

**ÁREA TEMÁTICA 7**  
GPSS – Gestão de Pessoas

**CRIAÇÃO DE VALOR PARA FUNCIONÁRIOS DE DIFERENTES GERAÇÕES  
EM UMA MULTINACIONAL DA ÁREA DA SAÚDE**

## Resumo

O presente estudo tem como objetivo entender como uma das melhores empresas para se trabalhar na área da saúde, a Stryker, busca gerar valor para seus colaboradores considerando a diversidade geracional. Para isso, almeja-se compreender o que cada geração valoriza no âmbito organizacional e entender a importância do reconhecimento pela *Great Place To Work* no processo de criação de valor. A análise da triangulação realizada das práticas organizacionais adotadas pela Stryker por meio de entrevista semiestruturada, documentos e a contribuição teórica apresentada será feita por meio da categorização por objetivo, na qual busca-se avaliar a conclusão ou não do proposto pelo trabalho inicialmente. Entende-se que todos os objetivos apresentados foram alcançados pela empresa analisada, mediante o oferecimento de benefícios tangíveis e intangíveis, de maneira equilibrada, atendendo todas as gerações presentes na organização. É obtido o reconhecimento pela GPTW como reflexo da cultura organizacional instalada. Acredita-se que um estudo mais aprofundado sobre a criação de valor na área da saúde possa ajudar na compreensão da criação de valor nesse ramo específico.

**Palavras-chave:** Criação de valor, Gerações, Stakeholder, Funcionário, Stryker, GPTW.

## Abstract

*The present study aims to understand how one of the best companies to work in the healthcare area, Stryker, seeks to create value for employees considering the generational diversity. For that, it is necessary to seek to understand what each generation values in the organizational environment and to understand the importance of the Great Place to Work recognition in the value creation process. The analysis of the triangulation carried out of the organizational practices adopted by Stryker through semi-structured interviews, internal documents and the theoretical contribution presented will be made through the categorization by objective, in which it seeks to evaluate the conclusion or not of the initial proposal. It is understood that all the objectives presented were achieved by the analyzed company, by offering tangible and intangible benefits, in a balanced way, serving all present generations in the organization. GPTW's recognition is obtained as a reflection of the installed organizational culture. It is believed that a more in-depth study on the creation of value in the healthcare area can help in the understanding of the creation of value in this specific branch.*

**Keywords:** Value creation, Generations, Stakeholder, Employee, Stryker, GPTW.

## 1. Introdução

Nota-se que as organizações vêm mudando seu comportamento em relação aos *stakeholders* desde o século XX, quando passam a entender que não só o acionista influencia a sustentabilidade financeira da empresa a longo prazo (FREEMAN, 1984).

Diante disso, as empresas vêm buscando formas de gerar valor para seus diferentes *stakeholders*, analisando o interesse e nível de influência de cada indivíduo (FREEMAN, 1984). Um dos grandes influenciadores da empresa é o colaborador, visto que ele é o executor de todo o trabalho que gera lucro para a organização (AGÓCS; BURR, 1996).

Parte do sucesso da empresa em trazer satisfação para esse *stakeholder* é compreender o que cada geração percebe como valor e criar estratégias que atendam às suas expectativas (HEGER, 2007). Muito além do estudo do aumento de benefícios econômicos, inclui-se o estudo de benefícios não econômicos ou intangíveis direcionados ao funcionário (LEWIS, 2019). Assim, o trabalho deixa de ser visto como algo apenas por sobrevivência (LACOMBE, 2005).

No cenário atual, muitas empresas vêm apostando em ações com a proposta do *Employee Value Proposition* para engajar seus colaboradores, porém, às vezes, isso é realizado sem a devida estruturação do processo. Gerar valor é uma das principais partes desse processo, mas primeiro deve-se estudar o que realmente engaja as pessoas. (HEGER, 2007).

As grandes empresas investem na cultura organizacional, o que mostra uma maior percepção de valor pelo *stakeholder* funcionário e como consequência traz um grande reconhecimento da marca no mercado (GPTW, 2019).

Como um agente externo a organização, aplica-se a metodologia escolhida para o trabalho, a entidade *Great Place to Work*. Com serviços especializados em Clima Organizacional mediante relatórios, análises feitas por consultores, entre outras técnicas de envolvimento com a organização como um todo, a GPTW analisa e direciona a empresa para atingimento dos objetivos almejados (GPTW).

Com base no ranking da GPTW, foi determinada a empresa Stryker para estudo de caso deste artigo, a qual obteve um melhor desempenho na categoria de organizações da área da saúde no ano de 2019. (GPTW).

Segundo Michael Dimock (2018) presidente do Instituto Americano *Pew Research Center*, classificar e definir quem compõe cada geração é essencial para entender visões políticas e mudanças de comportamento, possibilita a percepção de como as experiências de formação durante o ciclo de vida de cada indivíduo influencia no processo de amadurecimento e em como a pessoa forma sua visão de mundo.

Diante disto, este estudo propõe-se a analisar a geração de valor para o *stakeholder* funcionário, fazendo o seguinte questionamento: Como uma das melhores empresas para se trabalhar da área de saúde busca gerar valor para seus colaboradores considerando a diversidade geracional?

O objetivo principal é analisar como a empresa Stryker cria valor para seus colaboradores, considerando a diferença geracional e suas percepções distintas. Para isso, tem-se os objetivos específicos de compreender o que cada geração valoriza no âmbito organizacional e entender a importância do reconhecimento pela GPTW no processo de criação de valor. Esta pesquisa tem como contribuições resultados teóricos e práticos organizacionais. Sob o ponto de vista teórico, apresenta a relação do comportamento das empresas diante da constante mudança de perspectiva de valor da geração. Em termos gerenciais, os resultados são úteis

para as empresas, em especial à área de recursos humanos, que na maioria das vezes, é a maior responsável por realizar a gestão da cultura da empresa com o *stakeholder* funcionário, para obterem o entendimento da importância do investimento em distribuição de valor aos colaboradores, de maneira que possam se manter atualizados quanto ao que é, atualmente, relevante às gerações.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Teoria do *Stakeholder*

No início do século XX, entendia-se que o acionista era o único *stakeholder* com qual a empresa deveria se preocupar (FRIEDMAN, 1962). A palavra *Stakeholder* surgiu pela primeira vez em 1963 no Instituto de Pesquisa de *Stanford*, com o objetivo de nomear os grupos de acionistas de uma organização, cujo interesse seria recíproco entre ambas as partes (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Segundo Freeman (1984), o termo teria um significado muito mais abrangente e faz referência a todo grupo ou indivíduo que influencia ou é influenciado pelo alcance dos objetivos da organização. Dessa maneira, a organização deve criar um bom relacionamento com todas as partes interessadas, visto que o descontentamento deles faz com que a empresa não sobreviva a longo prazo.

Por essa razão, a maioria das empresas possui um departamento de recursos humanos que reconhece a importância do relacionamento empresa-funcionário e cuida para que o funcionário se mantenha satisfeito e engajado.

Segundo Jared Lewis (2019), professor de história, filosofia e ciências humanas, os funcionários são os principais *stakeholders* afetados em termos de bem-estar econômico. A satisfação e o engajamento dos funcionários no trabalho não estão ligados apenas ao salário e a outros benefícios concedidos, mas também a cultura organizacional em que está inserido.

De forma geral, a teoria do *Stakeholder* aborda a necessidade de a liderança da organização buscar entender o que é valorizado por cada parte e criar planos estratégicos que atendam as preocupações deles (FREEMAN, 1984).

Para Harrison e Wicks (2013), apesar da importância da teoria de *stakeholder*, uma atenção especial deve ser ofertada ao tema criação de valor e sua mensuração. O tema proposição de valor ao empregado, abordado por Heger (2007), é um valor ou benefício percebido pelo empregado.

Para Minchington (2011) o termo EVP (*Employee Value Proposition*) é tudo aquilo que é ofertado pela empresa ao funcionário em troca de seus serviços e contribuições no geral. Para Bidwell, Won, Barbulescu e Mollick (2015), o *status* que uma empresa tem perante o mercado influencia na criação de valor para o funcionário. É uma vantagem competitiva atraente, mas que por outro lado torna difícil a captação de valor que o *status* cria, já que neste caso o funcionário pode esperar um maior salário diante do posicionamento da empresa.

De acordo com Lacombe (2005), as pessoas são os reais executores de uma organização, são elas que constituem a empresa e tomam decisões. Ainda segundo o autor, estudar e investir em recursos humanos é possibilitar a maximização do objetivo da empresa e obter vantagem competitiva, visto que satisfazer às necessidades dos que contribuem para o resultado da organização é mantê-los motivados e fazer com que “vistam a camisa” da empresa. Dessa forma, os colaboradores produzem melhores resultados.

Cabe à gestão da empresa elaborar planos de ação que influenciem de maneira positiva o *stakeholder* funcionário, pensando não só em reconhecimentos tangíveis, como benefícios financeiros, mas também em fatores intangíveis, como segurança, saúde física e mental, cultura organizacional e ambiente de trabalho agradável (LEWIS, 2019).

Em 1990, com o objetivo de mapear as práticas de recursos humanos das organizações e as percepções dos colaboradores sobre essas práticas, foi fundado o Great Place to Work Institute (BURCHELL; ROBIN, 2013).

Atualmente o GPTW oferece consultoria, certificação e reconhecimento internacional para as organizações que obtêm resultado positivo na pesquisa de diagnóstico de clima organizacional. A pesquisa é realizada com intuito de medir a percepção dos colaboradores em relação à empresa e para ser considerada uma ótima empresa para se trabalhar, a organização precisa ter um resultado de 70 pontos ou mais. Ela deve ser respondida por uma proporção significativa de funcionários e não possui restrições de cargo ou hierarquia (GPTW, 2019)

O certificado de melhor empresa para se trabalhar do instituto tem grande relevância no mercado, já que é visto como uma referência de como a empresa se importa e se dedica ao ambiente de trabalho e aos seus colaboradores. (BURCHELL; ROBIN, 2013).

## 2.2 Diferenças Geracionais

Segundo Niel Howe e William Strauss (1991) criadores da teoria gerencial, a cada 20 anos surge uma nova geração. A geração “*Baby Boomers*” segundo Zemke (2008), são pessoas nascidas entre 1945 a 1965. Esses indivíduos nasceram após a segunda guerra mundial durante uma explosão populacional e foram educados com base na disciplina e rigidez.

Gerbaudo (2011) afirma que os indivíduos dessa geração foram criados no começo do desenvolvimento tecnológico, por isso, tendem a ter dificuldades em lidar com a tecnologia no seu âmbito profissional. Para Oliveira (2012) a geração *baby boomer* buscou construir seu desenvolvimento profissional em uma carreira sólida e estável, são preocupados com a segurança e resistentes à mudança.

A Geração X, segundo Oliveira (2009) é constituída pelas pessoas nascidas entre 1960 e 1980, já para Engelman (2009) considera-se o período de 1964 a 1977.

Para Oliveira (2012) esses profissionais gostam de status e valorizam mostrar para a sociedade os cargos que ocupam dentro das empresas. Oliveira (2009) afirma que os programas de televisão influenciaram muito na educação e até mesmo na rotina familiar dessa geração. Devido a essa influência, houve um aumento também aos apelos consumistas que mudaram o modo de viver e o comportamento das pessoas.

Os profissionais dessa geração são independentes, autoconfiantes, flexíveis e tendem a buscar um equilíbrio em relação à vida pessoal e profissional. Comprometem-se aos objetivos organizacionais, mas apenas se estes estiverem atrelados aos objetivos pessoais (OLIVEIRA, 2012).

A geração Y ou *Millennials*, segundo Novelli (2011) são pessoas nascidas entre 1981 e 1990, que sofreram influência da queda do mercado de ações. Essa geração foi extremamente influenciada pelos avanços tecnológicos, valorização da economia e da democracia. São indivíduos “multiatarefados” e inquietos que tendem a ser inseguros e impacientes.

Já para Erickson (2011) a geração Y, que são os nascidos em 1980 a 1995, possuem características que estão relacionadas a motivação pela busca de novos desafios e rápida ascensão profissional, ou seja, esses profissionais gostam de se sentir valorizados, buscam empresas mais dinâmicas, com flexibilidade de horários, *home office* e ambientes mais descontraídos, em contrapartida, para Linpkin e Parrymore (2010), essa geração age muito por emoção e tem alto nível de rotatividades nas organizações.

Segundo Mc Crindle (2011) a geração Z, nascidos a partir de 1993, é composta por pessoas artísticas e adaptativas, pois têm muita intimidade com a mídia e as artes. Esta geração tende a seguir comportamentos de pessoas famosas e acabam copiando seus padrões de conduta, ou seja, por estarem a maior parte do tempo online, acabam sendo influenciados por pessoas através do meio de comunicação. É inconcebível para essa geração viver sem para tecnologia, são nativos digitais. Simplesmente não conhecem o mundo sem os meios de comunicação atuais e as facilidades que eles proporcionam. O mundo se torna pequeno e sem fronteiras, pois no mundo deles, tudo é perto geograficamente e rápido como na internet. O que virá a refletir nos anseios profissionais e objetivos de vida desta geração, visto que muitos deles confundem a vida real com a virtual e exigem agilidade e praticidade em tudo, como relacionamentos, educação e relação de trabalho (MC CRINDLE, 2011).

### 3. Procedimentos metodológicos

Com o objetivo de identificar a relação do que as organizações consideram importantes para entregar valor ao *stakeholder* funcionário e o que de fato os colaboradores de diferentes gerações valorizam, esse trabalho é baseado em pesquisa de natureza aplicada, que possui o intuito de aplicar o conhecimento teórico, e a empírica, que se trata de fatos e processos (GIL, 2011).

O modelo de pesquisa empírico foi aplicado em forma de entrevista semiestruturada, com a finalidade de realizar o levantamento amostral da organização selecionada, visto que é a natureza de pesquisa que busca compreender de fato como as coisas ocorrem na realidade (MARCUSE, 1968).

A análise foi feita para atingir os seguintes objetivos:

Objetivo geral: Analisar como a empresa Stryker cria valor para seus colaboradores, considerando a diferença geracional e suas percepções distintas.

Objetivos específicos:

- Compreender o que cada geração valoriza no âmbito organizacional.
- Entender a importância do reconhecimento pela GPTW no processo de criação de valor.

A análise utilizada nesse trabalho é a descritiva, que busca majoritariamente entender as relações entre as variáveis encontradas, uma das contribuições importantes desse tipo de pesquisa é estudar as características de um grupo (GIL, 2011). As variáveis utilizadas são qualitativas, de modo que possa ser feita uma análise descritiva dos dados secundários, assim como análise qualitativa dos dados primários.

A base utilizada para o levantamento dos dados qualitativos são os registros institucionais, ou seja, sites oficiais e relatórios anuais da organização escolhida, assim como entrevista semiestruturada como fonte primária, na qual foram realizadas perguntas com foco no que a empresa oferece para gerar valor para seus colaboradores.

Buscando entender o fenômeno encontrado durante as análises das empresas com certificação *Great Place to Work* no Brasil, foi realizado um estudo de caso baseado em uma empresa que ganhou reconhecimento de melhor empresa para se trabalhar na área da saúde. Diante disso, a pesquisa foi feita com base em dados transversais do período estudado, visto que são os únicos dados oficiais disponibilizados pela consultoria.

Após analisar as 150 empresas com reconhecimento GPTW no Brasil em 2019, foi constatado que a indústria da saúde representa um dos 4 setores que mais aparecem no ranking. Ao realizar pesquisa sobre a criação de valor para colaboradores em diferentes indústrias, foi notada a falta de estudos sobre a área da saúde nesse sentido, principalmente em termos de funcionários administrativos. Na sua maior parte, os estudos dessa área são voltados para profissionais que atuam diretamente em hospitais e clínicas médicas.

Entre as empresas do setor, foi selecionada uma empresa do ramo de equipamentos e dispositivos médicos, que aparece em primeiro lugar no ranking no ano de 2019. A organização foi reconhecida em quatro categorias no ano analisado, entre elas: Setor saúde, médias multinacionais, para mulheres e Estado de São Paulo.

A entrevista realizada baseou-se em um roteiro de 16 perguntas relacionadas com os objetivos estabelecidos para esse trabalho.

A duração foi de aproximadamente 40 minutos, realizada por meio da ferramenta *Microsoft Teams* com um analista de recursos humanos, responsável por toda a demanda de folha de pagamento, benefícios, suporte aos gestores e funcionários, e rotinas relacionadas ao *Workday*, que é um sistema de recursos humanos voltado para rotinas de desenvolvimento e carreira.

O método de análise das informações será por meio da categorização. A categorização é uma forma de classificação de elementos por diferenciação seguindo critérios já definidos. (BARDIN, 2011). Reúne-se grupos de elementos com um título geral seguindo o critério léxico (de acordo com o sentido das variáveis) (BARDIN, 2011).

O método de categorização foi escolhido, pois com base na disposição das perguntas do questionário semiestruturado, feito pela divisão das questões por objetivo, já havia a categorização visando o alcance de todos os objetivos.

#### **4. Resultados**

A organização selecionada é a Stryker, uma empresa multinacional do setor de equipamentos médicos, que veio para o Brasil no ano 2000 e possui um vasto portfólio de equipamentos ortopédicos, cirúrgicos e de neurotecnologia. É uma empresa de origem americana, e que no Brasil, segue as mesmas diretrizes da companhia globalmente.

A missão da empresa é "Junto com nossos clientes, somos movidos a construir uma saúde melhor", para isso ela conta com 4 fortes valores que são os pilares da cultura da empresa: Responsabilidade (fazemos o que dizemos); Desempenho (nós entregamos); Integridade (fazemos o que é certo) e Pessoas (cultivamos talentos). A entrevista com a empresa foi realizada com o colaborador denominado "Entrevistado", analista de Recursos Humanos Local, responsável pela demanda de folha de pagamento, de benefícios e suporte aos gestores, aos funcionários, rotinas relacionadas ao *Workday*. Dentro do *Workday*, possuem toda a base de funcionários, o que é voltado para desenvolvimento e carreira.

Para a análise do artigo foi escolhido o método da categorização, subdividida de acordo com os objetivos já estabelecidos para esclarecimento do atingimento ou não desses objetivos com base nas informações existentes.

#### **4.1 Criação de valor para colaboradores e diversidade geracional**

O primeiro objetivo relaciona-se com a compreensão de como a Stryker está criando valor para seus colaboradores considerando a existência de diferentes gerações, que possuem percepções distintas de valor.

De acordo com Lewis (2019), a organização é a responsável por criar estratégias que atendam positivamente seus funcionários, não só de maneira tangível, mas também como intangível.

Por meio da entrevista, constatou-se que a empresa Stryker não entrega valores tangíveis e intangíveis segregados por gerações. O que eles prezam é o perfil profissional, pautado na missão e valores, que são a base para tomada de decisão que acontecem nos comitês de análise de cultura e clima organizacional.

De acordo com o entrevistado, a entrega dos valores já está equilibrada na empresa, e agora, o necessário é somente ajustar de acordo com a realidade que vai se remodelando, por isso enxerga a situação da entrega de valor a diferentes gerações não como uma dificuldade, mas algo a ser ajustado sempre que necessário.

Com a análise dos documentos, pode-se identificar algumas práticas realizadas pela empresa que auxiliam nessa criação de valor, como um programa de reconhecimento robusto, visando reconhecer as áreas funcionais, comitê de responsabilidade social e comitê de empoderamento feminino, que busca também debater outras questões de diversidade (STRYKER, 2020).

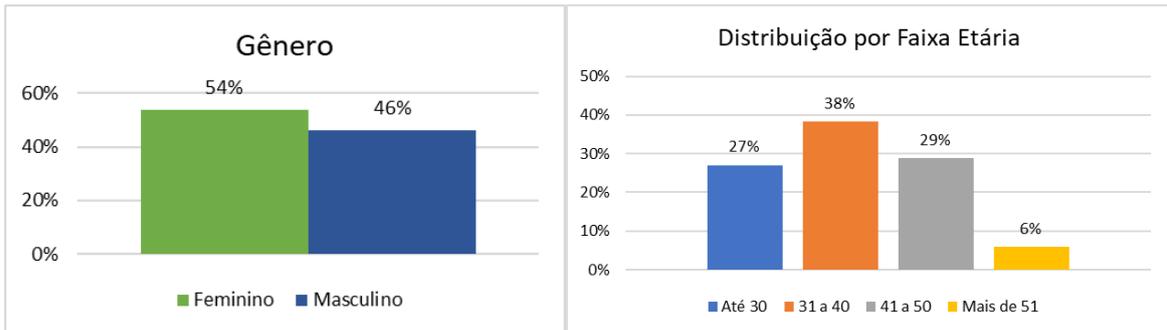
Visitando a empresa, percebe-se que os colaboradores trabalham em um ambiente com uma estrutura física conservada, organizado, limpo, alegre e de diversidade de gênero e idade

#### **4.2 Valorizações de cada geração no ambiente organizacional**

Já em relação ao segundo objetivo, conhecer as características e motivações de cada geração dentro do ambiente organizacional, teoricamente há algumas distinções de gerações na sociedade. Para Oliveira (2012), a geração baby boomer se alinha à uma carreira com estabilidade. Já a Geração X, prefere o reconhecimento para gerar status, apesar de buscar equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Para Erickson (2011), uma outra geração, a Y, aqueles nascidos entre 1980 a 1995, possuem um outro viés, o da motivação por novas experiências, benefícios que se caracterizam por serem mais intangíveis. A Geração Z para Mc Crindle (2011) é o reflexo das angústias profissionais diante de um mundo totalmente ágil.

De acordo com os documentos da empresa analisada, a organização conta com um quadro de 174 funcionários no escritório em São Paulo, Brasil. Os colaboradores têm uma média de idade de 38 anos e a distribuição de gênero é representativa, contando com mais mulheres do que homens (STRYKER, 2020), conforme pode-se verificar abaixo:



O colaborador entrevistado comenta que alguns benefícios parecem mais valorizados por certo grupo de funcionários, como por exemplo, o plano de previdência privado, que é mais aderido por funcionários com mais de 41 anos e com filhos. Já no caso do Vale cultura, um benefício com valor simbólico que estimula o funcionário à leitura, cinema e teatro, é mais valorizado por colaboradores com menos de 40 anos, de acordo com a sua percepção.

Assim como o sistema de *Job Rotation*, que possibilita que o funcionário aprenda sobre diferentes áreas da empresa em um certo período. Em relação a outros benefícios intangíveis, como plano de desenvolvimento de carreira e programa de reconhecimento, são aderidos e valorizados por todos os colaboradores.

As preferências notadas pelo entrevistado concordam de forma geral com a teoria analisada, mostrando que os colaboradores de todas as gerações atribuem alto valor aos benefícios intangíveis. Também mostra que os funcionários que pertencem a geração Baby Boomers buscam estabilidade financeira e de carreira, aderindo mais ao plano de previdência privado oferecido pela empresa.

Já os funcionários da geração Y e Z, demonstram valorizar mais o estímulo à leitura, cinema e teatro, assim como a possibilidade de aprender sobre novas áreas em um espaço curto de tempo, o que reflete a vontade dessas gerações de obter novas experiências.

### 4.3 Importância do reconhecimento pela GPTW no processo de criação de valor

Em relação ao terceiro objetivo, entender qual a influência do reconhecimento da GPTW na criação de valor de acordo com a teoria, à luz da teoria há a organização Great Place to Work Institute, criada em 1990 para reconhecimento das melhores empresas com práticas identificadas como sendo diferenciadas e valorizadas pelos seus colaboradores (BURCHELL; ROBIN, 2013).

Essa percepção dos colaboradores é constatada na Stryker, sendo reflexo de práticas adotadas por eles, visto que, conforme entrevista, para o entrevistado o impacto de ser reconhecido pela GPTW é extremamente positivo para os negócios, para atrair pessoas para trabalhar, para poder vender, traz uma maior visibilidade de forma geral.

De acordo com os documentos, a empresa recebeu 4 reconhecimentos do GPTW em 2019, o que se mostra de grande valia para ela. Na recepção do escritório, em São Paulo, ficam quadros e troféus recebidos não apenas do GPTW, como reconhecimentos por participação em projetos de cunho social. Também há nas paredes do escritório, quadros com frases motivadoras que refletem a cultura e missão da organização (STRYKER, 2020).

Além da pesquisa feita pelo GPTW, a empresa realiza o "Q12", que é uma pesquisa interna de clima organizacional. Essa pesquisa é respondida por todos os

colaboradores e gera uma classificação que pode variar de 0 a 5, representando a satisfação dos funcionários. No ano de 2019, o resultado foi de 4,14 (STRYKER, 2020).

A Stryker mostra-se ser uma empresa com grande potencial de criação de valor para seus colaboradores, visto que o fato de existir diferentes gerações dentro de uma organização, não influencia na distribuição de valor para atender às necessidades de cada um, logo o resultado é positivo, conforme esperado pelo objetivo em questão, já que conseguem atingir positivamente seus colaboradores com a entrega de valor, sendo comprovada por um dos meios viáveis como a pesquisa da GPTW.

## 5. Conclusão

Este trabalho teve como objetivo macro analisar como a empresa Stryker cria valor para seus colaboradores, considerando a diferença geracional e suas percepções distintas. Para isso, seria necessário compreender o que cada geração valoriza no âmbito organizacional. Visto que a empresa foi selecionada do ranking GPTW, como melhor empresa para se trabalhar na área da Saúde em 2019 no Brasil, tornou-se relevante como objetivo entender a importância desse tipo de reconhecimento no processo de criação de valor.

A partir da análise realizada com base na triangulação dos dados primários e secundários coletados durante este estudo, pode-se concluir que a organização selecionada distribui valor para as diversas gerações, mesmo não as segregando em suas políticas. Existe uma distribuição balanceada entre benefícios tangíveis e intangíveis, o que é valorizável em relação a criação de valor para apenas um grupo específico de pessoas, pois dessa maneira a empresa como um todo é engajada, do ponto de vista da teoria estudada. A empresa também demonstra que o reconhecimento do *Great Place to Work* é de grande relevância, influenciando positivamente todos os stakeholders, inclusive funcionários. As informações coletadas nos sites e documentos internos da empresa demonstram coerência entre o que foi dito pelo colaborador de recursos humanos entrevistado durante este estudo, assim como vai ao encontro dos conceitos analisados. De maneira geral, os objetivos deste estudo foram atingidos.

Uma limitação encontrada durante essa pesquisa foi a falta de estudos voltados a criação de valor à profissionais corporativos no segmento da saúde, assim como a dificuldade de mapear com profundidade as motivações dos colaboradores da empresa analisada por geração.

É sugerido um estudo mais aprofundado sobre a criação de valor na área da saúde de forma geral, analisando outras instituições similares e buscando a clara compreensão das características e exigências de cada geração na prática.

Este estudo deixa como contribuição resultados teóricos e práticos, mostrando como a empresa analisada se prepara para atender as expectativas de colaboradores de diferentes gerações, assim como relata a importância da distribuição equilibrada entre benefícios tangíveis e intangíveis durante o processo de criação de valor para funcionários.

## 6. Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Almedina Brasil, 2011.
- BIDWELL, Matthew et al. I used to work at Goldman Sachs! How firms benefit from organizational status in the market for human capital. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 36, n. 8, p.1164-1173, 16 maio 2014. Wiley.
- BURCHELL, Michael; ROBIN, Jennifer. **A melhor empresa para trabalhar: Como construí-la, como mantê-la e por que isso é importante**. Porto Alegre: Bookman Editora Ltda, 2012.
- DIMOCK, Michael. **Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins**. 2019.
- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E.. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **Academy Of Management Review**, [s.l.], v. 20, n. 1, p.65-91, jan. 1995. Academy of Management.
- ERICKSON, Tamara J.. **E Agora, Geração X?: Como Se Manter No Auge Profissional e Exercer a Liderança Plena**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 201 p.
- FREEMAN, R. Edward Edward; MCVEA, John. A Stakeholder Approach to Strategic Management. **Ssrn Electronic Journal**, [s.l.], p.1-100, 2001. Elsevier BV.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C.. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. **Business Ethics Quarterly**, [s.l.], v. 23, n. 1, p.97-124, jan. 2013. Cambridge University Press (CUP).
- HEGER, Brian K. Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study. **Organization Development Journal**. Chesterland, p. 1-1. jun. 2007.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos - Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- LEWIS, Jared. **How Are Employees Affected as Stakeholders?** 2019. Disponível em: <<https://smallbusiness.chron.com/employees-affected-stakeholders-38732.html>>. Acesso em: 21 out. 2019
- MARCUSE, Herbert **Raison et révolution**. Paris: Les Editions de Minuit, 1968
- MC CRINDLE, M. **The ABC of the XYZ: understanding global generations**. Sydney: UNSW Press, 2011.

MINCHINGTON, Brett. **Secrets to a great employee value proposition** 2011. 4 slides. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/brettminch/secrets-to-a-great-employee-value-proposition-103115218?ref=https://pt.slideshare.net/brettminch/slideshelf>>. Acesso em 21 out. 2019

NOVELLI, V.A.M; HOFFMANN, W.A.M; GRACIOSO, L.S. **Reflexões sobre a mediação da informação na perspectiva dos usuários**; Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 16; Seminário Internacional de Bibliotecas Digitais, 2. ,2010; Rio de Janeiro

OLIVEIRA, Maria et al.; **Psicologia do Desenvolvimento e Conflitos das Gerações Y e Z**; CONGRESSO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y PRÁCTICA PROFESIONAL EN PSICOLOGÍA, 4; JORNADAS DE INVESTIGACIÓN, 19; ENCUENTRO DE INVESTIGADORES EN PSICOLOGÍA DEL MERCOSUR, 8; Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2012. Disponível em<<https://pdfs.semanticscholar.org/dd49/0322749a674539877d97081a1a238aabe362.pdf>>

ZEMKE, R. O. Respeito às gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, p.51-55, 2008.

## 7. Apêndice

### ROTEIRO DA PESQUISA DE CAMPO

#### Entrevista com responsável da área de Recursos Humanos

1. Poderia falar um pouco mais sobre você, sua trajetória e função na empresa?
2. Qual sua participação no processo de criação de valor para os funcionários da organização?
3. Quais são os benefícios oferecidos pela organização? Quais são mais apreciados pelos colaboradores, segundo o ponto de vista da organização?
4. De forma geral, a empresa investe mais em benefícios tangíveis ou intangíveis?
5. De quem é o papel de entender as necessidades do colaborador e oferecer soluções na organização?
6. A empresa sente dificuldade na hora de pensar em benefícios para diferentes gerações?
7. Você acha que de fato existe diferença entre o que as diferentes gerações valorizam no mercado de trabalho atual?
8. Como a organização analisa e se prepara para atender as expectativas de todas as gerações?
9. Qual o impacto de um reconhecimento desse para a organização? Quais são e como elas são distribuídas?
10. É possível mensurar o “valor” que os colaboradores atribuem à organização? (O quanto eles valorizam a empresa, por exemplo).
11. O que pode fazer com a perspectiva de valor (sobre a empresa) do funcionário seja positiva?
12. Os benefícios oferecidos pela empresa (tangíveis ou intangíveis) geram valor para o colaborador?
13. Quão importante é para a organização ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar? Como isso está atrelado aos objetivos da empresa?
14. Qual o impacto de um reconhecimento desse para a organização?
15. Como a organização se prepara para esse tipo de “avaliação”?
16. É possível dizer que os stakeholders da organização valorizam esse tipo de reconhecimento no mercado?