poderiam incrementar o desempenho de cada grupo de empregados, considerando a percepção e hierarquia apresentada pelo grupo.