

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
CURSO MBA EXECUTIVO EM SAÚDE 1/15**

CAMILA WINCKLER

**O TRABALHO NA PÓS-MODERNIDADE: Os desafios da gestão de pessoas na
sociedade contemporânea**

**CURITIBA
2017**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
CAMILA WINCKLER

**O TRABALHO NA PÓS-MODERNIDADE: Os desafios da gestão de pessoas na
sociedade contemporânea**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial do Curso de MBA Executivo em Saúde, Turma 1/1, Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, para obtenção do grau de especialista.

Orientador: Prof. Jamil Moysés Filho,
Mestre em Administração (FGV).

CURITIBA
2017

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso busca compreender como a Gestão de Pessoas pode atuar para alcançar o melhor desempenho em equipes formadas por pessoas dos três perfis geracionais que compartilham o mercado de trabalho na Pós-modernidade. Por meio da análise das características comuns aos indivíduos pós-modernos e dos traços que marcam a Geração dos Baby Boomers, a Geração X e a Geração Y, o trabalho almeja entender como o gestor pode diminuir os conflitos geracionais nas empresas e melhorar o desempenho dos processos com base nas competências de cada grupo. Visando a compreensão do mercado de trabalho no Brasil, o trabalho procurou analisar também os diferentes momentos históricos da cadeia de produção no país, assim como as mudanças nos métodos de gestão ao longo do tempo.

Palavras-chave: gestão hospitalar; gestão de pessoas; pós-modernidade; Baby Boomers; Geração X; Geração Z.

ABSTRACT

This Term Paper seeks to understand how People Management can act to achieve the best performance in teams formed by people of the three generational profiles that share the labour market in Post-modernity. Through the analysis of common characteristics to postmodern individuals and traits of Baby Boom Generation, Generation X and Generation Y, the paper aims to understand how the manager can reduce generational conflicts in companies and improve the performance based on the competencies of each group. Aiming at understanding the labor market in Brazil, the paper also tried to analyze the different historical moments of the production chain in the country and the changes in management methods over time.

Key-words: hospital administration; people management, post-modernity; Baby Boom, Generation X; Generation Y.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
1 PÓS-MODERNIDADE.....	6
1.1 A SOCIEDADE PÓS-MODERNA.....	6
1.2 RELAÇÕES DE TRABALHO.....	8
1.3 GERAÇÕES DA PÓS-MODERNIDADE.....	11
1.3.1 O conceito de gerações.....	11
1.3.2 Baby Boomers.....	11
1.3.3 Geração X.....	12
1.3.4 Geração Y.....	13
2 BREVE HISTÓRICO DO TRABALHO NO BRASIL.....	16
2.1 PERÍODO PRÉ-INDUSTRIALIZAÇÃO.....	16
2.2 INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA.....	17
2.3 INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA.....	17
2.4 ERA DA INFORMAÇÃO.....	18
3 GESTÃO.....	19
3.1 ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE E GESTÃO DE PESSOAS.....	19
3.2 A GESTÃO PÓS-MODERNA.....	22
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS.....	28

INTRODUÇÃO

Buscando compreender como a gestão de pessoas pode ser realizada de maneira eficaz e motivadora, este Trabalho de Conclusão de Curso procurou compreender como a sociedade contemporânea se comporta e quais são as características dessa sociedade no mercado de trabalho. O período contemporâneo é marcado pela instantaneidade e pelo culto à tecnologia, fatores que influenciam a cultura pessoal e coletiva. As relações de trabalho são constantemente afetadas pelas mudanças sociais que, na sociedade pós-moderna, acontecem com uma velocidade nunca antes vivenciada.

Além da natureza efervescente da sociedade contemporânea, é preciso observar também as diferenças existentes nas três gerações que estão simultaneamente no mercado de trabalho: os Baby Boomers, a Geração Y e a Geração Z.

A pesquisa procurou descobrir, portanto, de que forma a gestão de pessoas pode ser eficaz ao liderar equipes formadas pelas três diferentes gerações que fazem parte da sociedade pós-moderna.

O objetivo principal deste Trabalho de Conclusão de Curso foi o estudo sobre as características da sociedade pós-moderna e seus diversos modelos humanos, alcançando assim, a compreensão sobre os métodos eficazes para exercer a gestão de pessoas e a liderança motivadora.

Para alcançar o objetivo principal, o trabalho de pesquisa estabeleceu metas secundárias, que foram executadas no período de elaboração do trabalho. A pesquisa procurou entender quais os conceitos mais aceitos nos estudos sobre a pós-modernidade e quais as diferenças existentes entre esse período e o anterior. O estudo se dispôs ainda, a analisar as características específicas de cada geração que simultaneamente faz parte da sociedade atual: Baby Boomers, Geração Y e Geração Z, e avaliar de que maneira essas diferenças podem impactar as relações de trabalho dessas pessoas.

No intuito de perceber a forma como as relações de trabalho se desenvolvem hoje e quais influencias elas sofrem, o trabalho pesquisou também o mercado de trabalho no Brasil, assim como as mudanças a que foi submetido com o passar do tempo. Além do estudo dos modelos de gestão de pessoas utilizados atualmente, foi necessária uma análise sobre a gestão em ambiente hospitalar, uma vez que esse

setor possui características próprias e exige de seus funcionários, um tipo de comprometimento diferente do esperado em empresas de outro seguimento.

Apesar de viverem o mesmo momento histórico e serem todos indivíduos da pós-modernidade, Baby Boomers, Geração Y e Geração Z pensam e agem de maneira particular, fator que torna grande o desafio do gestor pós-moderno. Modelos de gestão de pessoas que se mostraram eficientes no passado, chegam agora a um momento de busca por adaptação, uma vez que o perfil do trabalhador padrão já não corresponde ao do passado.

Superando o período no qual os funcionários das empresas eram vistos quase que como máquinas, as organizações percebem hoje, que eles são parte fundamental do funcionamento da cadeia de produção. O gestor que deseja uma equipe comprometida e que atua de maneira eficaz para obtenção das metas da empresa, percebe a necessidade de um processo de humanização da gestão de pessoas. Nesse contexto, é preciso também, manter uma cultura organizacional na empresa, orientando e motivando a equipe para que não perca o foco do objetivo fim da empresa. A empresa que for capaz de compreender o desafio da gestão dos pós-modernos e aplicar medidas eficientes em motivar essa equipe, terá condições de se sobressair no competitivo mercado atual.

A metodologia utilizada na elaboração deste Trabalho de Conclusão de Curso foi de pesquisa extensa nas obras bibliográficas que tratam sobre temas que teriam, de alguma maneira, influência nos resultados deste estudo. Sem limitar o alcance do tema, este trabalho de pesquisa buscou, no recorte delimitado na problematização e objetivo estabelecidos, contribuir com as discussões e pesquisas já existentes nesse campo.

Para a compreensão das características da Pós-modernidade e suas influências nas ações e pensamentos individuais da sociedade contemporânea, a obra bibliográfica do filósofo polonês Zygmunt Bauman ofereceram contribuições valiosas. Ainda nesse tema, pensadores críticos como David Harvey e Fredric Jameson foram consultados. Ricardo H. Melo e Natália F. Lopes contribuíram nessa área, em pesquisas sobre as relações de trabalho na pós-modernidade.

As pesquisas empíricas realizadas por José Airton Melo, Leila de Fátima Souza, Scott Snell, George Bohlander. Cristiane F. dos Santos e Maria Marly de Oliveira ofereceram base teórica para a análise das características próprias das três

gerações incluídas na delimitação do trabalho. Nesse tema, o uso de pesquisa comportamental realizada pela Sul América Saúde teve grande valor informativo.

Na análise das alterações históricas ocorridas na cadeia de produção e relações de trabalho no Brasil, a pesquisa utilizou material bibliográfico de autores como Claudio Salvadori Dedecca, Silvia Hunold Lara, David Karpinski e Idalberto Chiavenato, que já se debruçaram sobre o assunto. Foram utilizadas ainda, obras que tratam mda gestão hospitalar e suas singularidades. Para esse capítulo, Ítalo E. R. Santos, João S. Arruda e Sofia Nanches Hilbert ofereceram valiosas contribuições.

Por fim, para o estudo sobre a Gestão de Pessoas e sua relação com o alcance de objetivos das organizações, as obras de Fátima de Nazaré Mateus, Gisela Demo e Sandra Benevento Bertelli foram consultadas. Além dos autores mencionados, o trabalho de pesquisa utilizou material de estudo de outros pesquisadores que já discutiram os temas relevantes à conclusão desta obra.

1 PÓS-MODERNIDADE

1.1 A SOCIEDADE PÓS-MODERNA

A sociedade contemporânea, que vive a ebulição da pós-modernidade, tem características marcantes que a distinguem dos períodos anteriores. Segundo Ferreira (2015, p. 7) a sociedade do século XXI é a sociedade da instantaneidade: “Tempo e espaço possuem significados e importância diferentes do que possuíam nas gerações anteriores”. Em decorrência da fluidez gerada por essa instantaneidade, Bauman (2001) chama esse período de “Modernidade Líquida”. Como a sociedade pós-moderna está em constante processo de mudança, as alterações nas relações humanas, métodos de trabalho, busca por identidade e valorização cultural são intensas, mas não definitivas: “ A efervescência que modificou a vida moderna no fim do século XX permanece em atividade e transforma a sociedade globalizada, dia a dia (FERREIRA, 2015, p. 7).

Apesar de existirem muitos estudos sobre a pós-modernidade e suas características, a definição sobre o período que ela abrange e sua relação com o período da modernidade e com o pós-modernismo ainda não é consenso (FERREIRA, 2015). Jameson (2011) defende que o pós-modernismo se refere a um “estilo artístico-cultural” enquanto a pós-modernidade é um momento da sociedade globalizada, a qual o autor também chama de “terceiro capitalismo”.

Segundo Gatti (2005), apesar de o termo utilizado para o período sugerir um momento que ocorre quando a modernidade chega ao fim, a pós-modernidade não substituiu a modernidade, mas modificou algumas de suas características:

A evidência dos novos fatos socioculturais levou alguns estudiosos a caracterizá-los como pós-modernos, instalando-se uma polêmica sobre o fim da modernidade. De outra parte, argumenta-se que esses eventos tratados como novos não o são em essência, eles estão ainda sob a regência da modernidade, e esta é tida como um período histórico-cultural e científico que ainda não acabou (GATTI, 2005, p. 596).

A pós-modernidade é, de acordo com Bauman (2011), uma extensão mais individualista e efêmera da modernidade, que representaria uma maleabilidade nunca antes provada por nenhuma geração que viveu em momentos anteriores. Apesar de ter herdado algumas características da modernidade, a pós-modernidade não mantém

a racionalidade e compromisso com o futuro tão comuns no período anterior (HABERMAS, 1990 *apud* GATTI, 2005). Ferreira (2015) vai de encontro a esse pensamento ao comparar as motivações dos dois momentos:

Assim como o projeto da modernidade se caracterizou pelo rompimento com o pensamento medieval, a pós-modernidade não se apegua às tradições. Porém, enquanto a primeira possuía um propósito bem definido, que visava alcançar uma sociedade saudável, a segunda tem a mutabilidade como parte de sua própria natureza (FERREIRA, 2015, p. 8).

Essa falta de propósito se manifesta em todas as relações estabelecidas pelo indivíduo pós-moderno. Entretanto, Harvey (2007) aponta que esse fenômeno não ocorre por mera decisão dessa sociedade, mas pela constante instabilidade desse período, que impede a sociedade de acreditar na possibilidade de um futuro perfeito, como ocorria na modernidade:

[...] o pós-modernismo¹ tipicamente descarta essa possibilidade ao concentrar-se nas circunstâncias esquizofrênicas induzidas pela fragmentação e por todas as instabilidades [...] que nos impedem até mesmo de representar coerentemente, para não falar de conceber estratégias para produzir, algum futuro radicalmente diferente (HARVEY, 2007, p. 56)

Impulsionados pela tendência a viver o presente sem preocupações com o amanhã, os indivíduos da pós-modernidade se entregam ao consumo de maneira irrefreável e compulsiva (BAUMAN, 2001). Quando se trata de consumo, a pós-modernidade se difere muito da modernidade. Enquanto o período anterior se consolidou com a Revolução Industrial e foi chamada de sociedade de produção, a modernidade líquida é a sociedade do consumo transformado em consumismo (BAUMAN, 2001).

O consumo obsessivo por parte do indivíduo pós-moderno tem ligação com a constante busca por identidade dessa sociedade (FERREIRA, 2015). Enquanto na modernidade, os indivíduos já nasciam um senso de identidade bem definido pela família à qual pertenciam ou à comunidade na qual estavam inseridos, os pós-modernos criam e modificam sua identidade de acordo com a fluidez de sua vida (BAUMAN, 2001). Ferreira (2015) destaca que nessa constante busca por

¹ Diferentemente dos outros autores, Harvey não faz distinção entre os termos “pós-modernismo” e “pós-modernidade”.

pertencimento, tudo vira produto de consumo, não impostando as reais necessidades do indivíduo:

Na pós-modernidade, o consumismo tem relação direta com essa busca de identidade. Vivendo em uma sociedade que prioriza o entretenimento e a satisfação de desejos, raramente o indivíduo deixará de ser influenciado pelo padrão consumista ao estabelecer uma essência pessoal (FERREIRA, 2015, p. 15).

Com uma desigualdade social que é tão grande quanto na modernidade, a pós-modernidade sofre então, os efeitos do consumo exagerado, que é direcionado a todas as classes sociais, em uma sociedade de pobres. Sem poder “olhar para o lado”, conforme destaca Bauman (2001, p. 104), os pobres vivem com um sentimento de constante insatisfação, o que aumenta o sentimento de falta de identidade e propósito. Vivendo o auge da globalização e das descobertas tecnológicas, a sociedade pós-moderna é refém de um sistema que o faz ver tudo e sentir tudo, ainda que a maior parte das pessoas não se sintam parte desse mundo global (HALL, 2003):

Quanto mais a vida social se torna mediada pelo mercado global de estilos, lugares e imagens, pelas viagens internacionais, pelas imagens da mídia e pelos sistemas de comunicação globalmente interligados, mais as *identidades* [grifo do autor] se tornam desvinculadas – desalojadas – de tempos, lugares, histórias e tradições específicos e parecem “flutuar livremente” (HALL, 2003, p. 75).

Ferreira (2015) declara que a velocidade com a qual as coisas são feitas é um fator de muita importância para a sociedade pós-moderna, uma vez que, acostumada aos processos efêmeros e instantâneos, não deseja esperar nem um minuto sequer: “A sociedade contemporânea, ou da pós-modernidade, vive, portanto, o momento no qual progresso e avanço tecnológico são considerados prioridades, pelo seu poder de aumento da velocidade com que as tarefas são realizadas” (FERREIRA, 2015, p. 17).

Portanto, uma vez que tempo, progresso e consumo são os principais motivadores da sociedade contemporânea, ela vive em suas relações pessoais, de trabalho e culturais de maneira superficial e efêmera (BAUMAN, 2001).

1.2 RELAÇÕES DE TRABALHO

Enquanto na modernidade, o progresso era visto como uma forma de se alcançar o futuro esperado, na pós-modernidade ele é valorizado pela experiência

momentânea que causa (BAUMAN, 2001). Nessa busca por satisfação, o trabalho se transforma em uma forma de alcançar o progresso (FERREIRA, 2015). Segundo Bauman (2001) o trabalho deixa, então, de ser apenas um meio de garantir subsistência para se tornar uma fonte de satisfação para o indivíduo:

O trabalho adquiriu uma significação principalmente estética. Espera-se que seja satisfatório por si mesmo e em si mesmo, e não mais medido pelos efeitos genuínos ou possíveis que traz a nossos semelhantes na humanidade ou ao poder da nação e do país, e menos ainda, à bem-aventurança das futuras gerações (BAUMAN, 2001, p. 160).

Na sociedade contemporânea, portanto, o trabalho é parte importante da identidade dos indivíduos (FERREIRA, 2015). Conforme salienta Hall (2003), a falta de sentimento de identidade, faz com que ao buscar uma “essência interior”, o indivíduo pós-moderno se baseie em questões estéticas exteriores. Ferreira (2015) destaca que nessa sociedade, o indivíduo é julgado mais pelo caráter estético de seu trabalho, do que por sua natureza e história:

Uma vez que o “ser” [grifo da autora] não é plenamente estabelecido, o “fazer” passa a determinar de forma importante a maneira como cada indivíduo é visto pela sociedade e, conseqüentemente, por si mesmo. Dessa forma, é comum na sociedade atual, confundir-se a identidade de cada pessoa com o que ela faz profissionalmente (FERREIRA, 2015, p. 11).

Por conta do avanço tecnológico, a forma como o trabalho é realizado na pós-modernidade se difere muito do período anterior. Enquanto a modernidade é chamada de “era do hardware”, a pós-modernidade pode ser classificada como “era do software” (BAUMAN, 2001). Essa distinção se dá pela natureza fixa do período anterior, conforme destaca o autor: “o tempo rotinizado prendia o trabalho ao solo, enquanto a massa dos prédios da fábrica, o peso do maquinário e o trabalho permanentemente atado acorrentava o capital” (BAUMAN, 2001, p. 135).

Comparando os dois momentos, Ferreira (2015) fala sobre o constante deslocamento da sociedade contemporânea:

O trabalhador pós-moderno já não vive preso às máquinas e às fábricas. Muitos profissionais deixam suas empresas e escritórios todos os dias, para alcançar o objetivo do próprio trabalho. Esses profissionais contam com a tecnologia dos telefones móveis, computadores portáteis, meios de transportes velozes e soluções em rede, para a busca do sucesso profissional e, conseqüentemente, da aceitação social (FERREIRA, 2015, p. 12).

Estudando o sentido do trabalho para o cidadão pós-moderno, Rohm e Lopes (2015) declaram que na sociedade contemporânea, o trabalho ocupa um lugar tão importante, que muitos procuram nele o sentido de suas vidas. Entretanto, enquanto na modernidade, valores organizacionais como hierarquia, organização e eficiência eram de extrema importância, na pós-modernidade a valorização está nos resultados, não importando a forma como foram obtidos (ANTUNES, 1999).

Apesar dessa mudança nos valores organizacionais, Rohm e Lopes (2015) apontam que “a sociedade global emergente é resultado de um movimento de caráter estrutural do capitalismo, que, com forte teor ideológico, adquire poder determinante de conformação, sobretudo de novos padrões sociais” (ROHM;LOPES, 2015, p. 336).Harvey (2007) também atribui as alterações no modo de trabalho à flexibilização do capital e dos processos no início da pós-modernidade.

É importante observar que as alterações nas relações de trabalho da pós-modernidade não se limitaram apenas aos processos. Bauman (2001) menciona que ao contrário do trabalhador da modernidade, que almejava entrar ainda jovem em uma grande empresa e ali permanecer por toda a vida, o trabalhador contemporâneo rompe com esse conceito e, ao iniciar a carreira, não determina um plano futuro na mesma empresa. Segundo Ferreira (2015), essa situação se dá, em partes, pela constante incerteza da sociedade contemporânea quanto ao futuro:

Ser bem-sucedido hoje não significa certeza de um futuro promissor amanhã. Essa insegurança, porém, não causa nos homens pós-modernos a necessidade de mudança. A sociedade contemporânea aceita o efêmero e fragmentário como parte natural da vida (FERREIRA, 2015, p. 12).

A individualidade, característica fortemente presente na sociedade pós-moderna, se manifesta de maneira importante com relação ao trabalho. Ao contrário do que ocorreu na modernidade, quando a busca por interesses coletivos marcou as relações de trabalho, o trabalhador da modernidade líquida não enxerga as necessidades do grupo e também não espera que suas necessidades se tornem uma causa da coletividade (LEITE, 1999). Para Bauman (2001) esse desinteresse pelas causas coletivas aumenta o nível de transitoriedade a que estão submetidos os trabalhadores, o que gera insegurança e medo do futuro.

1.3 GERAÇÕES DA PÓS-MODERNIDADE

1.3.1 O conceito de gerações

O dicionário Michaelis (2017) apresenta várias definições para o termo “geração²”. Dentre elas, destacam-se “grupo de pessoas que nasceram na mesma época” e “fase representativa de uma mudança no comportamento humano”. Para Melo e Souza (2012), a classificação das pessoas em gerações é apenas uma forma de realizar agrupamentos de características semelhantes: “As diferenças de gerações vão muito além de idade. Compreendem as experiências que vivenciaram no período em que nasceram e cresceram” (MELO; SOUZA, 2012, p. 52).

Oliveira (2009) fala que os valores e ideais são diferentes em cada geração, uma vez que, para a autora, os acontecimentos mundiais acabam influenciando o modo de vida de quem vive determinado momento histórico. Entretanto, como há um elo entre as gerações, ainda que possuam características distintas, uma geração nunca será totalmente livre de influências das outras com as quais convive: “Observa-se, que o modo da educação familiar também influencia e tem sua relevância com essa percepção” (SNELL; BOHLANDER, 2009, p. 203).

1.2.2 Baby Boomers

Nascidos entre 1945 e 1964 (SNELL; BOHLANDER, 2009), é a geração que praticamente já deixou o mercado de trabalho, porém, as empresas ainda possuem alguns representantes desse grupo em seus recursos humanos. O termo Baby Boom expressa o grande número de nascimentos ocorridos no pós-guerra, momento no qual as esperanças de um futuro promissor eram altas (OLIVEIRA, 2010). Os Baby Boomers “estão mais motivados, são otimistas e workaholics. Eles têm um senso de procura por oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social” (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016, p. 92).

Segundo Conger (1998), os Baby Boomers são pessoas que presenciaram as consequências diretas da guerra e os movimentos da primeira onda feminista. Foram educados com rigidez e seguiam regras padronizadas em relação à disciplina e a

² Ao traçar perfis comportamentais das pessoas pertencentes às gerações estudadas, o trabalho não pretende criar estereótipos, mas destacar características gerais desse grupo de pessoas.

obediência. Essa geração é formada por trabalhadores cuja principal preocupação é a busca por estabilidade no emprego. Os Baby Boomers valorizam a carreira e se adaptam facilmente às normas da organização. (CONGER, 1998).

Como os Baby Boomers foram educados em um ambiente corporativo no qual a liderança era sinônimo de controle, no ambiente profissional demonstravam lealdade, foco nos resultados e compromisso com a empresa (SANTOS, et al., 2011). Em estudo realizado pela Sul América Saúde para traçar um perfil comportamental de diferentes gerações em relação aos cuidados com saúde, destaca-se que no ambiente de trabalho, “os Bay Boomers, inventores da era “paz e amor”, tendem a manter relações de amor e ódio com os superiores e agem geralmente em consenso³”.

Os autores comentam ainda, que essa geração não deve ser ignorada quando se estabelece um método estratégico de gestão nas empresas: “Trata-se de uma geração resistente a mudanças, pois devido à bagagem e vivência de experiências relevantes, demonstram resistência em conciliar ações em um ambiente cooperativo” (SANTOS et al., 2011, p. 4).

Para Kanaame (1999), apesar de estar deixando o mercado de trabalho formal, essa geração não deseja deixar o mundo corporativo. Por uma série de motivos, dentre eles a motivação e vitalidade que sentem, a necessidade de complementar a renda familiar e o desejo de continuar produzindo, para os Baby Boomers, a aposentadoria tem sido tardia.

1.2.3 Geração X

Essa é, de acordo com Oliveira (2009), a geração dos nascidos entre 1964 e 1980. Distingue-se de outras gerações, especialmente, por seu tamanho reduzido. A geração X, assim como os predecessores, os Baby Boomers, valoriza a família e possui certo conservadorismo, porém, não se detém a padrões tão rígidos de disciplina e autoridade (SANTOS et al., 2011). Geração da tranquilidade, estabilidade e equilíbrio, tem conhecimento embasado e profundo sobre os temas, além de um pensamento mais racional⁴.

Chamada de “geração da crise” – pelo momento histórico do mundo, e não pelas características dos indivíduos -, a Geração X teve sua adolescência entre os

³ SUL AMÉRICA SAÚDE.

⁴ SUL AMÉRICA SAÚDE.

anos 1980 e 1990, período de apelo à formação de opinião e percepção, assim como de fatos históricos marcantes, como estagnação da economia, Guerra Fria e queda do Muro de Berlin, assassinatos de líderes importantes, epidemia de AIDS e o crescimento dos movimentos feministas, dentre outros fatos (MELO; SOUZA, 2012). Testemunhas da expansão tecnológica e do início da decadência de padrões sociais, os nascidos nessa geração viam nos movimentos estudantis e “Hippies”, uma forma de manifestar suas insatisfações (SANTOS et al., 2011).

Lombardia (2008) destaca que o avanço tecnológico teve grande influência no modo de vida dos jovens dessa geração. Com a aceleração das atividades diárias, esses jovens passaram por períodos de manifestações revolucionárias que permitiram a inclusão de diferentes estilos e modos de vida para esses jovens. Muito influenciados pelos programas de televisão, os nascidos na Geração X tiveram seu modo de viver e agir extremamente moldados pelos apelos consumistas, o que levou essa geração a uma situação de valorização do trabalho e da estabilidade financeira, uma vez que essa era a forma de garantir a realização de desejos pessoais e materiais (OLIVEIRA, 2009).

Nessa busca acirrada pelo sucesso profissional, desejos como constituição de família e melhor qualidade de vida se tornam secundários. Como possuem um forte desejo de autorrealização, os nascidos na Geração X buscam constantemente a autossuficiência profissional. No ambiente corporativo, valorizam os resultados e gostam de regras e métodos (OLIVEIRA, 2009).

Dessa forma, a busca por objetivos sempre se sobressai aos valores pessoais, o que os torna egoístas e irreverentes em alguns aspectos, porém, pragmáticos e autoconfiantes nas escolhas: “São conservadores, materialistas e possuem aversão a supervisão. Desconfiam de verdades absolutas, são positivistas, cumprem objetivos e não os prazos, além de serem muito criativos” (LOMBARDIA, 2008, p. 4).

1.2.4 Geração Y

Também conhecida como Geração do Milênio ou *Millennials*, a Geração Y compreende, segundo Oliveira (2010), os nascidos entre 1980 e 1999. Essa geração cresceu em um momento profundamente globalizado, que contou com a chegada da internet e com uma economia estabilizada (OLIVEIRA, 2010). Melo e Souza (2012)

apontam que essa geração é extremamente bem informada e vive conectada com o mundo virtual:

Estão acostumados a viverem com a tecnologia tendo acesso à informação na velocidade da luz, estão acostumados com o novo, com equipamentos cada vez mais modernos e com isso, com a prática do descarte [...] aumentando assim, o consumismo dessa geração. As pessoas dessa geração são consideradas ambiciosas, individualistas, instáveis, todavia preocupadas com o meio ambiente e com os direitos humanos, são identificadas como esperançosas, decididas, coletivas e com um nível de formação elevado (MELO; SOUZA, 2012, p. 55).

Essa é, segundo Lombardia (2008), a geração dos resultados. Como nasceram na era das inovações tecnológicas, da Internet, do excesso de segurança e do recebimento de estímulos constantes por parte dos pais, são motivados por desafios e interesse de ascensão rápida, o que os faz estar em constante rotatividade nas empresas (OLIVEIRA, 2010). Pessoas da Geração Y são consideradas individualistas e muito competitivas, participando, porém, somente das ações que as atraem. “Eles valorizam ética e a responsabilidade e têm sede por inovação⁵”. Ao analisar as características da Geração Y, Santos et al., (2011) mencionam os diversos aspectos que fazem dos *millennials* uma geração livre, aberta e estimulada por desafios:

As pessoas dessa geração são consideradas ambiciosas, individualistas, instáveis, todavia, preocupadas com o meio ambiente e com os direitos humanos. Também são identificadas como esperançosas, decididas, coletivas e com um bom nível de formação, geralmente agindo sem autorização e desenvolvendo um alto poder e/ou pretensão de consumo. Tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam de variedade, desafios e oportunidades (SANTOS et al., 2011, p. 5).

Outra característica marcante das pessoas da Geração Y, segundo Loiola (2009), é a facilidade em abraçar a diversidade, o que os torna aptos a conviver muito bem com as diferenças presentes na sociedade contemporânea. Filhos de Baby Boomers e primeiros nascidos da Geração X, os *millennials* receberam cuidados, estímulos e informações como nenhuma outra geração. As mães, que pela inserção no mercado de trabalho, eram menos presentes, procuraram compensar sua ausência oferecendo instrumentos educacionais que levassem os filhos a se tornar mais competitivos no futuro, o que fez dessa geração um grupo com uma qualificação mais elevada (OLIVEIRA, 2010).

⁵ SUL AMÉRICA SAÚDE.

Com um modelo familiar mais flexível, muitos nascidos na Geração Y são filhos de pais separados e aprenderam a conviver naturalmente com irmãos de pais diferentes, madrastas e padrastos. Nesse novo formato de família, tiveram uma infância voltada ao fazer, com acesso a cursos de idiomas, esportes e outras tarefas que os preparassem para o futuro (RAINES, 2000). Quando essa geração preparada chegou ao mercado de trabalho, inicialmente assustou o mercado, uma vez que, ao contrário da Geração X, são totalmente questionadores e impulsivos (MELO; SOUZA, 2012).

Oliveira (2009) destaca que, como possuem mais lealdade a si mesmos e a seus objetivos pessoais, os *millennials* dão pouco ou nenhum valor ao tempo de permanência em uma empresa. Como buscam trabalhar com liberdade, flexibilidade e criatividade, o recrutamento dessa geração não é difícil, bastando para isso oferecer oportunidades de desafios constantes e avaliações contínuas (OLIVEIRA, 2009). Eles buscam, segundo Raines (2000), o reconhecimento das empresas e, por possuírem desejo de trabalhar e aprender, não se sentem ameaçados pela possibilidade de demissão.

De acordo com Melo e Souza (2012), a maior parte dos jovens dessa geração vê o trabalho como forma de realização pessoal, buscando um equilíbrio entre vida pessoal e profissional:

Esta geração conta com profissionais que não encaram o trabalho como apenas fonte de renda, desejam ter prazer naquilo que fazem e também ter acesso aos bens de consumo com o que ganham, está em constante mutação, o que facilita sua adaptabilidade a novos mercados, produtos e tendências que o crescimento e avanço da economia conseguem prover, deixando as relações humanas em segundo plano (MELO; SOUZA, 2012, p. 50).

Capazes de realizar várias tarefas ao mesmo tempo, as pessoas da Geração Y esperam do líder a explicação do papel que necessitam desempenhar, porém, não gostam de cobranças e, influenciados pela relação aberta e leve com os pais, são indiferentes à autoridade, admirando a competência real e não a hierárquica (LOIOLA, 2009).

2 BREVE HISTÓRICO DO TRABALHO NO BRASIL

2.1 PERÍODO PRÉ-INDUSTRIALIZAÇÃO

Conforme salienta Dedecca (2005), não é possível tratar sobre o trabalho no Brasil sem mencionar aspectos relacionados à construção do mercado e os fatores de influência na composição das relações de trabalho. Segundo o autor, o ponto de partida desse estudo deve ser o movimento de transição do trabalho escravo para o trabalho livre: “As características desse processo explicam a recorrente abundância de força de trabalho disponível para o processo de industrialização conhecido pelo país durante o século XX” (DEDECCA, 2005, p. 95). Nessa corrente de pensamento, Martins (1979 *apud* LARA, 1998) é enfático ao mencionar um mercado que já teve em seu início uma crise social:

A questão abolicionista foi conduzida em termos da *substituição* [grifo do autor] do trabalhador escravo pelo livre, isto é, no caso das fazendas paulistas, em termo de *substituição física* do negro pelo imigrante. O resultado não foi apenas a transformação do trabalho, mas também a *substituição* do trabalhador (MARTINS, 1979 *apud* LARA, 1998, p. 27).

Nesse contexto, segundo Lara (1998), a vitória das propostas abolicionistas do século XIX marcaram profundamente a história do trabalho no Brasil, pois, ao ganharem a liberdade e terem sua mão de obra substituída pelos imigrantes, os que antes eram escravos foram excluídos da história do trabalho e de sua própria luta por liberdade:

Mas, ainda hoje, na maior parte das vezes, quando se fala na história do trabalho no Brasil, quase sempre se pensa em termos da identidade entre liberdade e trabalho assalariado; quando os historiadores se reúnem para discutir os movimentos sociais no Brasil, raramente pensam em quilombos ou insurreições escravas (LARA, 1998, p. 28).

As relações de trabalho do final do século XIX e início do século XX são, portanto, marcadas pelo abandono de trabalhadores que, agora livres, têm sua mão de obra desprezada nas fazendas brasileiras (DEDECCA, 2005).

2.2 INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA

De acordo com Chiavenato (1998), a Industrialização Clássica vigorou de 1900 a 1950 e foi marcada pelo aumento da industrialização, tendo sido o período da Revolução Industrial. Nesse momento, a estrutura organizacional tinha formato rígido piramidal, com centralização das decisões e processos burocráticos. Baseada na teoria X, a administração controlava os recursos humanos e oferecia motivação estritamente financeira, sem considerar os interesses pessoais dos trabalhadores:

As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital. A administração de pessoas era tradicionalmente denominada Relações Industriais (KARPINSKI; STEFANO, 2008).

A Escola de Administração Científica de Taylor e o Fordismo, que visavam respectivamente: aumento da produtividade por meio da divisão do trabalho em tarefas simples previamente definidas e produção em série através da padronização dos recursos, surgiram nessa época, conforme salienta Rodrigues (1994).

2.3 INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA

O segundo momento do trabalho no século XX é chamado de Industrialização Neoclássica e ocorreu entre os anos 1950 e 1990, segundo Chiavenato (1998). A sociedade do pós-guerra passava por alterações significativas no modo de vida e no mercado. Com o aumento de competitividade entre as organizações, o mercado se expande, tornando o modelo piramidal de administração inadequado. Chiavenato (1998) discorre que, a estrutura organizacional passa a ser então, matricial, modelo que divide produtos e serviços em departamentos, diminuindo a burocracia e gerando dinamismo e vantagem competitiva:

Quando o processo de trabalho deixou de ter uma base taylorista-fordista para ser substituído pelo toyotismo, marcado pela produção flexível e enxuta, passou a se requerer um novo tipo de trabalhador. Não seria mais suficiente um trabalhador que vencesse a separação entre as atividades mentais e manuais do período taylorista (ROHM; LOPES, 2015, p. 339).

A partir desse momento, ainda de acordo com Rohm e Lopes (2015), o processo produtivo não se baseia mais em operários executando tarefas repetitivas,

mas de trabalhadores do conhecimento, cuja função é agregar outro tipo de valor aos produtos ou aos processos de produção e gestão.

2.4 ERA DA INFORMAÇÃO

Com a globalização e conseqüente fortalecimento da tecnologia, o final do Século XX foi marcado pelo terceiro momento da industrialização, chamado de era da informação: “A tecnologia da informação avançava e a nova riqueza passava a ser o conhecimento como recurso administrativo mais importante; a economia tornou-se global, o mercado dinâmico e altamente competitivo” (MELO; SOUZA, 2012, p. 51). Karpinski e Stefano (2008) discorrem então que, em decorrência das constantes mudanças no ambiente e na tecnologia, os cargos e funções passaram a ser mais dinâmicos e, na busca por adaptação às demandas e necessidades dos clientes, produtos e serviços passaram a sofrer ajustes frequentes, o que motivou uma nova visão sobre a importância do capital humano:

A administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. As pessoas deixaram de ser simples recursos humanos organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações e percepções (KARPINSKI; STEFANO, 2008, p. 6).

Nesse momento, a cultura organizacional passou, segundo Melo e Souza (2012), a enxergar a mão de obra como parte importante da produção. Entretanto, as inovações tecnológicas não causaram o resultado esperado em relação à qualidade de vida dos trabalhadores. Ainda que os processos e as condições de trabalho tenham evoluído, não ocorreram mudanças significativas em relação ao número de horas trabalhadas. Em um mercado com um ritmo cada vez maior e com demandas cada vez mais ligadas à tecnologia, o homem continua dedicando grande parte do seu tempo ao trabalho (OLIVEIRA, 2004).

3 GESTÃO

3.1 ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE E GESTÃO DE PESSOAS

Pensar na gestão de um hospital é, segundo Santos e Arruda (2013), conhecer detalhadamente as normas e rotinas do serviço prestado na instituição, assim como seus valores organizacionais e a forma como tudo isso afeta o serviço ofertado aos pacientes. Gates (1999) acrescenta que o gestor moderno precisa, além de observar os padrões e teorias administrativas consolidadas no mercado, estar atento aos novos requisitos exigidos no gerenciamento das organizações empresariais. Dessa forma, o trabalho do gestor vai muito além da determinação de normas e regras, exigindo antes de tudo, empreendedorismo, liderança, conhecimento e perspicácia (SOTO, 2002).

Em estudo que visa a compreensão da importância do gestor para a organização hospitalar, Santos e Arruda (2013) mencionam que, entre os gestores entrevistados, muitos afirmavam que os maiores desafios encontrados em seu exercício estavam relacionados à Gestão de Pessoas: “Para eles, é difícil fazer com que todos os associados passem a ter um foco comum, uma vez que lidam com diversos interesses pessoais, os quais, na maioria das vezes, diferem dos interesses organizacionais” (SANTOS; ARRUDA, 2013, p. 197).

A natureza humanizada do produto fim oferecido nas organizações hospitalares distingue essas instituições das empresas de outros seguimentos, conforme esclarecem Seixas e Melo (2004): “As organizações de saúde são complexas e precisam contar com recursos humanos preparados para atuar de forma a equilibrar as atividades administrativas e assistenciais” (SEIXAS; MELO, 2004, p. 16). Corroborando esse pensamento, Hilbert e Duarte (2011) destacam a importância de criação de ambiente favorável ao crescimento profissional da equipe:

As instituições de saúde precisam de pessoas mais comprometidas e participativas. Enquanto organizações de outros segmentos vêm crescendo em relação à competitividade e ao dinamismo, a área da saúde está estagnada e um tanto perdida. As pessoas que trabalham com a saúde sentem falta de um ambiente cooperativo e com possibilidades de crescimento (HILBERT; DUARTE, 2011, p. 218).

O desafio da gestão de pessoas, declaram Demo e Fogaça (2017), vai além da simples administração do quadro de funcionários, sendo definida como “o mais importante recurso organizacional a ser gerenciado” (DEMO; FOGAÇA, 2017, p. 96).

É preciso, segundo Vendemiatti et al. (2010, p. 1303), conhecer as mudanças históricas e procurar entender como elas afetam o trabalho realizado hoje: “O mundo do trabalho vem passando por diversas transformações ao longo dos anos e, conseqüentemente, estas refletem os diferentes modelos de gestão utilizados pelas organizações”.

Nos conceitos de Mathis e Jackson (2003), Gestão de Pessoas é definida como a habilidade de gerenciar os recursos humanos de maneira pragmática e estratégica, visando sempre a conquista de vantagem competitiva. Segundo Snell e Bohlander (2009), o bom gestor cria, por meio de medidas inovadoras, cultura que favorece a autenticidade dos variados perfis de colaboradores.

Portanto, na versão moderna da Gestão de Pessoas, é o colaborador o fator estratégico capaz de proporcionar à empresa efetividade e competitividade (HORTA; DEMO; ROURE, 2012). Assim, ainda que atue na relação entre os colaboradores, a Gestão de Pessoas também precisa fazer a conexão entre as pessoas e os processos, conforme estabelecem Bianchi, Quishida e Foroni (2017).

Torna-se, então, imperativo para o gestor, atender às demandas do público interno e externo, além das institucionais. Para isso, é necessária a habilidade de liderar pessoas, gerando comprometimento e participação nos processos da organização:

Quando se proporciona a participação de toda a equipe de profissionais, mobiliza-se a inteligência da instituição e se valoriza o potencial dos colaboradores. Isso lhes permite expressar ideias e emoções, além de possibilitar o desenvolvimento de relações pessoais e organizacionais capazes de possibilitar o exercício das atividades com autonomia e competência (SANTOS; ARRUDA, 2013, p. 198).

Mateus (2013, p. 19) destaca que no relevante cenário da prestação de serviços de saúde, as organizações precisam buscar destaque de mercado por meio do desempenho máximo de sua equipe: “A necessidade de manutenção de uma mão de obra cada vez mais motivada surge como instrumento poderoso de aglutinação das equipes de colaboradores em torno dos objetivos das organizações”. Nesse cenário, Broxado (2008) determina que, para elevação do nível motivacional dos funcionários, é necessária a identificação dos fatores de motivação pessoais e coletivas, não sendo possível satisfazer um conjunto tão grande de pessoas com as

mesmas razões e estímulos. Em sua pesquisa sobre a motivação no trabalho em ambiente hospitalar, Mateus (2013) define que, quando motivado, o indivíduo apresenta uma ligação maior com a cultura e objetivos da empresa:

O ser humano motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha, portanto, conhecer a dinâmica de motivação de seus colaboradores no trabalho oferece a oportunidade da intervenção objetiva no processo de gestão com pessoas visando compatibilizar a produtividade dos talentos aos objetivos organizacionais (MATEUS, 2013, p. 15).

Como na sociedade contemporânea, parte significativa do tempo das pessoas é dedicada ao trabalho, os colaboradores buscam naturalmente um fator de identificação com as organizações nas quais atuam (SANTOS; ARRUDA, 2013, p. 192). A oportunidade de participação nas decisões é, segundo Motta (1997) um fator motivacional capaz de gerar nos funcionários, essa identificação com a cultura organizacional. Acompanhando essa linha de pesquisa, Fadel et al. (2007) declaram que as transformações no mercado causaram um realinhamento dos objetivos organizacionais que hoje valorizam a descentralização, a informação e a flexibilização de processos. Na prática, entretanto, a implementação de modelos realmente participativos de gestão ainda é vista com desconfiança em algumas instituições, que se mantém atreladas a visões mais tradicionais de gestão (NOGUEIRA, 1999).

Porém, um gestor que busca empreender não tem problemas em abraçar novos métodos e processos. Ao gerir equipes com visão participativa, favorece o surgimento de rotinas fluídas e aumenta o grau de comprometimento da equipe com a organização (SANTOS; ARRUDA, 2013). Além disso, salientam os autores, é preciso a adoção de uma cultura que busque identificar as aspirações pessoais dos colaboradores: “De fato, é difícil imaginar que alguém possa perseguir com afinco os objetivos de uma organização que não lhe dê condições de realizar seus sonhos e seus objetivos pessoais” (SANTOS; ARRUDA, 2013, p. 195).

É preciso, portanto, focar nas características individuais dos colaboradores, identificando o que os move para então, fornecer o que precisam para desenvolverem seu potencial dentro da organização (WEIL, 1993). Nesse sentido, no intuito de conciliar os variados perfis entre os colaboradores e alcançar o que cada um tem de melhor, é preciso, de acordo com Melo e Souza (2012), respeitar as diferenças entre as gerações, criando ferramentas que proporcionem satisfação concreta.

3.2 A GESTÃO PÓS-MODERNA

A tarefa de gerenciar equipes que vivem, além da instabilidade, instantaneidade e mutabilidade da sociedade pós-moderna (BAUMAN, 2001), os conflitos e diferenças geracionais, é um grande desafio para o gestor contemporâneo. Para alcance desse objetivo, a área de Gestão de Pessoas deve fomentar o uso das competências individuais de cada grupo (MALAFAIA, 2011). Melo e Souza (2012) salientam aqui, que o caminho para uma gestão eficiente em meio a esse emaranhado de motivações, aspirações e perfis é a criação de uma cultura que saiba lidar com a diversidade, implementando a flexibilidade e a espontaneidade, além de incentivar o respeito e a integração, valorizando todos os colaboradores em suas competências.

A gestão estratégica de pessoas deve ocorrer desde o recrutamento dos colaboradores. Como Baby Boomers, Geração X e Geração Y possuem características e competências diferentes, é preciso que essas pessoas sejam direcionadas à atividades e processos que permitam sua autenticidade e que favoreçam a criação de vínculo com a organização (SNELL; BOHLANDER, 2009).

A atração, capacitação, valorização e retenção de talentos se torna, portanto, imprescindível para uma gestão eficaz, visto que ao recrutar pessoas com características tão diferentes quanto as das gerações que estão atualmente no mercado de trabalho, o gestor é capaz de alcançar uma cultura organizacional que atenda a todas as necessidades da empresa (DEMO; FOGAÇA, 2017). Em estudo sobre a mão de obra multigeracional, Santos et al., (2011) aponta que a geração dos Baby Boomers se mostrou uma geração centrada para desenvolver o trabalho de maneira linear e pontual para o crescimento da organização, enquanto a Geração Y possui maior facilidade em apresentar medidas criativas e resolução de problemas. Conforme defende Gil (2001, p. 46): “Para que os trabalhadores sejam produtivos, devem sentir que o trabalho executado é adequado à suas habilidades e que são tratados como pessoas”.

Além disso, é preciso atenção quanto às necessidades mais importantes que cada grupo. O estudo comportamental realizado pela Sul América Saúde (2015) identificou que a Geração Y é a mais estressada das quatro gerações analisadas⁶: “Pressão por alcançar o sucesso e manter a estabilidade em casa e nos

⁶ EM SEU ESTUDO, A SUL AMÉRICA INCLUI A GERAÇÃO Z, DEIXADA DE FORA NESTE TRABALHO.

relacionamentos, tem tornado as pessoas da Geração Y mais estressadas”. Estar atento a essa característica e neutralizar situações nas quais o colaborador seja exposto desnecessariamente a situações de estresse é uma das formas nas quais o bom gestor pode melhorar o grau de satisfação do funcionário (MATEUS, 2013).

Quando se analisou, porém, os índices de sedentarismo, a Geração X teve o pior desempenho, com 63,9% dos seus representantes alegando não realizar nenhum tipo de atividade física (SUL AMÉRICA, 2015). Segundo Knoplich (1985), a falta de cuidados com ergonomia durante a realização do trabalho dessas pessoas, teria um efeito mais grave para a saúde desses trabalhadores do que para os pertencentes aos grupos com menores índices de sedentarismo. É preciso, conforme destaca Mateus (2013), que a Gestão de Pessoas utilize medidas estratégicas que busquem conhecer as necessidades de cada grupo e satisfazê-las dentro do perfil organizacional da empresa, criando assim, uma cultura mais humanizada na gestão.

Weil (1993) fala que, partindo da integração de fatores individuais, sociais e de perfis, é preciso resgatar a dimensão humana nas organizações. De acordo com o autor, os trabalhadores contemporâneos já não aceitam ser tratados como peças da engrenagem e desejam realizar seu trabalho em todo o seu potencial humano.

Para Hilbert e Duarte (2011), essa diversidade de competências e perfis é particularmente positiva para as organizações de saúde, que têm uma necessidade pungente de pessoas comprometidas e participativas:

Enquanto organizações de outros segmentos vêm crescendo em relação à competitividade e ao dinamismo, a área da saúde está estagnada e um tanto perdida. As pessoas que trabalham com a saúde sentem falta de um ambiente cooperativo e com possibilidades de crescimento (HILBERT; DUARTE, 2011, p. 218).

Bertelli (2009) endossa esse pensamento ao afirmar que o comprometimento é o principal elemento de uma instituição de saúde. O autor fala, ainda, que só há comprometimento quando as pessoas estão qualificadas, motivadas e satisfeitas. Nesse contexto, Santos et al. (2011) salienta que é papel da Gestão de Pessoas observar as diferenças geracionais, assim como as características sociais da condição pós-moderna e, dessa forma, alcançar os objetivos institucionais:

A gestão de pessoas é o segmento responsável por promover a minimização de conflitos, desenvolvimento de talentos e determinação na construção de um clima organizacional evolutivo, considerando as pessoas, porém, mantendo uma administração de qualidade e desempenho satisfatório (SANTOS et al., 2011, p. 12).

Segundo Silva e Ruas (2016, p. 254), ao valorizar as diferenças geracionais e buscar compreender a cultura do indivíduo da pós-modernidade, o gestor contribui para a realização dos objetivos maiores da organização: “Os processos e o desempenho das organizações são construídos através de ações coletivas que são realizadas por pessoas e se consolidam por meio de relações de cooperação e interação”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso, percebeu-se a importância do papel do gestor para a organização hospitalar. A administração de uma empresa que oferece serviços de saúde envolve situações complexas, para as quais não existem, em alguns casos, métodos ou conceitos exatos que direcionem as ações do gestor. É imperativo, portanto, que o gestor esteja atento às demandas internas e externas da instituição, assim como às mudanças do mercado e aos fatores socioculturais que influenciam a oferta do serviço.

O papel de gestão empresarial na sociedade contemporânea torna-se, dessa forma, ainda mais desafiador, visto que clientes, equipes de trabalho e o próprio gestor, terão suas ações, relações e aspirações influenciados pela cultura de um momento que tem como característica principal, a mutabilidade e a insatisfação. Se no passado, métodos previamente delineados de processos organizacionais e de gestão de pessoas serviram de base para o sucesso administrativo, hoje esses conceitos tradicionais e fixos se tornam empecilho para a boa gestão.

Ao analisar as características da pós-modernidade, percebeu-se que a própria organização sofre as influências desse período e, portanto, está sujeita às alterações causadas pelas mudanças tecnológicas e culturais pós-modernas. Lutar contra esse perfil de mutabilidade e instantaneidade seria limitar o potencial da empresa frente aos subjetivos processos sociológicos que definem uma sociedade. O bom gestor deve, portanto, estar atento às sutis implicações de fazer parte de um momento tão fluído do capitalismo e utilizar essa fluidez e instantaneidade de maneira a melhorar a cultura organizacional e os serviços oferecidos pela instituição.

Chamou a atenção, durante a pesquisa sobre o tema pós-modernidade, a busca constante por identidade do indivíduo pós-moderno, que enxerga no trabalho, a possibilidade de pertencimento. O papel das organizações, nesse contexto, é extremamente importante para o sentimento de felicidade e realização pessoal do indivíduo. Os altos índices de depressão no mundo têm sido motivo de preocupação para a Organização Mundial de Saúde (OMS)⁷. É responsabilidade social e ética das empresas, atuar de maneira humanizada na busca por mecanismos que garantam dignidade e satisfação pessoal aos seus funcionários.

⁷ ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE.

Os dilemas geracionais, por sua vez, se mostram como um desafio extra para o gestor contemporâneo. Enxergar a crise geracional, apenas, não apresenta nenhum resultado positivo na busca por equipes coesas e produtivas. É preciso enxergar também a solução para essa crise e, dessa forma, obter o melhor desempenho dos recursos humanos à disposição da organização. Dada a complexidade organizacional de um hospital, não é possível definir quais os perfis geracionais são os mais indicados para a realização dos objetivos da empresa, uma vez que a instituição apresenta inúmeros departamentos, rotinas e processos que, diferentemente do período da Industrialização Clássica, não podem ser realizados da mesma maneira e pelas mesmas pessoas.

O papel da gestão então, vai além da simples definição de regras e normas. A Gestão de Pessoas deve estar apta a enxergar, na estrutura organizacional da empresa, quais são as reais necessidades humanas e direcionar, de maneira motivadora e participativa, os colaboradores que melhor se adequarem a cada uma dessas necessidades. Observou-se, durante a fase de pesquisa sobre gestão motivadora de pessoas, que apesar de existirem muitos estudos sobre a importância de uma equipe motivada e satisfeita, poucos trabalhos buscaram entender como o gestor pode identificar o que gera motivação em diferentes perfis de pessoas.

Notou-se também, nas pesquisas realizadas para a conclusão deste trabalho, que no Brasil, as relações de trabalho receberam, desde o seu período inicial, um legado de injustiça que permaneceu como uma lacuna na construção do *telos* que serve de base para a cadeia produtiva. Apesar de muitos estudos sobre o trabalho no Brasil iniciarem suas pesquisas no período industrial, é preciso considerar que a história do trabalho no nosso país tem seu início na mão de obra escrava. Ignorar a herança desse processo limita a percepção dos fatores sociológicos envolvidos nas relações modernas de trabalho.

Ainda discorrendo sobre a cadeia produtiva e o trabalho no Brasil, é importante observar que o país tem seguido, ao longo do tempo, a tendência mundial para os métodos e conceitos. Tanto no período industrial, quanto na era da globalização, o país repete os movimentos ocorridos em outras partes do mundo. Ainda que sejam necessárias as devidas observações dos traços culturais característicos do mercado brasileiro, a adoção de modelos de gestão que demonstram sucesso em outros países pode, portanto, ser produtiva para o gestor nacional.

Por fim, destacou-se, durante os estudos para a conclusão deste trabalho, que a gestão moderna de pessoas deve se estender além do período no qual o trabalhador desempenha suas atividades na empresa. Entender quais são as motivações, desejos, objetivos e sonhos dos grupos que compõem a equipe, permite que a empresa, por meio da gestão estratégica, alcance em sua equipe, um nível de satisfação que favoreça o comprometimento com a organização, melhorando assim, a qualidade do serviço prestado e gerando destaque competitivo no mercado.

Quando a gestão se desprende dos conceitos obsoletos e busca exercer liderança de maneira humanizada ao invés de tratar os recursos humanos como máquinas da produção, a empresa se torna um agente de transformação social, atraindo talentos e agregando valor à marca.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

BAUMAN, Zygmunt. **Diálogos com Zygmunt Bauman**. Fronteiras do Pensamento, 2011. Produção: Telos Cultural. 1 vídeo (29min43seg). Disponível em: <<http://www.fronteiras.com/videos/dialogos-com-zygmunt-bauman>>. Acesso em: 5 ago. 2017.

_____. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BERTELLI, S. B. **Gestão de pessoas em administração hospitalar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina et al. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 21, n. 1, p.41-61, fev. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1415-6552017000100041&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 26 ago. 2017.

BROXADO, Silvio. **A verdadeira motivação na empresa**: 2ª Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: O capital humano das organizações. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CONGER, Jay. Quem é a geração X? **HSM Management**, n.11, p.128-138, nov./dez. 1998.

DEDECCA, Cláudio Salvadori. Notas sobre a Evolução do Mercado de Trabalho no Brasil. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 25, n. 1, p.94-111, jan. 2005. Trimestral. Disponível em: <http://www.rep.org.br/search.asp?txt_busca=CLÁUDIO+SALVADORI+DEDECCA>. Acesso em: 25 ago. 2017.

DEMO, Gisela; FERNANDES, Thais; FOGAÇA, Natasha. A INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NA PERCEPÇÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS. **Read. Revista Eletrônica de Administração**, [s.l.], v. 23, n. 1, p.89-117, abr. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040>. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000100089&lang=pt>. Acesso em: 26 ago. 2017.

FADEL, C. B. et al.; Perfil dos administradores de hospitais públicos do estado do Paraná. **Revista de Administração em Saúde**. São Paulo, v.9, n.37, 2007.

FERREIRA, Lis Claudia. **De passagem**: A vida na plataforma. 2015. 58 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social, Escola de Comunicação e Negócios, Universidade Positivo, Curitiba, 2015.

GATES, B. **A empresa na velocidade do pensamento**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

GATTI, Bernardete A. Pesquisa, educação e pós-modernidade: confrontos e dilemas. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 35, n. 126, p. 595-608, dez. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742005000300004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 5 ago. 2017.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 8ª edição. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 16ª edição. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

HILBERT, Sofia Naches; DUARTE, Thâmara Ariella Elias; MILARÉ, Sueli Aparecida. Desenvolvendo competências em colaboradores da área da saúde. **Boletim de Psicologia**, São Paulo, v. 61, n. 135, p.217-231, jul. 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-59432011000200008>. Acesso em: 26 ago. 2017.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.16, n. 4, p. 566-585, jul./ago. 2012.

JAMESON, Fredric. **PÓS**. Fronteiras do Pensamento, 2011. Direção: Camila Gonzatto. Produção: Telos Cultural. 1 vídeo (03min32seg). Disponível em: <<http://www.fronteiras.com/videos/pos-modernismo-ou-pos-modernidade>>. Acesso em: 5 ago. 2017.

KANAAME, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**: O Homem Rumo ao Século XXI 2ª ed. São Paulo: ATLAS, 1999.

KARPINSKI, David; STEFANO, Silvio Roberto. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SATISFAÇÃO. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, [s.l.], v. 3, n. 1, p.1-23, mar. 2008.

KNOPLICH, J. A. **Coluna Vertebral da criança e do Adolescente**. São Paulo: Panamed, 1985.

LARA, Sílvia Hunold. ESCRavidão, CIDADANIA E HISTÓRIA DO TRABALHO NO BRASIL. **Projeto História: REVISTA DO PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS DE HISTÓRIA**, São Paulo, v. 16, n. 1, p.25-38, fev. 1998. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/view/11185>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

LEITE, Wilson S. O papel do intelectual na Pós-modernidade. **Caderno de Debates Plural: Globalização e Pós-modernidade**, Belo Horizonte, n.12, p.104-119, set./out. 1999.

LOIOLA, Rita. Geração Y. **Revista Galileu**. São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.

LOMBARDIA, Pilar García. Quem é a geração Y? **HSM Management**, n.70, p.1-7. set./out. 2008.

MALAFIA, Gabriela Silva de. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM AMBIENTES MULTIGERACIONAIS. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011, [s.l.]. Rio de Janeiro: **Inovarse**, 2011. p. 1 - 13. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/node/2864>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

MATEUS, Fátima de Nazaré Melo Brito. **Motivação no trabalho**: um estudo de caso na gestão administrativa do Hospital Divina Providência. 2013. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão, Escola de Ciências Económicas e das Organizações, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2013. Disponível em: <<http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/4678>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10. ed. Ohio: South-Western/Thomson. 2003.

MELO, Jose Airton Mendonça de; SOUZA, Leila de Fátima. Geração Y nas organizações e os desafios para a gestão de pessoas. **Revista Negócios em Projeção**, [s.l.], v. 3, n. 2, p.49-65, nov. 2012. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/257/174>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. On *line*. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/gera%C3%A7%C3%A3o/>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1997.

NOGUEIRA, A. H. Globalização: reestruturação produtiva e impactos na gestão de recursos humanos. In: PIMENTA, S. M. (Org.). **Recursos humanos**: uma gestão estratégica. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Geração Y**: era das conexões. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

_____. **Geração Y**: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo : Integrare, 2010.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Editora Pioneira, 2004.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. **Com depressão no topo da lista de causas de problemas de saúde, OMS lança a campanha “Vamos conversar”**. Disponível em:

<http://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5385:com-depressao-no-topo-da-lista-de-causas-de-problemas-de-saude-oms-lanca-a-campanha-vamos-conversar&Itemid=839>. Acesso em: 16 ago. 2017.

RAINES, Claire. **Beyond Generation X**: A practical guide for managers. Course Technology: 2000.

RODRIGUES, M. V.C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Evolução no Nível Gerencial. Petrópolis: Editora Vozes, 1994.

ROHM, Ricardo Henry Dias; LOPES, Natália Fonseca. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos Ebape.br**, [s.l.], v. 13, n. 2, p.332-345, jun. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395117179>. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 ago. 2017.

SANTOS, Cristiane Ferreira dos et al. **O PROCESSO EVOLUTIVO ENTRE AS GERAÇÕES X, Y E BABY BOOMERS**.2011. Disponível em: <<https://originaconteudo.com.br/arquivos/Artigo-geracoes-X-Y-e-Baby-boomers.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

SANTOS, Ítalo Emanuel Rolemberg dos; ARRUDA, João Sigefredo. Aspectos profissionais e gerenciais em hospitais particulares da cidade de Aracaju (SE), Brasil. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [s.l.], v. 4, n. 1, p.190-200, 14 ago. 2013. Escola Superior de Sustentabilidade. <http://dx.doi.org/10.6008/ess2179-684x.2013.001.0012>. Disponível em: <<http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2013.001.0012>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

SAÚDE, Sul América (Org.). **V Estudo Saúde Ativa**. 2015. Disponível em: <[https://www.dropbox.com/s/j6ye3m2fpzj2zms/SulAmérica _ V Estudo Saúde Ativa_Gerações_Nov2015.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/j6ye3m2fpzj2zms/SulAmérica_V_Estudo_Saúde_Ativa_Gerações_Nov2015.pdf?dl=0)>. Acesso em: 05 set. 2017.

SILVA, Francielle Molon da; RUAS, Roberto Lima. COMPETÊNCIAS COLETIVAS: CONSIDERAÇÕES ACERCA DE SUA FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO. **Read. Revista Eletrônica de Administração (porto Alegre)**, [s.l.], v. 22, n. 1, p.252-278, abr. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0102015.54938>. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112016000100252&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 ago. 2017.

SEIXAS, M. A. S.; MELO, H. T. Desafios do Administrador Hospitalar. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v.5, n.9, 2004.

SNELL, Scott. BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Ed., 2009. 570 p.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **Rege - Revista de Gestão**, [s.l.], v. 23, n. 2, p.88-98, abr. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300108?via=ihub>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

VENDEMIATTI, Mariana et al. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s.l.], v. 15, n. 1, p.1301-1314, jun. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-81232010000700039>. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232010000700039&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 28 ago. 2017.

WEIL, P. **Organizações e tecnologia para o próximo milênio: a nova cultura organizacional holística**. 3 ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos, 1993.