

## 4 Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo, são apresentados, descritos e analisados os dados coletados com o objetivo de obter as respostas às questões e hipótese levantadas. Primeiramente, é apresentada a Empresa onde a pesquisa foi realizada para contextualização dos resultados, em seguida é apresentado o perfil demográfico da amostra obtida e, então, realizada a análise dos resultados obtidos através do cálculo da média das notas de cada fator para cada um dos grupos, a análise da dispersão das respostas obtidas, e depois, a avaliação da hierarquia dos valores relativos ao trabalho e a discussão dos resultados.

Para apresentar os resultados, estruturou-se o presente capítulo em quatro tópicos, no primeiro, será apresentada a Empresa, BNDES, para contextualizar o ambiente no qual a pesquisa foi realizada. No segundo, será descrito o perfil dos respondentes. No terceiro, serão apresentados os resultados obtidos, subdivididos em quatro subitens, no primeiro, os respondentes serão divididos e avaliados em grupos pela geração a que pertencem, onde será validada a Hipótese 1, no segundo, os respondentes serão divididos e avaliados em função do gênero, para validação da Hipótese 2, no terceiro, os respondentes serão divididos e avaliados em função da adaptação ou não ao BNDES, ou seja, um grupo de empregados recém contratados e outro de empregados adaptados ao trabalho no BNDES, validando a Hipótese 3, no quarto, será apresentada a consolidação dos resultados de todos os grupos. No quarto tópico será realizada a discussão dos resultados apresentados no item anterior.

#### **4.1. Contextualização da empresa**

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 exclusivamente por meio de concurso público e contratados no regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Atualmente, cerca de 80% do quantitativo de empregados foram selecionados para o desempenho de funções de nível superior, porém, mesmos os selecionados nos concursos de nível médio, em sua maioria, apresentam formação superior.

Como já descrito na introdução 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. 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, com uma renovação ainda maior em função das aposentadorias, tendo atualmente o BNDES 58% dos empregados com menos de seis anos de serviço e 79% com até 10 anos.

A seguir são apresentadas três figuras que evidenciam as transformações na evolução do quadro de pessoal, no tempo de serviço e no perfil etário do corpo funcional em 30 de junho de 2013.

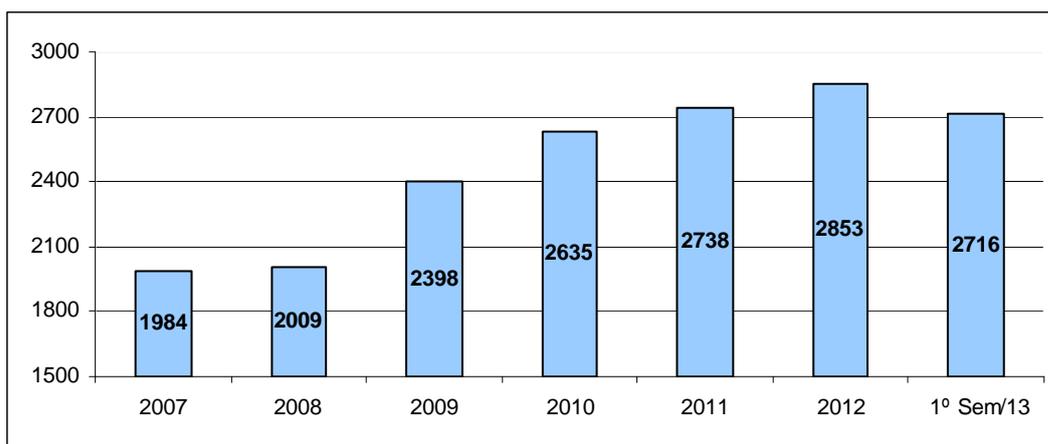


Figura 2 - Evolução do Quantitativo de Pessoal

Fonte: Relatório da Administração - Sistema BNDES - 1º semestre de 2013.

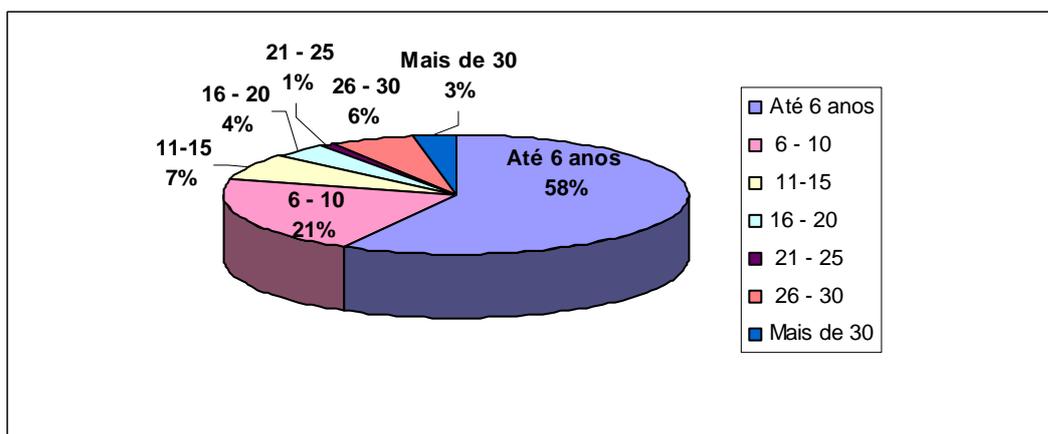


Figura 3 - Tempo de Serviço

Fonte: Relatório da Administração - Sistema BNDES - 1º semestre de 2013.

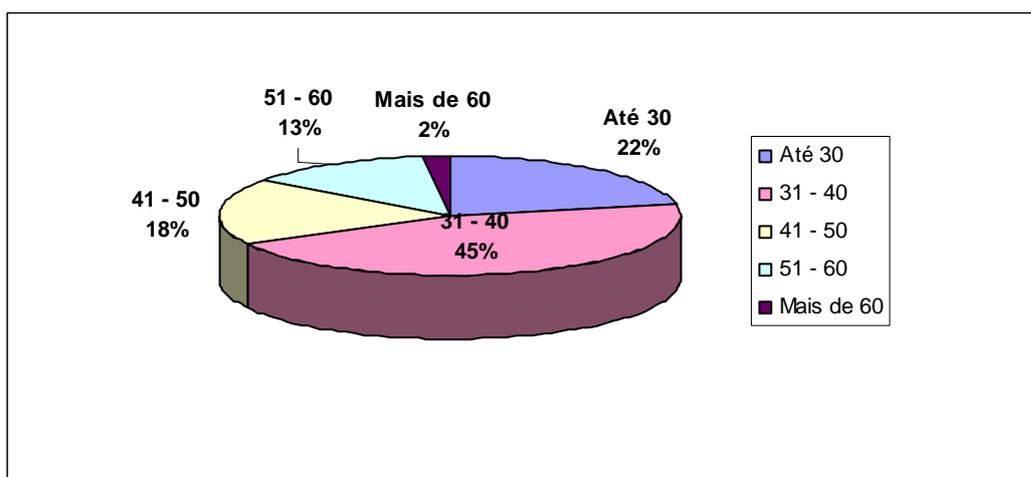


Figura 4 - Perfil Etário

Fonte: Relatório da Administração - Sistema BNDES - 1º semestre de 2013.

Dentre as atividades compreendidas no objeto social do BNDES, conforme o artigo 9º, inciso VI, do seu estatuto social, está a realização, como entidade integrante do sistema financeiro nacional, de quaisquer operações nos mercados financeiro e de capitais.

O BNDES executa suas atividades diretamente ou por meio de duas de suas subsidiárias integrais. A BNDESPAR, que provê apoio financeiro para capitalização de empreendimentos controlados por grupos privados, e com a FINAME, que auxilia a expansão e modernização da indústria brasileira ao fornecer financiamento, usualmente por meio de agentes financeiros credenciados, para a aquisição de máquinas e equipamentos fabricados no Brasil. O BNDES oferece também, diretamente ou por meio da FINAME, financiamento às exportações de produtos e serviços.

Adicionalmente, como parte da estratégia de ampliar o apoio à internacionalização das empresas brasileiras e a captação de recursos no exterior, o Banco inaugurou, em novembro de 2009, a sua subsidiária em Londres, Reino Unido, a BNDES Limited, e ainda abriu representações no exterior, a primeira em Montevideu, Uruguai, em 2009, e a segunda em Joanesburgo, África do Sul, 2013.

Os produtos e serviços do BNDES atendem às necessidades de investimentos de amplo espectro de empresas estabelecidas no Brasil, seja no que concerne ao porte, apoiando desde micro até grandes empresas, seja no que concerne ao setor de atividade. Os produtos e serviços do BNDES são acessíveis a empresas de diversos setores, tais como infraestrutura, agronegócio, produção de bens finais diversos, produção de insumos básicos, produção de bens de capital, e estão disponíveis para investimentos de cunho social. A parceria com outras instituições financeiras, com agências estabelecidas em todo Brasil, permite a disseminação do crédito, possibilitando um maior acesso aos recursos do BNDES.

O BNDES apresenta um compromisso histórico com o desenvolvimento da sociedade brasileira, procurando alinhar seu planejamento e orientação de atuação para os desafios da dinâmica social e econômica contemporânea. Este compromisso pode ser observado em sua Missão, Visão e Valores, que serão apresentados a seguir:

**Missão:** Promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de emprego e redução das desigualdades sociais e regionais.

**Visão:** Ser o Banco do desenvolvimento do Brasil, instituição de excelência, inovadora e pró-ativa ante os desafios da nossa sociedade.

**Valores:** Ética, Compromisso com o Desenvolvimento, Espírito Público e Excelência.

➤ *ÉTICA*

A ética é o solo sobre o qual o BNDES vem sendo construído desde sua criação. Assim, o BNDES exige de seus profissionais uma conduta ética irrepreensível no exercício de suas atribuições. Tal conduta se traduz sobretudo em responsabilidade e honestidade. Preservamos o respeito e a confiança em nossos relacionamentos e marcamos nossos atos pela transparência. Partimos do princípio de que só há desenvolvimento com ética.

- Agimos em todas as circunstâncias com responsabilidade, retidão, integridade, honestidade e senso de justiça.
- Respeitamos a individualidade, dignidade e privacidade de todos, valorizamos a diversidade e repudiamos qualquer forma de discriminação.
- Temos compromisso vital com os direitos humanos de todos os participantes de nossa cadeia de relacionamentos.
- Construimos um ambiente de trabalho marcado por respeito, pluralidade de pensamentos, diálogo e capacidade de se colocar no lugar do outro.
- Estabelecemos e mantemos nossos relacionamentos com respeito, confiança e transparência
- Zelamos pela discrição e pelo sigilo no tratamento das informações utilizadas nas atividades do BNDES.

➤ *COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO*

O desafio de ser o Banco do Desenvolvimento do Brasil exige de todos nós o compromisso profissional e pessoal com o fomento e o apoio ao crescimento de uma estrutura produtiva diversificada, integrada, dinâmica, inclusiva, sustentável e competitiva.

Trabalhamos no sentido da cooperação entre os setores público e privado, e pelo fortalecimento dos empreendimentos, independentemente de seu porte. A

inovação é o motor deste desenvolvimento competitivo e sustentável. A promoção da sustentabilidade socioambiental e a diminuição das desigualdades no espaço nacional e na sociedade brasileira orientam o nosso projeto de futuro.

- Apoiamos nossa atuação no conhecimento rigoroso da realidade e em uma visão de longo prazo.
- Cultivamos uma visão estratégica que norteia os resultados desejados, alinha e integra todas as nossas ações.
- Promovemos a sustentabilidade econômica e socioambiental em todas as nossas atividades.
- Agimos orientados para a redução das desigualdades sociais e regionais com geração de emprego e renda, e melhoria da qualidade de vida.
- Estimulamos a inovação e o espírito empreendedor.

➤ *ESPÍRITO PÚBLICO*

Nossa atuação é norteada pelo espírito público, expresso pelo compromisso inarredável com os interesses da sociedade brasileira, o foco na coletividade e o zelo com os recursos públicos.

- Atuamos em função dos interesses da sociedade brasileira, mantendo o foco na coletividade, e alinhados com as prioridades estabelecidas democraticamente pelas políticas de governo.
- Pautamos nossas decisões e ações pela impessoalidade, equidade e transparência na gestão da coisa pública.
- Zelamos pelo uso adequado dos recursos do BNDES, com atenção em custos, eficiência, eficácia dos processos e ausência de desperdício.

➤ *EXCELÊNCIA*

Perseguimos a excelência em tudo o que fazemos, no empenho de cumprir a missão do Banco. A excelência é o resultado da combinação de competência técnica, conhecimento aplicado, foco na relevância e capacidade inovadora, impulsionados por incansável esforço de superação.

- Perseguimos permanentemente a formação técnica e a inovação.
- Valorizamos a capacidade de realização por meio da proatividade, do pragmatismo e do rigor metodológico.
- Incentivamos a produção de conhecimento norteada pelos desafios da sociedade brasileira.
- Estimulamos a vontade de aprender e a disseminação do conhecimento.

- Valorizamos o trabalho em equipe, o compartilhamento dos conhecimentos e das experiências e a cooperação.
- Perseguimos a qualidade, a consistência e a efetividade das ações por meio de discussões coletivas e decisões compartilhadas.
- Estimulamos o sentimento de realização profissional e pessoal nas equipes pelo reconhecimento de suas contribuições.

## 4.2. Perfil dos respondentes

A fim de caracterizar a amostra obtida são apresentadas a seguir as informações demográficas dos 262 respondentes, contemplando os dados de gênero, da geração a que pertencem e tempo de serviço (separado em apenas dois grupos, se são novos empregados, no primeiro mês de trabalho no BNDES ou se são empregados já adaptados).

Em relação ao gênero dos respondentes foram obtidas 97 respostas de profissionais do sexo feminino e 165 respostas do sexo masculino (37% e 63%, respectivamente), conforme ilustra a Figura 5 a seguir, percentuais muito próximos aos da população do BNDES, constituída de 36% do sexo feminino e 64% do sexo masculino.

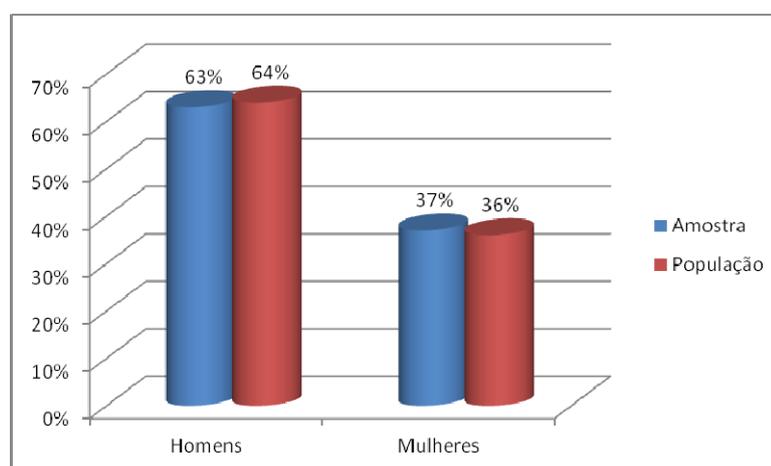


Figura 5 - Gênero dos respondentes  
Fonte: Elaborada pelo autor.

Quanto à idade dos respondentes, a pesquisa não permitiu a identificação precisa desta, possibilitando ao respondente apenas escolher entre um dos intervalos de anos correspondentes a cada uma das gerações avaliadas. Considerou-se da Geração Baby Boomers os nascidos entre 1943 e 1964, da

Geração X os nascidos entre 1965 e 1976 e da Geração Y os nascidos entre 1977 e 1990. Mais uma vez a amostra ficou bastante próxima do perfil da população, conforme observado na Figura 6 a seguir, com uma leve majoração dos respondentes pertencentes à Geração Baby Boomers, pois, por se tratar da menor parte da população, o pesquisador reforçou o pedido de resposta destas pessoas.

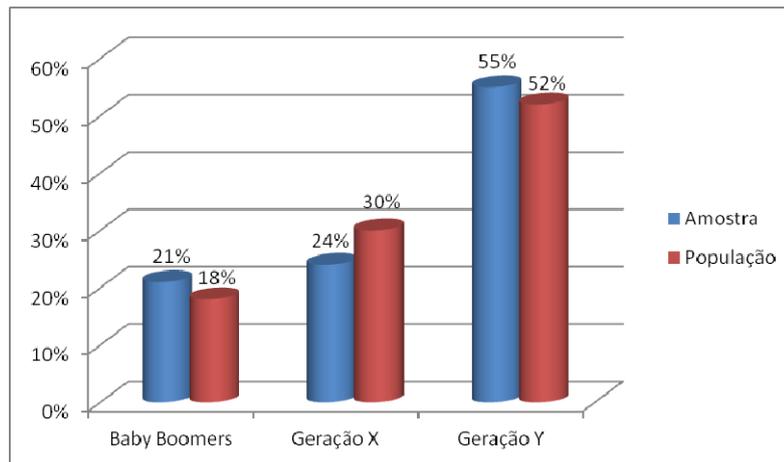


Figura 6 - Geração dos respondentes  
Fonte: Elaborada pelo autor.

Buscando avaliar se existiam diferenças nos valores relativos ao trabalho entre empregados já adaptados ao ambiente de trabalho do BNDES e empregados recém contratados, ainda em período de treinamento e sem contato direto com o ambiente de trabalho da empresa, pois ainda não estavam lotados na áreas de trabalho, mas sim fazendo o curso de ambientação ao BNDES, o autor, solicitou o preenchimento do questionário a duas turmas de novos empregados, admitidos em setembro e novembro de 2013. A amostra foi constituída então por 99 respondentes recém admitidos e por 163 empregados já adaptados (38% e 62%, respectivamente), não importando o tempo de serviço deste empregados considerados adaptados, que variou de 1 a mais de 30 anos de serviço.

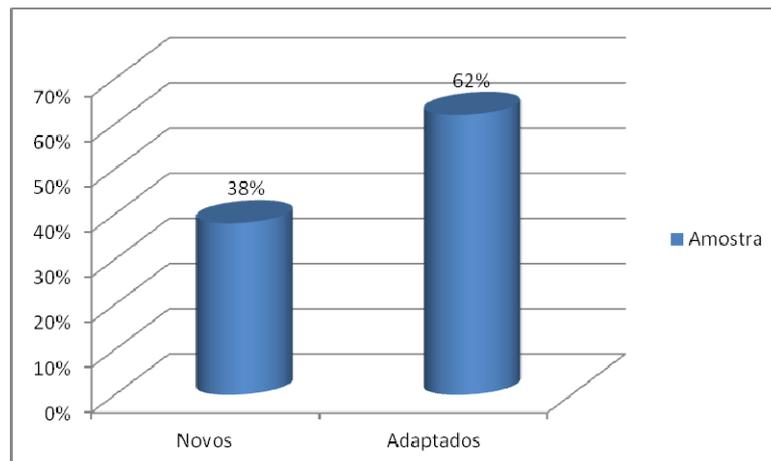


Figura 7 - Empregados novos x adaptados  
Fonte: Elaborada pelo autor.

### 4.3. Apresentação dos resultados

O objetivo proposto no presente estudo foi o de identificar e entender os valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES, com ênfase na verificação da existência de diferenças na hierarquia destes valores em função da geração, do gênero e da adaptação ao trabalho no BNDES dos respondentes.

Para tanto, foram definidas três hipóteses diferentes sobre a existência ou não de diferenças das hierarquias dos valores do trabalho nos resultados obtidos, a saber:

- **Hipótese 1** – Existe diferença significativa das hierarquias dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES em função das diferenças geracionais avaliadas.
- **Hipótese 2** – Existe diferença significativa das hierarquias dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES em função do gênero dos empregados.
- **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).

Com a finalidade de confrontar os resultados obtidos e as hipóteses formuladas são apresentados os resultados dos grupos que foram formados para as comparações, em função da geração, gênero ou adaptação ao trabalho no BNDES, sendo apresentados primeiramente os valores das médias de cada um dos quatro fatores.

O primeiro, Fator 1, denominado Realização no Trabalho, se refere à busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como de independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade. Como propõe o modelo de Porto e Tamayo (2003), o cálculo deste fator, que mensura a importância da realização no trabalho para o indivíduo ou grupo foi realizado para cada um dos 262 respondentes, considerando a média dos 15 itens, quais sejam, 10, 13, 39, 16, 24, 7, 30, 5, 12, 14, 44, 40, 4, 41, e 8, descritos no quadro a seguir.

<b>Descrição dos itens do Fator 1 - Realização no Trabalho</b>	
<b>Q4</b>	Realização Profissional
<b>Q5</b>	Realizar um trabalho significativo para mim
<b>Q7</b>	Trabalho intelectualmente estimulante
<b>Q8</b>	Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho
<b>Q10</b>	Ter prazer no que faço
<b>Q12</b>	Satisfação pessoal
<b>Q13</b>	Trabalho interessante
<b>Q14</b>	Crescimento intelectual
<b>Q16</b>	Gostar do que faço
<b>Q24</b>	Identificar-me com o trabalho
<b>Q30</b>	Realização Pessoal
<b>Q39</b>	Ser feliz com o trabalho que realizo
<b>Q40</b>	Ter um trabalho variado
<b>Q41</b>	Aprimorar conhecimentos da minha profissão
<b>Q44</b>	Trabalho que requer originalidade e criatividade

Quadro 4 - Descrição do Fator 1  
Fonte: Questionário EVT de Porto e Tamayo, 2003.

O Fator 2, denominado Relações Sociais, se refere à busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho. Como propõe o modelo, o cálculo deste fator, que mensura a importância das relações sociais no trabalho para o indivíduo ou grupo foi realizado para cada um dos 262 respondentes, considerando a média dos 12 itens, quais sejam, 36, 20, 29, 3, 19, 28, 45, 23, 26, 32, 11 e 21, descritos no quadro a seguir.

<b>Descrição dos itens do Fator 2 - Relações Sociais</b>	
<b>Q3</b>	Combater injustiças sociais
<b>Q11</b>	Conhecer pessoas
<b>Q19</b>	Ser útil para a sociedade
<b>Q20</b>	Auxiliar os colegas de trabalho
<b>Q21</b>	Preservar minha saúde
<b>Q23</b>	Bom relacionamento com meus colegas de trabalho
<b>Q26</b>	Ter amizade com colegas de trabalho
<b>Q28</b>	Ter compromisso social
<b>Q29</b>	Colaborar para o desenvolvimento da sociedade
<b>Q32</b>	Mudar o mundo
<b>Q36</b>	Ajudar os outros
<b>Q45</b>	Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo

Quadro 5 - Descrição do Fator 2  
 Fonte: Questionário EVT de Porto e Tamayo, 2003.

O Fator 3, denominado Prestígio, se refere à busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho. Como propõe o modelo, o cálculo deste fator, que mensura a importância do prestígio no trabalho para o indivíduo ou grupo, foi realizado para cada um dos 262 respondentes, considerando a média dos 11 itens, quais sejam, 42, 25, 33, 22, 27, 17, 34, 31, 6, 15 e 38, descritos no quadro a seguir.

<b>Descrição dos itens do Fator 3 - Prestígio</b>	
<b>Q6</b>	Competitividade
<b>Q15</b>	Seguir a profissão da família
<b>Q17</b>	Status no trabalho
<b>Q22</b>	Ter pretígio
<b>Q25</b>	Supervisionar outras pessoas
<b>Q27</b>	Competir com colegas de trabalho para alcançar minhas metas profissionais
<b>Q31</b>	Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho
<b>Q33</b>	Ter fama
<b>Q34</b>	Ter notoriedade
<b>Q38</b>	Enfrentar desafios
<b>Q42</b>	Obter posição de destaque

Quadro 6 - Descrição do Fator 3  
 Fonte: Questionário EVT de Porto e Tamayo, 2003.

E por último, o Fator 4, denominado Estabilidade, se refere à busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais. Como propõe o modelo, o cálculo deste

fator, que mensura a importância da estabilidade e segurança no trabalho para o indivíduo ou grupo, foi realizado para cada um dos 262 respondentes, considerando a média dos 7 itens, quais sejam, 1, 43, 9, 2, 18, 35 e 37, descritos no quadro a seguir.

Descrição dos itens do Fator 4 - Estabilidade	
Q1	Estabilidade financeira
Q2	Independência financeira
Q9	Poder me sustentar
Q18	Ganhar dinheiro
Q35	Estabilidade no trabalho
Q37	Suprir necessidades materiais
Q43	Ter melhores condições de vida

Quadro 7 - Descrição do Fator 4  
Fonte: Questionário EVT de Porto e Tamayo, 2003.

Após as análises de cada um dos fatores serão apresentados ainda os gráficos com as dispersões das médias das respostas para cada grupo e fator e, por último, a hierarquia dos valores relativos ao trabalho da EVT, comparando a hierarquia destes fatores para cada um dos grupos, conforme proposto por Porto e Tamayo (2003).

#### 4.3.1. Diferentes gerações, diferentes valores?

A primeira hipótese deste estudo é que as diferentes gerações podem possuir diferentes valores relativos ao trabalho. Esta é na verdade a motivação inicial deste trabalho, uma vez que nos últimos seis anos ocorreu no BNDES uma profunda renovação do quadro de empregados, que majoritariamente pertenciam a Geração Baby Boomers, e que se aposentaram, e foram substituídos na sua maioria por empregados da Geração Y, até então pouco presente no quadro funcional do BNDES. Simultaneamente, muitos empregados da Geração X com pouco tempo de trabalho no BNDES, menos de cinco anos, passaram a ocupar cargos de liderança da organização.

Apesar de não haver um consenso entre os autores das diversas características das diversas gerações, há uma uniformidade sobre a existência de diferenças, fato que nos induz a acreditar existir também diferenças dos valores do

trabalho de diferentes gerações e não apenas diferenças relacionadas à fase do ciclo de vida das pessoas de diferentes idades.

A Geração Y, por exemplo, é de forma bastante recorrente caracterizada como hedonista. Autores como Twenge & Campbell (2008), concluíram que a Geração Y possui níveis mais elevados de auto-estima, narcisismo, ansiedade e depressão, e níveis mais baixos de necessidade de aprovação social, *locus* de controle e diferenciação no comportamento das mulheres. Wong *et al.* (2008), identificaram diferenças entre as gerações relacionadas aos níveis de motivação por oportunidades de interação com outras pessoas no trabalho, por progressão de carreira e por poder. Codeço, Costa e Bouzada (2013), sugerem em seu trabalho a existência de uma correlação entre as diferentes gerações e os valores percebidos por elas, assim como seus respectivos tipos motivacionais da Teoria dos Valores de Schwartz.

Para avaliar a existência ou não de diferenças de valores relativos ao trabalho em função da geração no BNDES, foram comparadas as médias obtidas por cada uma das gerações, para cada um dos fatores.

No Fator 1, Realização no Trabalho, pode-se observar na Tabela 3, a seguir, que os resultados encontrados foram bastante próximos para as gerações comparadas, com médias de 3,82 para a Geração Baby Boomers, 3,62 para a Geração X e 3,73 para Geração Y. Estes números indicam não haver distinção significativa na intensidade deste fator para os grupos geracionais avaliados. A seguir veremos em azul as maiores médias obtidas nas respostas dos itens e, em vermelho, as menores médias.

Fator 1 - Realização no Trabalho / Geração				
	Todos	G. BB	G. X	G. Y
Nº resp.	262	54	63	145
% resp.	100%	21%	24%	55%
Q4	3,87	3,89	3,71	3,94
Q5	3,93	3,98	3,78	3,97
Q7	3,82	3,72	3,76	3,88
Q8	3,49	3,89	3,43	3,37
Q10	3,95	4,06	3,87	3,95
Q12	4,06	4,06	3,94	4,12
Q13	3,73	3,76	3,70	3,72
Q14	3,89	3,93	3,81	3,92
Q16	3,88	4,06	3,75	3,88
Q24	3,58	3,74	3,48	3,56
Q30	3,90	3,91	3,75	3,97
Q39	3,93	3,96	3,84	3,96
Q40	3,07	3,28	2,97	3,04
Q41	3,62	3,72	3,49	3,64
Q44	3,10	3,30	3,02	3,06
Média	3,72	3,82	3,62	3,73

Tabela 3 - Resultado Fator 1 / Geração  
Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos para cada item nos permitem afirmar que não há diferença significativa, apesar de haver uma tendência de os valores da Geração X serem os mais baixos em quase todos os itens, exceção de dois, e os mais altos obtidos nas respostas da Geração Baby Boomers, exceção de três, ficando a Geração Y com uma tendência mais central, porém apresentando resultados mais próximos aos das médias obtidas pela Geração Baby Boomers que os obtidos pela Geração X.

Nesta tabela observamos ainda que o item que obteve média mais alta, para o total de respondentes, foi o 12º item, satisfação pessoal, com média de 4,06, e o de menor média foi o 40º item, ter um trabalho variado, com média de 3,07.

A seguir é apresentada a Figura 8 com o gráfico da dispersão das médias obtidas para cada item deste fator, por geração, sendo o último a média de todos os itens, ratificando o já evidenciado anteriormente, que as respostas são bastante semelhantes, não importando a geração a que se pertence, pois as três acompanham a variação dos itens, que se mostra maior do que as variações entre os subgrupos geracionais.

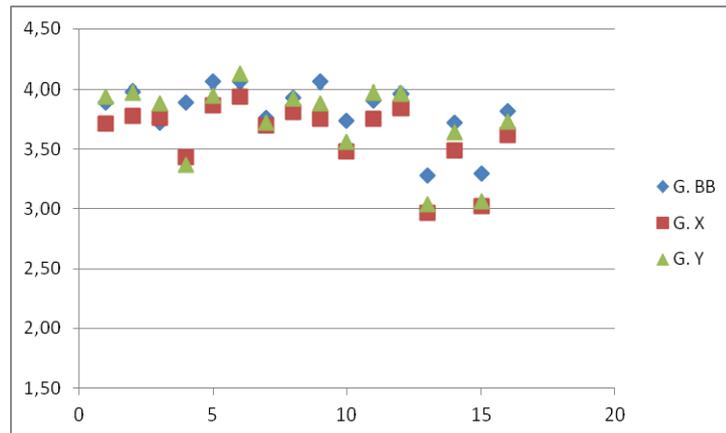


Figura 8 - Dispersão Fator 1 / Geração  
Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos então afirmar que para o Fator 1, Realização no Trabalho, as gerações Baby Boomers e X apresentam as maiores diferenças e que as gerações Baby Boomers e Y possuem mais proximidade. Porém, o fato de as variações entre a média geral, 3,72, e as das gerações de forma isolada, 3,82, 3,62 e 3,73, demonstrarem diferença pequena, podemos inferir que a diferença geracional não possui relevância na mensuração deste fator.

No Fator 2, Relações Sociais, podemos observar na Tabela 4 a seguir que os resultados encontrados também foram bastante próximos para as gerações comparadas, com médias de 3,81 para a Geração Baby Boomers, 3,51 para a Geração X e 3,66 para Geração Y. Estes números evidenciam não haver distinção significativa na intensidade deste fator para os grupos geracionais avaliados. A seguir veremos em azul as maiores médias obtidas nas respostas dos itens e, em vermelho, as menores médias.

Fator 2 - Relações Sociais / Geração				
	Todos	G. BB	G. X	G. Y
Nº resp.	262	54	63	145
% resp.	100%	21%	24%	55%
Q3	3,74	3,85	3,70	3,72
Q11	3,33	3,59	3,30	3,25
Q19	3,74	3,91	3,57	3,75
Q20	3,64	3,98	3,37	3,63
Q21	4,32	4,61	4,24	4,24
Q23	4,10	4,20	3,83	4,18
Q26	3,46	3,80	3,27	3,42
Q28	3,46	3,59	3,24	3,50
Q29	3,64	3,70	3,51	3,67
Q32	2,87	2,61	2,79	3,01
Q36	3,73	3,94	3,62	3,70
Q45	3,81	3,96	3,67	3,81
Média	3,65	3,81	3,51	3,66

Tabela 4 - Resultado Fator 2 / Geração  
Fonte: elaborado pelo autor.

Mais uma vez os resultados obtidos para cada item nos permitem afirmar que não há diferença significativa para este fator, apesar de persistir uma tendência de os valores da Geração X serem os mais baixos em quase todos os itens, à exceção de um, e os mais altos obtidos nas respostas da Geração Baby Boomers, também à exceção de um.

Nesta tabela observamos ainda que o item que obteve média mais alta, para o total de respondentes, foi o 21º item, preservar minha saúde, com média de 4,32. Neste item percebemos uma ênfase maior dos respondentes da Geração Baby Boomers, com média de 4,61, possivelmente pela questão da saúde ser uma preocupação maior para esta geração, em função da idade mais avançada, ou seja, da fase do ciclo de vida em que se encontra está geração. O de menor média foi o 32º item, mudar o mundo, com média de 2,87. Neste caso é possível observar uma diferença entre as gerações Baby Boomers e Y, com médias de 2,61 e 3,01 respectivamente, pois este item, apesar de ter sido o de menor valor dentre os itens deste fator, apresentou uma grande diferença nas médias das gerações Baby Boomers e Y, sendo a única em que a Geração Baby Boomers apresenta a menor média e a única que a Geração Y apresenta a maior média, talvez, pela natureza do tema abordado, que indica um valor mais aderente a uma geração mais nova e que ainda se permite sonhar, mas, mais uma vez está diferença parece estar mais associada à fase do ciclo de vida que a geração.

A seguir é apresentada a Figura 9 com o gráfico de dispersão das médias obtidas para cada item deste fator, por geração, sendo o último a média de todos os itens, ratificando o já evidenciado anteriormente, que as respostas são bastante semelhantes, não importando a geração a que se pertence, pois as três acompanham a variação dos itens, que se mostra maior do que as variações entre os subgrupos de gerações, exceção feita ao item 32 já citado.

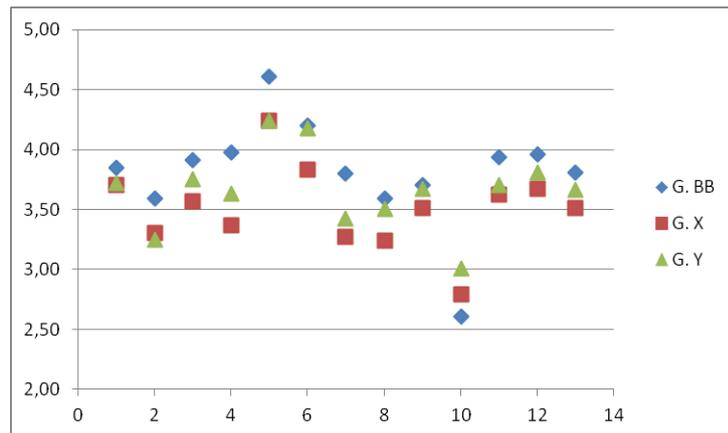


Figura 9 - Dispersão Fator 2 / Geração  
Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos então afirmar que para o Fator 2, Relações Sociais, as gerações Baby Boomers e X continuam apresentando as maiores diferenças, mantida a centralidade da geração Y. Porém, pelo fato de as variações entre a média geral, 3,65, e as das gerações de forma isolada, 3,81, 3,51 e 3,66, apresentarem diferenças pequenas não podemos afirmar que a diferença geracional possua relevância na mensuração deste fator.

O Fator 3, Prestígio, podemos observar claramente na Tabela 5 que os resultados encontrados foram os de menores médias, este foi o único fator que obteve média geral abaixo de 3 e o único a apresentar itens com média abaixo de 2, mostrando que é um valor do trabalho pouco presente a esta população e de baixa hierarquia. Mais uma vez, os valores apresentados pelas diferentes gerações foram bastante próximos, com médias de 2,43 para a Geração Baby Boomers, 2,23 para a Geração X e 2,35 para Geração Y. Estes números indicam não haver distinção significativa na intensidade deste fator para os grupos geracionais avaliados. A seguir veremos em azul as maiores médias obtidas nas respostas dos itens e, em vermelho, as menores médias.

Fator 3 - Pretígio / Geração				
	Todos	G. BB	G. X	G. Y
Nº resp.	262	54	63	145
% resp.	100%	21%	24%	55%
Q6	2,60	2,91	2,38	2,57
Q15	1,27	1,65	1,24	1,14
Q17	2,63	2,67	2,43	2,70
Q22	2,69	2,76	2,41	2,79
Q25	2,21	2,39	2,29	2,12
Q27	1,87	2,04	1,70	1,88
Q31	2,77	2,78	2,70	2,80
Q33	1,60	1,72	1,59	1,55
Q34	2,20	2,09	2,03	2,31
Q38	3,45	3,48	3,52	3,40
Q42	2,42	2,22	2,29	2,56
Média	2,34	2,43	2,23	2,35

Tabela5 - Resultado Fator 3 / Geração  
Fonte: elaborado pelo autor.

Como visto anteriormente, os resultados obtidos para cada item nos permitem afirmar que não há diferença significativa para este fator e, neste caso, há até uma distribuição maior entre os maiores e menores valores aferidos por item para cada geração, apesar de persistir a tendência de os valores da Geração X serem os mais baixos, e os mais altos obtidos nas respostas da Geração Baby Boomers.

Nesta tabela observamos ainda que o item que obteve média mais alta, para o total de respondentes foi o 38º item, enfrentar desafios, com média de 3,45, único item neste fator a apresentar médias acima de 3, obtendo resultados muito próximos para as três gerações. O de menor média foi o 15º item, seguir a profissão da família, com média de 1,27, menor média de item para todos os fatores, muito próxima a menor nota possível de ser atribuída, 1. Neste item podemos observar ainda que a maior média foi obtida pela Geração Baby Boomers e a menor pela Geração Y, mostrando que seguir a profissão da família está perdendo sua importância como um valor do trabalho através das gerações.

Outro item que merece destaque neste fator foi a média obtida no item 6, competitividade, para a Geração Baby Boomers, que apresentou maior média, sendo a menor atribuída pela Geração X, fato que surpreendeu o autor, pois a maior parte dos Baby Boomers da empresa já estão em funções executivas e os que não estão, já não tem mais oportunidade. Já os empregados da Geração X,

ainda estão na disputa por espaço, fato que poderia se refletir na mensuração deste valor, mas que não ocorreu. Porém, por outro lado, existe uma grande possibilidade de a maior parte dos respondentes da Geração Baby Boomers ser formada por executivos e, por isto apresentarem este valor de forma mais acentuada, enquanto que os respondentes da Geração X podem estar mais dispersos em respondentes com e sem função executiva.

A seguir é apresentada a Figura 10 com o gráfico de dispersão das médias obtidas para cada item deste fator, por geração, sendo o último a média de todos os itens, ratificando o já evidenciado anteriormente, que as respostas são bastante semelhantes, não importando a geração a que se pertence, pois as três acompanham a variação dos itens, que se mostra maior do que as variações entre os subgrupos de gerações.

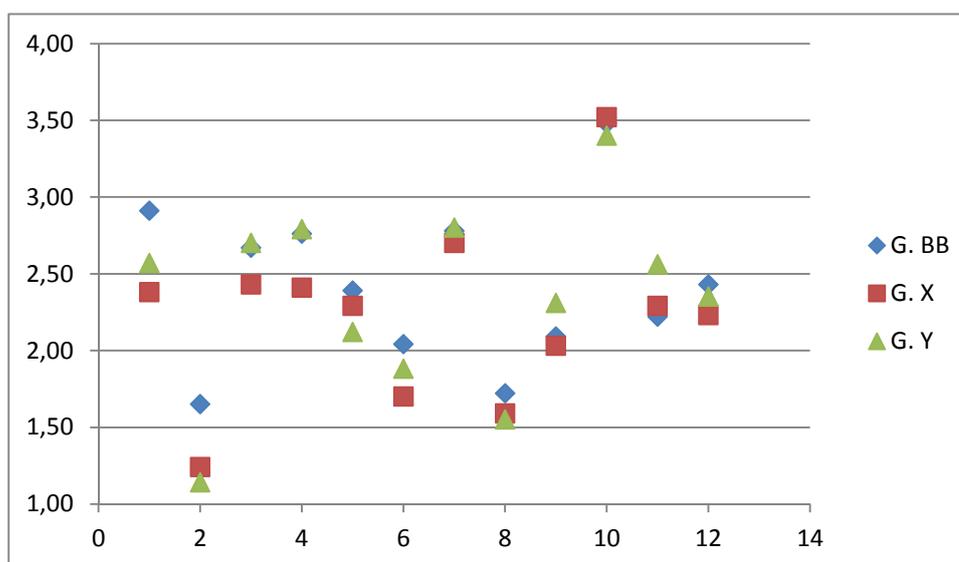


Figura 10 - Dispersão Fator 3 / Geração

Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos então afirmar que para o Fator 3, Prestígio, as gerações Baby Boomers e X continuam apresentando as maiores diferenças. Porém, o fato de as variações entre a média geral, 2,34, e as das gerações de forma isolada, 2,43, 2,23 e 2,35, apresentarem diferença pequena, podemos inferir que a diferença geracional não possui relevância na mensuração deste fator.

No último fator, Fator 4, Estabilidade, podemos observar claramente na Tabela 6, a seguir, que os resultados encontrados foram os maiores, este foi o único fator que obteve média geral acima de 4, demonstrando que é o valor do

trabalho mais presente a esta população e o de maior hierarquia. Porém, mais uma vez, os valores apresentados pelas diferentes gerações foram bastante próximos, neste fator com as menores diferenças, apresentando médias de 4,01 para a Geração Baby Boomers, 4,01 para a Geração X e 4,00 para Geração Y. Estes números evidenciam não haver distinção significativa na intensidade deste fator para os grupos geracionais avaliados. A seguir veremos em azul as maiores médias obtidas nas respostas dos itens e, em vermelho, as menores médias.

<b>Fator 4 - Estabilidade / Geração</b>				
	<b>Todos</b>	<b>G. BB</b>	<b>G. X</b>	<b>G. Y</b>
<b>Nº resp.</b>	<b>262</b>	<b>54</b>	<b>63</b>	<b>145</b>
<b>% resp.</b>	<b>100%</b>	<b>21%</b>	<b>24%</b>	<b>55%</b>
<b>Q1</b>	4,08	4,09	4,13	4,05
<b>Q2</b>	4,31	4,17	4,33	4,36
<b>Q9</b>	4,48	4,48	4,40	4,51
<b>Q18</b>	3,70	3,69	3,67	3,72
<b>Q35</b>	3,98	4,20	3,98	3,89
<b>Q37</b>	3,56	3,65	3,65	3,49
<b>Q43</b>	3,91	3,78	3,89	3,97
<b>Média</b>	<b>4,00</b>	<b>4,01</b>	<b>4,01</b>	<b>4,00</b>

Tabela 6 - Resultado Fator 4 / Geração  
Fonte: elaborado pelo autor.

Como é possível observar, os resultados obtidos para cada item nos permitem afirmar que não há diferença significativa para este fator, havendo uma distribuição entre os maiores e menores valores aferidos por item para cada geração, e praticamente sem diferença entre os grupos geracionais.

Nesta tabela observamos ainda que o item que obteve média mais alta, para o total de respondentes, foi o 9º item, “poder me sustentar”, com média de 4,48, maior item dentre todos os fatores, apresentando resultado muito próximo para as três gerações. O de menor média foi o 37º item, “suprir necessidades materiais”, com média de 3,56, que apesar de ser a menor média, ainda apresenta um média bastante alta. A obtenção deste resultado na média deste fator, não surpreende o autor, uma vez que é consistente com o fato de que todos os empregados serem concursados e empregados públicos, sendo a segurança e estabilidade o principal atrativo deste tipo de carreira e objetivo comum às pessoas que buscam a administração pública para trabalhar.

A seguir é apresentada a Figura 11 com o gráfico de dispersão das médias obtidas para cada item deste fator, por geração, sendo o último a média de todos os itens, ratificando o já evidenciado anteriormente, que as respostas são bastante semelhantes, não importando a geração a que se pertence, pois as três acompanham a variação dos itens, sempre maior do que as variações entre os subgrupos de gerações.

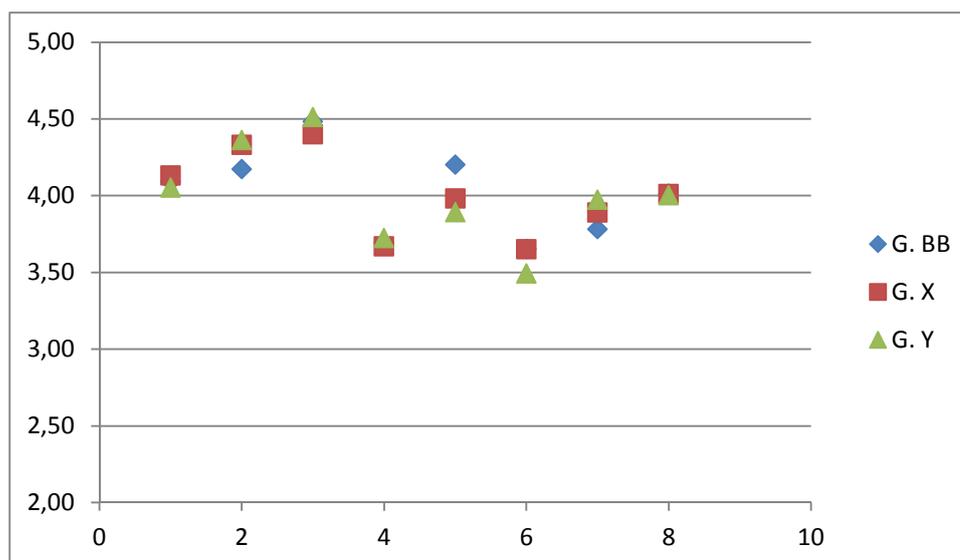


Figura 11 - Dispersão Fator 4 / Geração  
Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos então afirmar que, para o Fator 4, Estabilidade, as gerações não apresentam diferenças entre a média geral, 4,00, e das gerações de forma isolada, 4,01, 4,01 e 4,00, demonstrando que a diferença geracional não possui relevância na mensuração deste fator.

Corroborando o que já foi apresentado até aqui, a seguir é apresentada a Tabela 7 com a consolidação das médias por fator para cada geração, demonstrando não haver diferenças entre as médias que indiquem diferenças entre as intensidades de valoração dos quatro fatores pelas diferentes gerações.

NOTAS MÉDIAS DOS FATORES						
Grupo	Q.	%	Realização	Social	Prestígio	Estabil.
Total	262	100%	3,72	3,65	2,34	4,00
Baby Boomers	54	21%	3,82	3,81	2,43	4,01
Geração X	63	24%	3,62	3,51	2,23	4,01
Geração Y	145	55%	3,73	3,66	2,35	4,00

Tabela 7 - Notas Médias dos Fatores / Geração  
Fonte: elaborado pelo autor.

Como demonstrado na tabela anterior, e evidenciado na Tabela 8 a seguir, todas as gerações apresentam a mesma hierarquia de valores relativos ao trabalho, sendo o Fator 4, Estabilidade, o de maior hierarquia, seguido pelo Fator 1, Realização no Trabalho, depois pelo Fator 2, Relações Sociais, e por último o Fator 3, Prestígio.

HIERARQUIA DOS FATORES						
Grupo	Q.	%	Realização	Social	Prestígio	Estabil.
<b>Total</b>	262	100%	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>Baby Boomers</b>	54	21%	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>Geração X</b>	63	24%	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>Geração Y</b>	145	55%	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

Tabela 8 - Hierarquia dos Fatores / Geração  
Fonte: elaborado pelo autor.

Portanto, após o apresentado, e de forma divergente do que era esperado inicialmente a partir do que foi observado na literatura geracional consultada, podemos inferir que a Hipótese 1 - Existe diferença significativa das hierarquias dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES em função das diferenças geracionais avaliadas, está refutada.

#### 4.3.2.

#### **A questão do gênero possui relação com os valores?**

A segunda hipótese deste estudo é que as diferenças de gênero podem implicar em diferenças nos valores relativos ao trabalho. A diferença de gênero também é alvo de muitos estudos e, mais uma vez, não há uniformidade sobre os impactos do tema sobre os valores do trabalho, porém, a maior parte dos autores aceita a existência de diferenças biológicas e de construção social. Para Abu-Saad e Isralowitz (1997), homens e mulheres possuem diferentes motivações e, portanto, diferentes perspectivas de satisfação e valorização em relação ao trabalho, desempenhando as atividades laborais de maneira distinta, mesmo em cargos similares, em função de diferenças na hierarquia de valores pessoais e relativos ao trabalho.

Tchaicovsky e Elizur (2000) acreditam que homens e mulheres tendem a enfatizar de forma diferente os valores do trabalho. Autores como Moore e Ollenburger (1986), Cohen (2003) e Tamayo (2007) corroboram este

entendimento. Silveira (2006) também identificou a existência de diferenças de atribuição de importância a valores relativos ao trabalho entre os gêneros, porém, neste caso, há divergência com o encontrado na maior parte da literatura, sugerindo a necessidade de maior investigação sobre o tema. Estivalet (2011) afirma que ao se analisar o gênero associado aos valores do trabalho, homens e mulheres apresentam características divergentes.

Portanto, tendo como base a literatura consultada, a hipótese 2 foi construída em função de ser esperada uma diferença entre os valores relativos ao trabalho de homens e mulheres. Buscando aumentar o conhecimento sobre os valores dos empregados do BNDES e suas possíveis diferenças e diante de uma massa de dados que possibilita esta avaliação, foi realizada a segregação dos respondentes em dois grupos, gênero feminino e masculino, comparando-os para obter a resposta à hipótese 2, avaliando a existência ou não das diferenças de valores relativos ao trabalho em função do gênero. Para tanto, mais uma vez compararemos as médias obtidas por cada um dos gêneros em cada um dos fatores.

No Fator 1, Realização no Trabalho, podemos observar na Tabela 9 que os resultados encontrados foram muito semelhantes para os gêneros feminino e masculino, com médias de 3,70 e 3,74, respectivamente. Estes números evidenciam não haver distinção significativa na intensidade deste fator para os dois grupos avaliados. A seguir veremos em azul as maiores médias obtidas nas respostas dos itens e, em vermelho, as menores médias.

<b>Fator 1 - Realização no Trabalho / Gênero</b>			
	<b>Todos</b>	<b>Fem.</b>	<b>Masc.</b>
<b>Nº resp.</b>	<b>262</b>	<b>97</b>	<b>165</b>
<b>% resp.</b>	<b>100%</b>	<b>37%</b>	<b>63%</b>
<b>Q4</b>	3,87	3,71	3,97
<b>Q5</b>	3,93	3,86	3,97
<b>Q7</b>	3,82	3,74	3,87
<b>Q8</b>	3,49	3,47	3,50
<b>Q10</b>	3,95	3,94	3,96
<b>Q12</b>	4,06	4,07	4,06
<b>Q13</b>	3,73	3,67	3,76
<b>Q14</b>	3,89	3,90	3,89
<b>Q16</b>	3,88	3,89	3,88
<b>Q24</b>	3,58	3,62	3,55
<b>Q30</b>	3,90	3,87	3,93
<b>Q39</b>	3,93	3,99	3,90
<b>Q40</b>	3,07	3,04	3,09
<b>Q41</b>	3,62	3,68	3,59
<b>Q44</b>	3,10	3,02	3,14
<b>Média</b>	<b>3,72</b>	<b>3,70</b>	<b>3,74</b>

Tabela 9 - Resultado Fator 1 / Gênero  
Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos para cada item nos permite afirmar que não há diferença significativa, havendo uma distribuição quase uniforme entre os itens de médias mais baixas e mais altas nas respostas dos dois gêneros.

Nesta tabela observamos ainda que o item que obteve média mais alta, para o total de respondentes, foi o 12º item, satisfação pessoal, com média de 4,06, praticamente sem diferenças entre os gêneros, já que um apresentou média de 4,06 e o outro 4,07. O de menor média foi o 40º item, ter um trabalho variado, com média de 3,07, também com pequena diferença, apresentando médias de 3,04 para o gênero feminino e 3,09 para o masculino. Cabe destacar que o item que apresentou maior diferença foi o item 4, realização profissional, onde as mulheres apresentaram média de 3,71, inferior a dos homens, com média de 3,97, porém ainda uma diferença pouco significativa.

A seguir é apresentada a Figura 12 com o gráfico da dispersão das médias obtidas para cada item deste fator, por gênero, sendo o último a média de todos os itens, ratificando o já evidenciado anteriormente, que as respostas são bastante semelhantes, não importando o gênero a que se pertence, pois os dois acompanham a variação dos itens, em muitos casos se sobrepondo, e com diferenças maiores entre os itens do que entre gêneros.

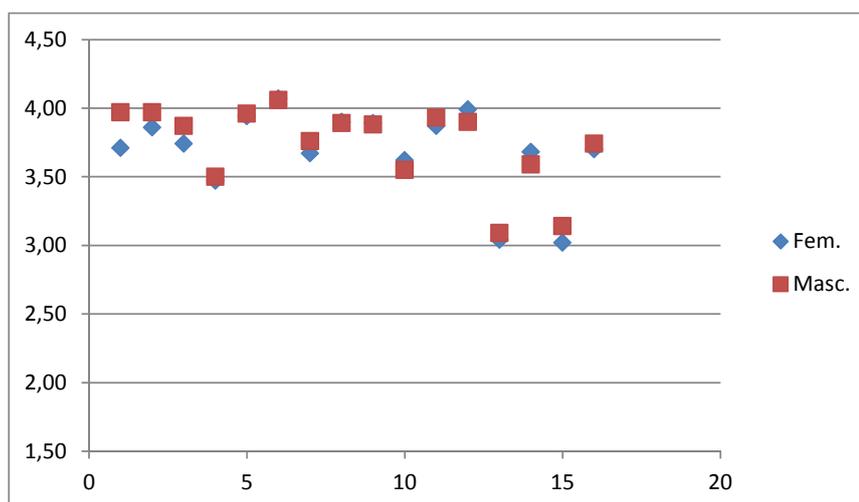


Figura 12 - Dispersão Fator 1 / Gênero  
Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos então afirmar que, para o Fator 1, Realização no Trabalho, a variável gênero não interfere de forma relevante para sua mensuração, pois, a variação entre a média geral, 3,72, e as dos gêneros feminino e masculino, 3,70, e 3,74, respectivamente, não indicam diferença estatisticamente significativa.

No Fator 2, Relações Sociais, podemos observar na Tabela 10 a seguir que os resultados encontrados também foram bastante próximos para os dois gêneros, com médias de 3,70 para o gênero feminino e de 3,62 para o gênero masculino. Estes números evidenciam não haver distinção significativa na intensidade deste fator para os dois grupos avaliados. A seguir veremos em azul as maiores médias obtidas nas respostas dos itens e, em vermelho, as menores médias.

Fator 2 - Relações Sociais / Gênero			
	Todos	Fem.	Masc.
Nº resp.	262	97	165
% resp.	100%	37%	63%
Q3	3,74	3,73	3,75
Q11	3,33	3,47	3,25
Q19	3,74	3,73	3,75
Q20	3,64	3,71	3,60
Q21	4,32	4,44	4,24
Q23	4,10	4,26	4,01
Q26	3,46	3,58	3,39
Q28	3,46	3,47	3,45
Q29	3,64	3,59	3,67
Q32	2,87	2,81	2,91
Q36	3,73	3,77	3,71
Q45	3,81	3,87	3,78
Média	3,65	3,70	3,62

Tabela 10 - Resultado Fator 2 / Gênero  
Fonte: elaborado pelo autor.

Mais uma vez os resultados obtidos para cada item nos permitem afirmar que não há diferença significativa para este fator, havendo uma distribuição quase uniforme entre os itens de médias mais baixas e mais altas nas respostas dos dois gêneros, com leve tendência das mulheres valorizarem mais os itens.

Nesta tabela observamos ainda que o item que obteve média mais alta, para o total de respondentes, foi o 21º item, preservar minha saúde, com média de 4,32, neste item podemos notar um peso maior do gênero feminino. O de menor média foi o 32º item, mudar o mundo, com média de 2,87, neste caso o gênero masculino apresentou maior média, mas com diferença de apenas 0,10.

A seguir é apresentada a Figura 13 com o gráfico de dispersão das médias obtidas para cada item deste fator, por gênero, sendo o último a média de todos os itens, ratificando o já evidenciado anteriormente, que as respostas são bastante semelhantes, não importando o gênero a que se pertence, pois os dois acompanham a variação dos itens, em muitos casos se sobrepondo, e com diferenças maiores entre os itens que entre gêneros.

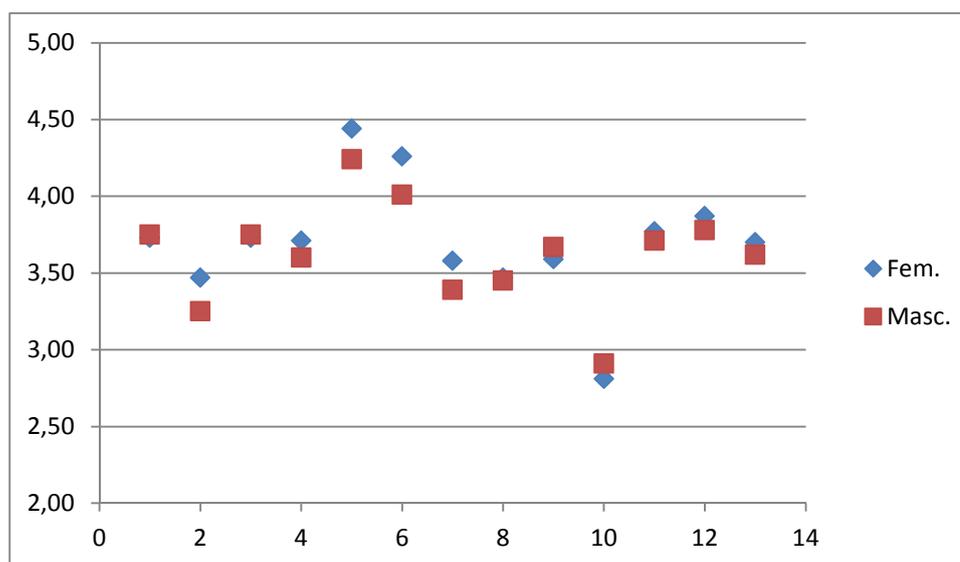


Figura 13 - Dispersão Fator 2 / Gênero  
Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos então afirmar que para o Fator 2, Relações Sociais, a variável gênero não interfere de forma relevante para sua mensuração. Pois, a variação entre a média geral, 3,65, e as dos gêneros feminino e masculino, 3,70, e 3,62, respectivamente, não indicam diferença significativa.

No Fator 3, Prestígio, podemos observar na Tabela 11 a seguir que os resultados encontrados foram bastante próximos, com médias de 2,26 para o gênero feminino e de 2,38 para o masculino. Estes números evidenciam não haver distinção significativa na intensidade deste fator para os grupos avaliados. A seguir veremos em azul as maiores médias obtidas nas respostas dos itens e, em vermelho, as menores médias.

Fator 3 - Prestígio / Gênero			
	Todos	Fem.	Masc.
Nº resp.	262	97	165
% resp.	100%	37%	63%
Q6	2,60	2,40	2,72
Q15	1,27	1,24	1,29
Q17	2,63	2,66	2,61
Q22	2,69	2,64	2,72
Q25	2,21	2,06	2,30
Q27	1,87	1,74	1,95
Q31	2,77	2,73	2,79
Q33	1,60	1,48	1,66
Q34	2,20	2,17	2,22
Q38	3,45	3,44	3,45
Q42	2,42	2,30	2,50
Média	2,34	2,26	2,38

Tabela 11 - Resultado Fator 3 / Gênero  
Fonte: elaborado pelo autor.

Mais uma vez, os resultados obtidos para cada item nos permitem afirmar que não há diferença significativa para este fator, apesar de haver uma tendência de os valores do gênero feminino serem os mais baixos em quase todos os itens, exceção de um, e os mais altos obtidos nas respostas do gênero masculino. A exceção é o item 17, *status* no trabalho, que apesar de ter a média maior para o gênero feminino, invertendo a lógica dos demais itens, apresenta diferença de apenas 0,05.

Nesta tabela observamos ainda que o item que obteve média mais alta, para o total de respondentes, foi o 38º item, enfrentar desafios, com média de 3,45. O de menor média foi o 15º item, seguir a profissão da família, com média de 1,27. Como apresentado na comparação das gerações, o item 6, competitividade, apresentou a maior diferença entre as médias, sendo a menor atribuída ao gênero feminino, 2,40 e a maior ao gênero masculino 2,72, demonstrando uma maior competitividade do gênero masculino, mas ainda assim por uma diferença pouco expressiva, de 0,32.

A seguir é apresentada a Figura 14 com o gráfico de dispersão das médias obtidas para cada item deste fator, por gênero, sendo o último a média de todos os itens, ratificando o já evidenciado anteriormente, que as respostas são bastante semelhantes, não importando o gênero a que se pertence, pois os dois acompanham a variação dos itens, que se mostra maior do que as variações entre os gêneros.

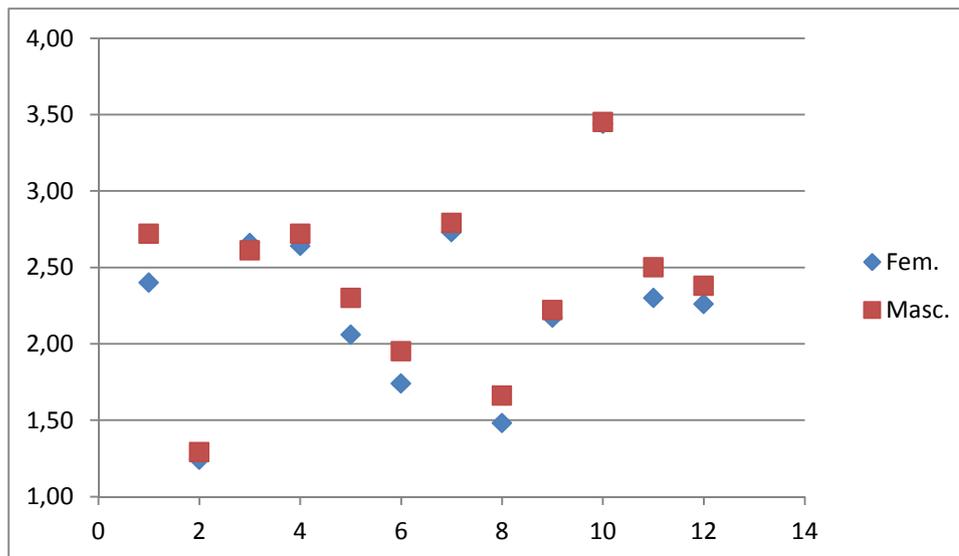


Figura 14 - Dispersão Fator 3 / Gênero  
Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos então afirmar que para o Fator 3, Prestígio, a variável gênero não interfere de forma relevante para sua mensuração. Pois, a variação entre a média geral, 2,34, e as dos gêneros feminino e masculino, 2,26, e 2,38, respectivamente, não indicam diferença significativa.

No último fator, Fator 4, Estabilidade, podemos observar na Tabela 12 a seguir que os resultados encontrados foram bastante próximos, porém, este fator apresentou a maior diferença entre os gêneros, apresentando médias de 4,08 para o gênero feminino, e de 3,95 para o gênero masculino. Apesar de ser a maior diferença na comparação entre os gêneros, estes números não nos permitem afirmar haver distinção significativa na intensidade deste fator para os dois grupos avaliados. A seguir veremos em azul as maiores médias obtidas nas respostas dos itens e, em vermelho, as menores médias.

<b>Fator 4 - Estabilidade / Gênero</b>			
	<b>Todos</b>	<b>Fem.</b>	<b>Masc.</b>
<b>Nº resp.</b>	<b>262</b>	<b>97</b>	<b>165</b>
<b>% resp.</b>	<b>100%</b>	<b>37%</b>	<b>63%</b>
<b>Q1</b>	4,08	4,20	4,01
<b>Q2</b>	4,31	4,48	4,21
<b>Q9</b>	4,48	4,63	4,39
<b>Q18</b>	3,70	3,67	3,71
<b>Q35</b>	3,98	4,17	3,87
<b>Q37</b>	3,56	3,64	3,51
<b>Q43</b>	3,91	3,79	3,98
<b>Média</b>	<b>4,00</b>	<b>4,08</b>	<b>3,95</b>

Tabela 12 - Resultado Fator 4 / Gênero  
 Fonte: elaborado pelo autor.

Como é possível observar, os resultados obtidos para cada item nos permitem afirmar que não há diferença significativa para este fator, havendo apenas uma tendência de as médias serem maiores para o gênero feminino, exceção dos itens 18, ganhar dinheiro, e 43, ter melhores condições de vida, mas sem que isto demonstre uma diferença significativa entre os gêneros.

Nesta tabela observamos ainda que o item que obteve média mais alta, para o total de respondentes, foi o 9º item, poder me sustentar, com média de 4,48, maior item dentre todos os fatores, e que apresentou média de 4,63, para o gênero feminino, maior média de todos os itens de todos os subgrupos, demonstrando a importância e intensidade deste valor para as mulheres, fato que encontra respaldo na literatura consultada, porém neste caso, ainda sem grande diferença para o gênero masculino, que apresentou média de 4,39, sendo esta também a maior média deste subgrupo. O de menor média foi o 37º item, suprir necessidades materiais, com média de 3,56. Destaca-se ainda a maior diferença entre as respostas, ocorrida no item 35, estabilidade no trabalho, tendo mais uma vez o gênero feminino obtido média mais alta que o masculino, com 4,17 e 3,87 respectivamente.

A seguir é apresentada a Figura 15 com o gráfico de dispersão das médias obtidas para cada item deste fator, por gênero, sendo o último a média de todos os itens, ratificando o já evidenciado anteriormente, que as respostas são bastante semelhantes, não importando o gênero a que se pertence, pois os dois acompanham a variação dos itens, que se mostra maior do que as variações entre os gêneros.

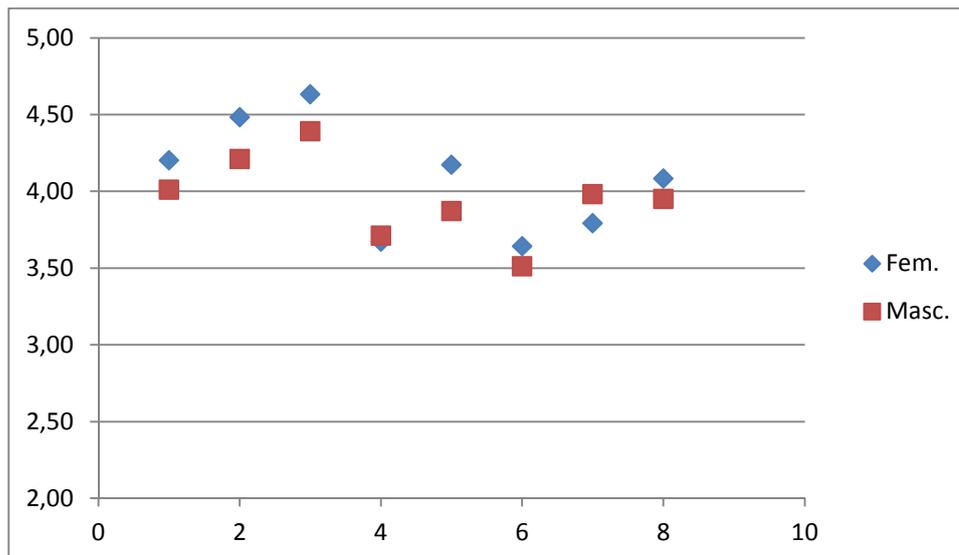


Figura 15 - Dispersão Fator 4 / Gênero

Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos então afirmar que para o Fator 4, Estabilidade, apesar de apresentar a maior diferença entre os gêneros, esta variável não interfere de forma relevante para sua mensuração. Pois, a variação entre a média geral, 4,00, e as dos gêneros feminino e masculino, 4,08, e 3,95, respectivamente, não indicam diferença estatisticamente significativa.

Corroborando o que já foi apresentado até aqui, a seguir é apresentada a Tabela 13 com a consolidação das médias por fator para cada gênero, demonstrando não haver diferenças significativas entre as médias que indiquem diferenças entre as intensidades de valoração dos quatro fatores pelos diferentes gêneros.

NOTAS MÉDIAS DOS FATORES						
Grupo	Q.	%	Realização	Social	Prestígio	Estabil.
<b>Total</b>	262	100%	<b>3,72</b>	<b>3,65</b>	<b>2,34</b>	<b>4,00</b>
<b>Homens</b>	165	63%	<b>3,74</b>	<b>3,62</b>	<b>2,38</b>	<b>3,95</b>
<b>Mulheres</b>	97	37%	<b>3,70</b>	<b>3,70</b>	<b>2,26</b>	<b>4,08</b>

Tabela 13 – Notas Médias dos Fatores / Gênero

Fonte: elaborado pelo autor.

A Tabela 14 a seguir, apresenta a hierarquia dos valores relativos ao trabalho dos gêneros feminino e masculino, e apesar de haver uma alteração na hierarquia dos valores do gênero feminino em relação ao masculino, está decorrente de uma diferença desprezível, uma vez que a média para o Fator 2, Relações Sociais, foi de 3,7036 e a do Fator 1, Realização no trabalho, foi de 3,6976, diferença de 0,006 nas médias, percebida apenas na terceira casa decimal.

HIERARQUIA DOS FATORES						
Grupo	Q.	%	Realização	Social	Prestígio	Estabil.
<b>Total</b>	262	100%	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>Homens</b>	165	63%	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>Mulheres</b>	97	37%	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

Tabela 14 - Hierarquia dos Fatores / Gênero  
Fonte: elaborado pelo autor.

Portanto, apesar de os gêneros não apresentarem exatamente a mesma hierarquia de valores relativos ao trabalho, sendo invertida a hierarquia no gênero feminino para os fatores 1 e 2, está mantida a intensidade e dimensão dos valores para os dois gêneros, talvez apenas destacando uma importância um pouco maior do gênero feminino para as relações sociais e do gênero masculino para a realização no trabalho, mas ainda assim, e novamente contrariando o esperado em função da literatura consultada, podemos inferir que a Hipótese 2 - Existe diferença significativa das hierarquias dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES em função do gênero dos empregados, está refutada, pois as médias obtidas para os fatores são muito próximas, não havendo diferença de intensidade ou de hierarquia significativa entre os gêneros, percebida apenas em alguns aspectos pontuais, como anteriormente destacado.

#### 4.3.3.

#### **A adaptação ao ambiente de trabalho impacta nos valores?**

A terceira hipótese deste estudo avalia se a adaptação ao ambiente de trabalho do BNDES poderia implicar em diferenças nos valores relativos ao trabalho. Tamayo e Borges (2006) ressaltam que não se deve confundir os valores pessoais com os valores e cultura das organizações, sendo os valores pessoais existentes antes do ingresso das pessoas na organização. Portanto, o resultado esperado é que não existam diferenças entre estes grupos, porém, estas diferenças poderiam ser observadas em função do momento em que as pessoas foram

atraídas pelo concurso público, ou seja, os fatores que motivariam o ingresso na empresa poderiam se modificar e, portanto, atrair diferentes perfis de empregados, com diferentes valores relativos ao trabalho.

Mais uma vez, buscando aumentar o conhecimento sobre os valores dos empregados do BNDES e aproveitando a oportunidade de haver duas turmas de novos empregados no período de coleta de dados, foi repassado o questionário para estas turmas com o intuito de avaliar se há diferenças entre empregados já adaptados ao BNDES e empregados recém contratados, ainda em seu período de treinamento, e portanto, sem contato com o ambiente de trabalho do Banco.

Os respondentes foram então segregados em dois grupos em função da adaptação ao ambiente de trabalho no BNDES, e depois, comparados os resultados obtidos para responder a Hipótese 3, avaliando a existência ou não das diferenças nas hierarquias de valores relativos ao trabalho de cada um dos grupos e das médias de cada um dos fatores.

No Fator 1, Realização no Trabalho, podemos observar na Tabela 15 a seguir, que os resultados encontrados foram mais uma vez muito semelhantes para os dois grupos, com médias de 3,79 para os novos empregados e de 3,68 para os empregados adaptados. Estes números evidenciam não haver distinção significativa na intensidade deste fator para os dois grupos avaliados. A seguir veremos em azul as maiores médias obtidas nas respostas dos itens e, em vermelho, as menores médias.

<b>Fator 1 - Realização no Trabalho / Adaptação</b>			
	<b>Todos</b>	<b>Novos</b>	<b>Adapt.</b>
<b>Nº resp.</b>	<b>262</b>	<b>99</b>	<b>163</b>
<b>% resp.</b>	<b>100%</b>	<b>38%</b>	<b>62%</b>
<b>Q4</b>	3,87	4,10	3,74
<b>Q5</b>	3,93	4,05	3,85
<b>Q7</b>	3,82	3,95	3,74
<b>Q8</b>	3,49	3,18	3,68
<b>Q10</b>	3,95	4,10	3,87
<b>Q12</b>	4,06	4,20	3,98
<b>Q13</b>	3,73	3,77	3,70
<b>Q14</b>	3,89	4,01	3,82
<b>Q16</b>	3,88	3,91	3,87
<b>Q24</b>	3,58	3,69	3,51
<b>Q30</b>	3,90	4,01	3,84
<b>Q39</b>	3,93	4,09	3,83
<b>Q40</b>	3,07	3,03	3,10
<b>Q41</b>	3,62	3,68	3,59
<b>Q44</b>	3,10	3,03	3,14
<b>Média</b>	<b>3,72</b>	<b>3,79</b>	<b>3,68</b>

Tabela 15 - Resultado Fator 1 / Adaptação  
 Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos para cada item nos permite afirmar que não há diferença significativa, apesar de haver uma tendência de os valores dos novos empregados serem os mais altos em quase todos os itens, exceção de três, e, portanto, os mais baixos obtidos nas respostas dos empregados adaptados.

Nesta tabela observamos ainda que o item que obteve média mais alta, para o total de respondentes, foi o 12º item, satisfação pessoal, com média de 4,06. O de menor média foi o 40º item, ter um trabalho variado, com média de 3,07. Porém, neste fator o item que mais se destaca é o item 8, autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho, que além da inversão da tendência, apresentou a maior diferença entre os grupos, 0,50, com média de 3,18 para os novos empregados e 3,68 para os adaptados, mas o autor considera esta diferença bastante razoável, já que os empregados adaptados podem demandar mais autonomia que empregados que ainda estão sendo admitidos e não sabem ainda em que e como irão trabalhar. Portanto, este resultado não foi considerado como uma divergência dos valores apresentados pelos dois grupos.

A seguir é apresentada a Figura 16 com o gráfico da dispersão das médias obtidas para cada item deste fator, sendo o último a média de todos os itens. E, ratificando o já evidenciado anteriormente, que as respostas são bastante semelhantes, não importando o grupo a que se pertence, pois os dois acompanham a variação dos itens, com diferenças maiores e mais intensas entre os itens que entre os grupos.

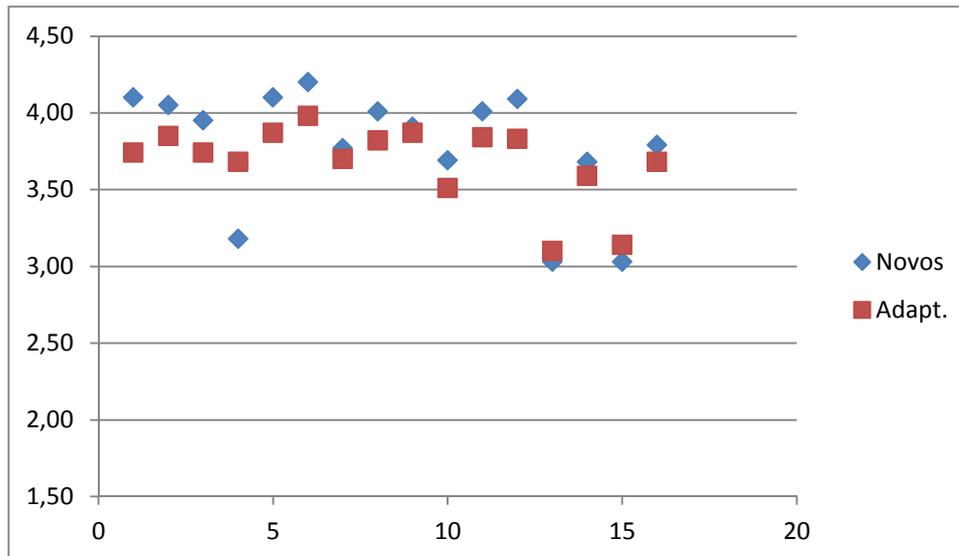


Figura 16 – Dispersão Fator 1 / Adaptação  
Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos então afirmar que para o Fator 1, Realização no Trabalho, a variável adaptação ao trabalho não interfere de forma relevante para sua mensuração. Pois, a variação entre a média geral, 3,72, e as dos novos empregados e empregados adaptados, 3,79, e 3,68, respectivamente, não indicam diferença significativa.

No Fator 2, Relações Sociais, podemos observar na Tabela 16 a seguir, que os resultados encontrados também foram bastante próximos para os dois grupos, com médias de 3,63 para os novos empregados e de 3,67 para os empregados adaptados. Estes números evidenciam não haver distinção significativa na intensidade deste fator para os dois grupos avaliados. A seguir veremos em azul as maiores médias obtidas nas respostas dos itens e, em vermelho, as menores médias.

<b>Fator 2 - Relações Sociais / Adaptação</b>			
	<b>Todos</b>	<b>Novos</b>	<b>Adapt.</b>
<b>Nº resp.</b>	<b>262</b>	<b>99</b>	<b>163</b>
<b>% resp.</b>	<b>100%</b>	<b>38%</b>	<b>62%</b>
<b>Q3</b>	3,74	<b>3,63</b>	<b>3,81</b>
<b>Q11</b>	3,33	3,33	3,33
<b>Q19</b>	3,74	<b>3,78</b>	<b>3,72</b>
<b>Q20</b>	3,64	<b>3,49</b>	<b>3,74</b>
<b>Q21</b>	<b>4,32</b>	<b>4,28</b>	<b>4,34</b>
<b>Q23</b>	4,10	4,10	4,10
<b>Q26</b>	3,46	<b>3,51</b>	<b>3,44</b>
<b>Q28</b>	3,46	<b>3,41</b>	<b>3,49</b>
<b>Q29</b>	3,64	<b>3,68</b>	<b>3,61</b>
<b>Q32</b>	<b>2,87</b>	<b>3,07</b>	<b>2,76</b>
<b>Q36</b>	3,73	<b>3,59</b>	<b>3,82</b>
<b>Q45</b>	3,81	<b>3,75</b>	<b>3,85</b>
<b>Média</b>	<b>3,65</b>	<b>3,63</b>	<b>3,67</b>

Tabela 16 - Resultado Fator 2 / Adaptação  
Fonte: elaborado pelo autor.

Mais uma vez os resultados obtidos para cada item nos permite afirmar que não há diferença significativa para este fator, havendo uma distribuição quase uniforme entre os itens mais baixos e os mais altos nas respostas dos dois grupos, com dois itens apresentando respostas idênticas.

Nesta tabela observamos ainda que o item que obteve média mais alta, para o total de respondentes, foi o 21º item, preservar minha saúde, com média de 4,32. O de menor média foi o 32º item, mudar o mundo, com média de 2,87, este item foi o que apresentou maior diferença para este fator, de 0,31, em linha com o ocorrido anteriormente, onde a Geração Y foi a de maior valoração deste item, e neste caso os novos empregados obtiveram o maior resultado, pois são majoritariamente da Geração Y.

A seguir é apresentada a Figura 17 com o gráfico de dispersão das médias obtidas para cada item deste fator, sendo o último a média de todos os itens. E ratificando o já evidenciado anteriormente, que as respostas são bastante semelhantes, não importando o grupo a que se pertence, pois os dois acompanham a variação dos itens, com diferenças maiores e mais intensas entre os itens que as existentes entre os grupos, que em muitos casos se sobrepõem.

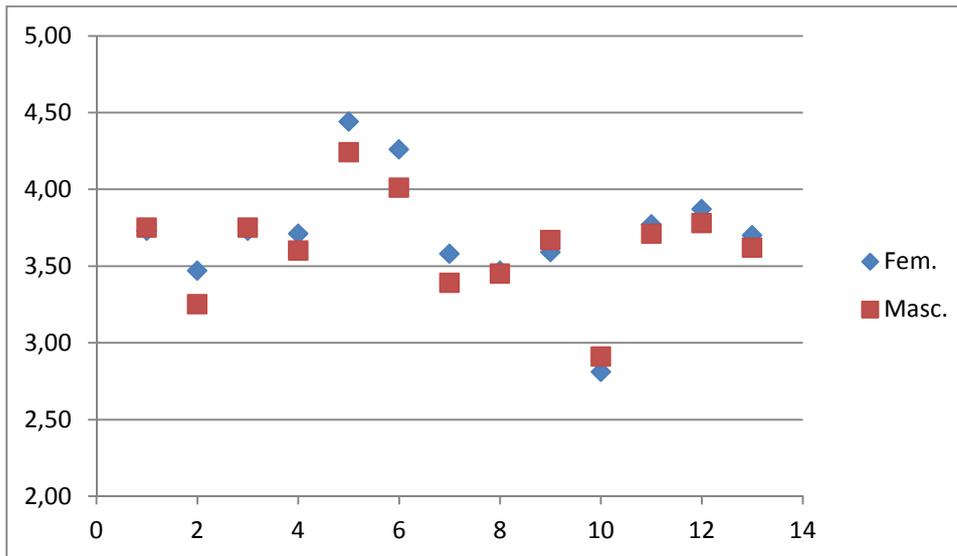


Figura 17 – Dispersão Fator 2 / Adaptação  
 Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos então afirmar que para o Fator 2, Relações Sociais, a variável adaptação ao trabalho não interfere de forma relevante para sua mensuração. Pois, a variação entre a média geral, 3,65, e as dos novos empregados e empregados adaptados, 3,63, e 3,67, respectivamente, não indicam diferença significativa.

No Fator 3, Prestígio, podemos observar na Tabela 17 a seguir que os resultados encontrados mais uma vez foram bastante próximos, com médias de 2,38 para o grupo de novos empregados e de 2,31 para o grupo de empregados adaptados. Estes números evidenciam não haver distinção significativa na intensidade deste fator para os grupos avaliados. A seguir veremos em azul as maiores médias obtidas nas respostas dos itens e, em vermelho, as menores médias.

<b>Fator 3 - Prestígio / Adaptação</b>			
	<b>Todos</b>	<b>Novos</b>	<b>Adapt.</b>
<b>Nº resp.</b>	<b>262</b>	<b>99</b>	<b>163</b>
<b>% resp.</b>	<b>100%</b>	<b>38%</b>	<b>62%</b>
<b>Q6</b>	2,60	2,67	2,56
<b>Q15</b>	1,27	1,18	1,32
<b>Q17</b>	2,63	2,75	2,55
<b>Q22</b>	2,69	2,87	2,58
<b>Q25</b>	2,21	2,07	2,30
<b>Q27</b>	1,87	1,84	1,89
<b>Q31</b>	2,77	2,80	2,76
<b>Q33</b>	1,60	1,62	1,58
<b>Q34</b>	2,20	2,34	2,11
<b>Q38</b>	3,45	3,50	3,42
<b>Q42</b>	2,42	2,61	2,31
<b>Média</b>	<b>2,34</b>	<b>2,38</b>	<b>2,31</b>

Tabela 17 - Resultado Fator 3 / Adaptação  
 Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos para cada item nos permite afirmar que não há diferença significativa para este fator, apesar de haver uma tendência de os valores do grupo de novos empregados serem os mais altos em quase todos os itens, exceção de três, e portanto, os mais baixos obtidos nas respostas do grupo de empregados adaptados.

Nesta tabela observamos ainda que o item que obteve média mais alta, para o total de respondentes, foi o 38º item, enfrentar desafios, com média de 3,45. O de menor média foi o 15º item, seguir a profissão da família, com média de 1,27. Destaca-se o item 22, ter prestígio, que apresentou a maior diferença entre as médias para este fator, sendo a maior média atribuída pelo grupo de novos empregados de 2,87 e a menor pelo grupo de empregados adaptados, com 2,58, ainda assim uma diferença pequena.

A seguir é apresentada a Figura 18 com o gráfico de dispersão das médias obtidas para cada item deste fator, sendo o último a média de todos os itens, ratificando o já evidenciado anteriormente, que as respostas são bastante semelhantes, não importando o grupo a que se pertence, pois os dois acompanham a variação dos itens, com diferenças maiores e mais intensas entre os itens que as existentes entre os grupos.

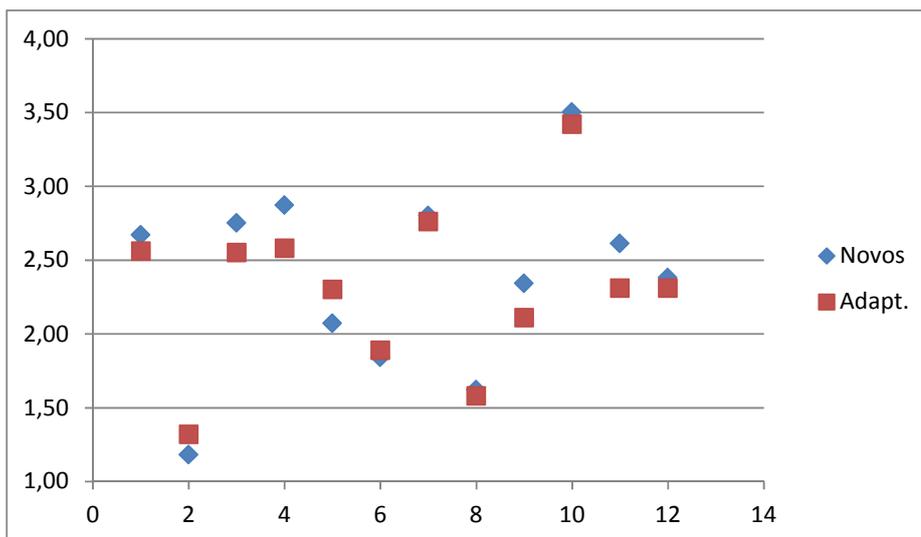


Figura 18 – Dispersão Fator 3 / Adaptação  
Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos então afirmar que para o Fator 3, Prestígio, a variável adaptação ao trabalho não interfere de forma relevante para sua mensuração. Pois, a variação entre a média geral, 2,34, e as dos novos empregados e empregados adaptados, 2,38, e 2,31, respectivamente, não indicam diferença significativa.

No último fator, Fator 4, Estabilidade, podemos observar na Tabela 18 a seguir que os resultados encontrados foram bastante próximos, neste fator com as menores diferenças, apresentando médias de 3,98 para o grupo de novos empregados, e de 4,01 para o grupo de empregados adaptados. Mais uma vez estes números não nos permitem afirmar haver distinção significativa na intensidade deste fator para os dois grupos avaliados. A seguir veremos em azul as maiores médias obtidas nas respostas dos itens e, em vermelho, as menores médias.

Fator 4 - Estabilidade / Adaptação			
	Todos	Novos	Adapt.
Nº resp.	262	99	163
% resp.	100%	38%	62%
Q1	4,08	4,08	4,07
Q2	4,31	4,38	4,27
Q9	4,48	4,43	4,50
Q18	3,70	3,72	3,69
Q35	3,98	3,82	4,07
Q37	3,56	3,47	3,62
Q43	3,91	3,99	3,86
Média	4,00	3,98	4,01

Tabela 18 - Resultado Fator 4 / Adaptação  
Fonte: elaborado pelo autor.

Como é possível observar, os resultados obtidos para cada item nos levam a afirmar que não há diferença significativa para este fator, havendo uma distribuição quase uniforme entre os itens de médias mais baixas e mais altas nas respostas dos dois grupos.

Nesta tabela observamos ainda que o item que obteve média mais alta, para o total de respondentes, foi o 9º item, poder me sustentar, com média de 4,48. O de menor média foi o 37º item, suprir necessidades materiais, com média de 3,56. Destaca-se ainda a maior diferença entre as resposta ocorreu no item 35, estabilidade no trabalho, tendo o grupo de empregados adaptados obtido média mais alta que o grupo de novos, com 4,07 e 3,82 respectivamente, ainda assim diferença pequena, de 0,25. Esta resposta surpreendeu o autor, uma vez que era esperado que o grupo de novos empregados, por ainda não possuírem a estabilidade no trabalho, valorizassem mais este item que os empregados que já gozam da estabilidade.

A seguir é apresentada a Figura 19 com o gráfico de dispersão das médias obtidas para cada item deste fator, sendo o último a média de todos os itens, ratificando o já evidenciado anteriormente, que as respostas são bastante semelhantes, não importando o grupo a que se pertence, pois os dois acompanham a variação dos itens, com diferenças maiores entre os itens do que as existentes entre os grupos.

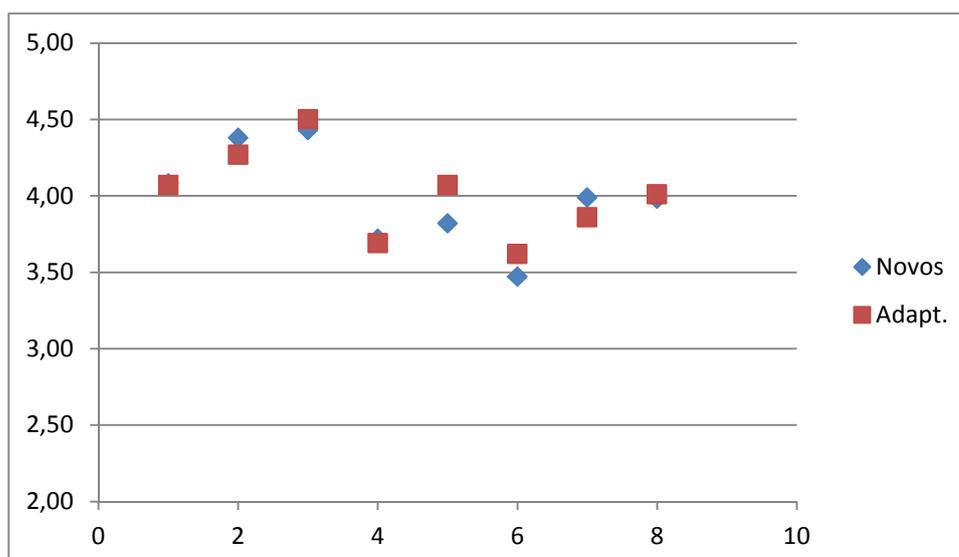


Figura 1 – Dispersão Fator 4 / Adaptação  
Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos então afirmar que para o Fator 4, Estabilidade, a variável adaptação ao trabalho não interfere de forma relevante para sua mensuração. Pois, a variação entre a média geral, 4,00, e as dos novos empregados e empregados adaptados, 3,98, e 4,01, respectivamente, não indicam diferença significativa.

Corroborando o que já foi apresentado até aqui, a seguir é apresentada a Tabela 19 com a consolidação das médias por fator para cada um dos grupos, demonstrando não haver diferenças significativas entre as médias que indiquem diferenças entre as intensidades de valoração dos quatro fatores pelos diferentes grupos de novos empregados ou empregados adaptados.

NOTAS MÉDIAS DOS FATORES						
Grupo	Q.	%	Realização	Social	Prestígio	Estabil.
Total	262	100%	3,72	3,65	2,34	4,00
Novos	99	38%	3,79	3,63	2,38	3,98
Adaptados	163	62%	3,68	3,67	2,31	4,01

Tabela 19 - Notas Médias dos Fatores / Adaptação  
Fonte: elaborado pelo autor.

Como demonstrado na tabela anterior, e evidenciado na Tabela 20 a seguir, os grupos de novos empregados e de empregados adaptados apresentam a mesma hierarquia de valores relativos ao trabalho, sendo o Fator 4, Estabilidade, o de maior hierarquia, seguido pelo Fator 1, Realização no Trabalho, pelo Fator 2, Relações Sociais, e por último o Fator 3, Prestígio. Hierarquia esta apresentada por praticamente todos os grupos avaliados neste trabalho, exceção feita ao gênero feminino que inverteu a ordem hierárquica dos fatores 1 e 2, porém por diferença desprezível da média.

HIERARQUIA DOS FATORES						
Grupo	Q.	%	Realização	Social	Prestígio	Estabil.
Total	262	100%	2	3	4	1
Novos	99	38%	2	3	4	1
Adaptados	163	62%	2	3	4	1

Tabela 20 - Hierarquia dos Fatores / Adaptação  
Fonte: elaborado pelo autor.

Portanto, após o apresentado podemos inferir que a 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), é a única válida deste estudo.

#### 4.3.4. Hierarquia dos valores relativos ao trabalho

Neste subitem faremos a comparação e análise para consolidar os resultados deste estudo, de que não existe diferença significativa das hierarquias dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES na sua segregação por grupos em função da geração, gênero ou adaptação ao ambiente de trabalho.

Para esta avaliação foi consolidada a seguir na Tabela 21 as médias de todos os grupos avaliados por fator e comparados os resultados obtidos. Observamos então, que as diferenças apresentadas entre as médias dos subgrupos e a média geral são pequenas, não indicando a existência de diferenças de valores relativos ao trabalho dos grupos em cada um dos fatores. Observamos ainda, que as maiores diferenças se concentram entre os subgrupos das Gerações Baby Boomers e Geração X para os fatores 1, 2 e 3, seguida pela diferença do gênero feminino e masculino para o fator 4. Porém, todas apresentando variação pouco expressiva, sendo todas inferiores a 5% da média geral obtida para o fator.

NOTAS MÉDIAS DOS FATORES										
Grupo	Q.	%	Realização	Dif.	Social	Dif.	Prestigio	Dif.	Estabil.	Dif.
<b>Total</b>	262	100%	3,72		3,65		2,34		4,00	
<b>Baby Boomers</b>	54	21%	3,82	0,09	3,81	0,16	2,43	0,09	4,01	0,01
<b>Geração X</b>	63	24%	3,62	(0,10)	3,51	(0,15)	2,23	(0,10)	4,01	0,01
<b>Geração Y</b>	145	55%	3,73	0,01	3,66	0,00	2,35	0,01	4,00	(0,00)
<b>Homens</b>	165	63%	3,74	0,01	3,62	(0,03)	2,38	0,04	3,95	(0,05)
<b>Mulheres</b>	97	37%	3,70	(0,02)	3,70	0,05	2,26	(0,08)	4,08	0,08
<b>Novos</b>	99	38%	3,79	0,06	3,63	(0,02)	2,38	0,05	3,98	(0,02)
<b>Adaptados</b>	163	62%	3,68	(0,04)	3,67	0,01	2,31	(0,03)	4,01	0,01

Tabela 21 - Notas Médias dos Fatores / Consolidado

Fonte: elaborado pelo autor.

Podemos observar ainda nesta tabela que a menor média obtida pelo Fator 4, Estabilidade, para o subgrupo do gênero masculino é maior que qualquer outra média de qualquer outro fator e subgrupo, fato que evidencia a importância deste fator para os empregados do BNDES e que reforça a necessidade de haver um alinhamento destes valores com os objetivos, metas e recompensas organizacionais da empresa. Este resultado evidencia o principal apelo dos que procuram trabalhar na administração pública, seja ela direta ou indireta, a segurança e estabilidade financeira por meio do trabalho, este entendimento também foi obtido em trabalho similar de Codeço, Costa e Bouzada (2013) em um banco estatal da cidade do Rio de Janeiro.

Como demonstrado na tabela anterior, e evidenciado na Tabela 22 a seguir, que apresenta a hierarquia dos valores relativos ao trabalho de todos os grupos avaliados, podemos observar que praticamente todos os grupos apresentaram a mesma hierarquia de valores, sendo o Fator 4, Estabilidade, o de maior hierarquia, em todos os casos, seguido pelo Fator 1, Realização no Trabalho, e depois pelo Fator 2, Relações Sociais, a exceção feita ao gênero feminino que inverteu a ordem hierárquica dos fatores 1 e 2, porém por diferença desprezível de 0,006 da média, e por último o Fator 3, Prestígio, que foi o que obteve menor média em todos os subgrupos.

HIERARQUIA DOS FATORES						
Grupo	Q.	%	Realização	Social	Prestígio	Estabil.
<b>Total</b>	262	100%	2	3	4	1
<b>Baby Boomers</b>	54	21%	2	3	4	1
<b>Geração X</b>	63	24%	2	3	4	1
<b>Geração Y</b>	145	55%	2	3	4	1
<b>Homens</b>	165	63%	2	3	4	1
<b>Mulheres</b>	97	37%	3	2	4	1
<b>Novos</b>	99	38%	2	3	4	1
<b>Adaptados</b>	163	62%	2	3	4	1

Tabela 22 - Hierarquia dos Fatores / Consolidado  
Fonte: elaborado pelo autor.

Portanto, podemos afirmar que não existe diferença significativa das hierarquias dos valores relativos ao trabalho dos empregados do BNDES, mais uma vez corroborando o já apresentado, que as Hipóteses 1 e 2 não são válidas, restando apenas a Hipótese 3 como válida.