



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Diverg4ncias e Converg4ncias no posicionamento geracional das enfermeiras gestoras**

**MARIANA L4UCIA SILVA ALMEIDA**

Faculdade Novos Horizontes  
mari\_lucia4@yahoo.com.br

**MARLENE CATARINA DE OLIVEIRA MELO LOPES**

Faculdade Novos Horizontes  
lenemelo@unihorizontes.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## DIVERGÊNCIAS E CONVERGÊNCIAS NO POSICIONAMENTO GERACIONAL DAS ENFERMEIRAS GESTORAS

### Resumo

O objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar o perfil profissional e o posicionamento gerencial de enfermeiras, considerando diferentes gerações, em hospitais localizados em Belo Horizonte e região metropolitana. Caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa utilizando a pesquisa de campo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 12 enfermeiras que exercem cargos de gestão em enfermagem em hospitais privados de Belo Horizonte (MG) e região metropolitana. No tocante aos aspectos geracionais, as enfermeiras gestoras participantes tanto da geração X como da geração Y apresentam trabalhos e formas de agir diferentes para cada grupo. As enfermeiras da geração Y consideram-se mais proativas, flexíveis, estão no auge da profissão e querem fazer a diferença. Já as enfermeiras da geração X consideram-se mais seguras, equilibradas para tomada de decisão, ponderadas nas ações e julgam que se dedicam mais e criam maior vínculo com a instituição. Os conflitos devido à diferença de idade são expostos pelas enfermeiras pesquisadas da geração Y, as quais presenciavam conflitos e preconceitos, sendo alvos de humilhações, medos, ameaças físicas e verbais e desrespeito. Com destaque as expectativas profissionais, nota-se expectativas profissionais diferenciadas para a geração X e para a geração Y.

**Palavras-chave:** Gestão em Enfermagem. Gerência. Gerações.

### Abstract

The purpose of this study was to describe and analyze the professional profile and the managerial position of female nurses considering different generations in hospitals located in Belo Horizonte and the metropolitan area. It is characterized as a descriptive research with a qualitative approach using field research. Semi-structured interviews were conducted with 12 nurses performing nursing management positions in private hospitals in Belo Horizonte (MG) and metropolitan area. With regard to generational aspects, participants managing female nurses of both Generation X and Y generation have different jobs and ways of acting for each group. Generation Y female nurses consider to be more proactive, flexible, are at the peak of the profession and want to make a difference. While the nurses of Generation X are considered safer, balanced for decision-weighted in actions and think they are more dedicated and create stronger connection with the institution. Conflicts because of the age difference are exposed by the Generation Y nurses surveyed, which witness conflicts and prejudices, being targets of humiliation, fear, physical and verbal threats and disrespect. Highlighting the professional expectations, there is differentiated professional expectations for generation X and generation Y.

**Keywords:** Management in Nursing. Management. Generations.



## 1 INTRODUÇÃO

Oliveira e Schiling (2010) destacam que os hospitais começam a ser gerenciados como empresas complexas, haja vista a evolução tecnológica e às novas demandas de assistência em saúde. Tem-se uma busca constante pela competitividade no mercado e pela redução de custos, embasadas pelo uso de modernas técnicas de gestão.

Brito, Costa e Monteiro (2002) relatam que, com base nas mudanças ocorridas no cenário hospitalar, os gestores de instituições hospitalares buscam modelos de gestão para darem respostas às situações e demandas das organizações. Salienta-se a atuação das enfermeiras no ambiente hospitalar, onde estas possuem autonomia de trabalho, ganham destaque nos cargos gerenciais, associado ao poder de decisão na área de abrangência da sua função.

Frente ao exposto acerca das mudanças sociais, econômicas e do perfil do gerente em enfermagem, os estudos de gerações apresentam-se com fundamental contribuição para a caracterização do perfil das enfermeiras, pois parece haver percepções e posicionamentos diferentes segundo a idade da enfermeira gerente para as demandas e os modelos de gestão praticados.

Com relação aos estudos sobre gerações, Karl Mannheim<sup>1</sup> (1993) citado por Oliveira, Piccinini e Bitercourt (2012), foi quem apresentou uma das principais contribuições para esses estudos. Para esse autor, o que constrói uma geração não se limita à fase cronológica marcada pelo nascimento, não existindo um padrão temporal para a formação de uma geração. As gerações refletem os acontecimentos e as características sociais de um determinado período, que pela interferência do tempo biográfico, histórico ou fruto de uma mudança gestada pela geração anterior, levam a mudanças sociais e à construção de pensamentos e atitudes de um determinado período.

Nesse tocante, Vasconcelos (2010) salienta que as gerações possuem especificidades culturais, comportamentais e de valores que influenciam a sociedade em uma determinada época. Cabe à sociedade estar preparada para receber e lidar com as mudanças geradas por diferenças geracionais.

Em face do exposto, surge o questionamento: como enfermeiras de diferentes gerações se posicionam profissionalmente em cargos de gestão de acordo com os traços geracionais? Nesse sentido, emerge o objetivo deste artigo de descrever e analisar o perfil profissional e o posicionamento gerencial de enfermeiras, considerando diferentes gerações, em hospitais localizados em Belo Horizonte e região metropolitana.

A seguir será apresentado o referencial teórico deste trabalho, dividido em três partes, sendo elas: A função gerencial, o trabalho da enfermeira gerente e gerações. Posteriormente apresenta-se a metodologia, análise dos resultados, considerações finais e referências.

---

<sup>1</sup>MANNHEIM, K. El problema de las generaciones. In: *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* (REIS), n. 62, p. 145-168, 1993[1928].



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Função gerencial

Na perspectiva de Ésther e Salomão Filho (2012), a gestão dentro das organizações é personificada na figura do gerente, aquele que tem a responsabilidade de alcançar e apresentar os resultados à direção, além de exercer a liderança de uma equipe.

Já com destaque para as transformações e inovações organizacionais e o trabalho dos gerentes, Melo (1999, p.4) afirma que:

Havendo mudanças nos padrões de acumulação ou mais especificamente nas correlações de forças, alteram-se os padrões de gerenciamento e, portanto os atributos desejáveis. Assim, em tempos de pós-fordismo, as mudanças nas formas de agir das empresas impõem necessariamente mudanças nos quadros gerenciais, em sua postura, qualificações, etc., ou seja, novas práticas precisam ser desenvolvidas a partir da realidade que está sendo criada (MELO, 1999, p. 4).

Ainda nos anos de 1990, Melo (1999) também apresentava que, em face de um cenário de mudanças, globalização, competitividade e instabilidade econômica, além das inovações tecnológicas, torna-se importante a reestruturação de um quadro profissional/funcional com um número menor na sua composição e maior rapidez na sua ação no intuito de responder às mudanças impostas. Exigem-se, assim, profissionais capazes de trabalhar com vistas aos resultados, flexíveis, proativos, com habilidades de negociação, com metodologias avançadas e que valorizam o trabalho em equipe.

Na perspectiva de Hill (1993), o trabalho dos gerentes é complexo e exigente. Estes possuem dificuldades em encontrar o equilíbrio, visto que possuem diversas responsabilidades, envolvem-se com diversas pessoas, as quais possuem desejos diferentes e conflitantes: subordinados, chefes e outros, dentro e fora da organização. Por conseguinte, em sua maioria, a rotina diária do gerenciamento, é considerada estressante, agitada e, ao mesmo tempo, fragmentada. Imersos em cenários de fragilidade, interdependência, diversidade e incerteza, eles são responsáveis por imaginar o que fazer e como agir.

Sobre essa questão, Davel e Melo (2005) salientam aspectos importantes da função gerencial, os quais não estão presentes nas obras tradicionalistas. Nesse sentido, o “ser gerente” é considerado uma função vulnerável, dadas as diversas mudanças que podem ocorrer, sendo passível de alterações frente às reestruturações internas das organizações. A ação gerencial é ampla e complexa, extrapolando o desempenho de um papel e caracterizando-se por aspectos distintos e complementares, os quais formam a profissão e a identidade profissional do gerente. O trabalho gerencial envolve diversas situações, com características ambíguas, repleta de dilemas, competitividade, gestão das relações interpessoais, relações de poder, conciliação da vida pessoal e profissional, além das incertezas nas jornadas de trabalho, que podem extrapolar os horários previstos.

Paiva e Nicolai (2012) ressaltam que, ao longo do tempo, estudos são realizados acerca do papel gerencial, no entanto as mudanças organizacionais geram modificações na natureza do trabalho e na condição existencial dos gerentes. Destaca-se uma função gerencial



caracterizada por ambiguidades, contradições e cobranças. Nesse ambiente, o gerente possui um papel de planejar e executar o processo produtivo, motivando os seus subordinados e buscando um equilíbrio entre as necessidades de cada indivíduo e as necessidades da equipe e da organização. Associada a isso, vem à tona a importância do cumprimento de metas e do alcance de resultados economicamente satisfatórios.

Lorentz *et al.* (2014) ressaltam a ambiguidade presente na posição profissional ocupada pelos gerentes que, na atualidade, toma maiores proporções, dados os desafios impostos a esses profissionais. Esses autores afirmam que o trabalho gerencial é singular, não podendo classificá-lo como um grupo homogêneo, mas sim como um grupo marcado pela diversidade e por subdivisões, como, por exemplo, o gênero e a faixa etária, dentre outros. Associadas a essas características, têm-se as diferenciações relacionadas aos níveis hierárquicos, a saber: gerentes do alto escalão, os de nível médio ou intermediário e aqueles que ocupam chefias mais próximas das atividades operacionais.

## 2.2 O Trabalho da enfermeira gerente

Na composição de uma equipe de saúde, salienta-se a presença de diversos profissionais, os quais trabalham de forma interligada, na busca de qualidade no atendimento ao cliente. Quando se refere às mudanças estruturais e gerenciais nesse setor, enfatiza-se o profissional enfermeiro que, dentre os demais profissionais da equipe de saúde, destaca-se cada vez mais nos cargos com ênfase no gerenciamento da equipe de enfermagem ou na gestão organizacional. Ressalta-se que, as organizações de saúde utilizam enfermeiros para assumirem cargos de gerência, justificando que esse profissional, além de possuir conhecimentos voltados ao atendimento ao cliente, possui capacitação na área administrativa e se relaciona de forma satisfatória com os demais membros da equipe de saúde (BRITO; MELO, 2001).

García *et al.* (2015) enfatizam que, enquanto nos modelos tradicionais de gestão, não havia a participação dos funcionários nos processos de tomada de decisão, nos novos modelos de gestão, a tomada de decisão envolve um processo multidisciplinar, os modelos se pautam na descentralização, democracia, participação compartilhada ou colegiados de gestão. Assim, no setor saúde, novas temáticas surgem e os modelos sofrem mudanças e inovações, como a gerência participativa, com objetivo de promover uma maior integração da equipe multidisciplinar nas instituições de saúde.

Deckman *et al.* (2013) realizaram uma pesquisa com o intuito de conhecer as produções científicas nacionais que abordavam as competências gerenciais na enfermagem. A maior parte das investigações ocorreu na área da enfermagem hospitalar, apontando as seguintes competências: gerenciar e executar o cuidado de enfermagem com eficácia, habilidade e atitude para um cuidado ético, seguro e de qualidade ao ser humano e sua coletividade, tomada de decisão, liderança, comunicação, gerenciamento de recursos humanos e materiais; integração do conhecimento, conhecimento do sistema, do pessoal, das dinâmicas das relações humanas e do potencial de cada funcionário e de como trabalhar a intersectorialidade, a criatividade e a inovação nos serviços de saúde, a organização de atividades, o planejamento de ações e a negociação, interação e realização da gestão de pessoal, e o exercício do papel facilitador, articulador e motivador na prática gerencial.





Amestoy (2015) salienta que, com as mudanças ocorridas nos âmbitos ético, filosófico, econômico, social e político, os quais caracterizam a atualidade, necessita-se de novos olhares, para a promoção de uma visão ampliada do conhecimento e flexibilização das ações. Nesse contexto, novas competências e habilidades são essenciais aos profissionais, incluindo o enfermeiro, sendo uma delas referente à liderança. O enfermeiro é o profissional que gerencia unidades e setores hospitalares, multiplica saberes, interage com a equipe em prol das metas e objetivos institucionais, tornando-se fundamental o exercício do papel de líder.

Segundo Laschinger *et al.*, (2008) baseado em uma pesquisa canadense, apontam algumas barreiras para o exercício da liderança em enfermagem, como uma maior complexidade organizacional, a presença de papéis e funções amplas, maior responsabilidade, além de um menor tempo e restrições financeiras. Salienta-se a importância dos gestores terem acesso a recursos financeiros e flexibilidade para buscar a capacitação e conseqüentemente o desenvolvimento a longo prazo da prática profissional, com vistas ao o desenvolvimento de competências de liderança em enfermagem.

### 2.3 Gerações

Diversos autores vêm trabalhando recentemente a temática de gerações relacionadas a diferentes fatores, como: trabalho, carreira, organização, gênero, além das características e contextualizações sociais, históricas e culturais (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2014; PERRONE *et al.*, 2013; OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012; CORDEIRO, 2012; LIMA; CARVALHO NETO; TANURE, 2012).

Na perspectiva de Motta e Weller (2010), para compreender os comportamentos das gerações atuais e os desafios que elas encaram, é fundamental o conhecimento e a reconstrução dos acontecimentos e vivências das gerações anteriores. Os autores citam trajetórias sociais, tais como: o pensamento político da geração de 1968, o percurso social de indivíduos que ultrapassaram os anos mais avançados nos tempos de vida, as alterações e as questões ainda vigentes nas estruturas familiares e as compreensões acerca do que é juventude e do que é ser jovem sob a perspectiva de diferentes gerações. Tudo isso é considerado ponto relevante a ser analisado sob diferentes óticas das gerações, assim como tempo social, coletivo e histórico.

Acerca das definições sobre gerações presentes na literatura, Veloso, Dutra e Nakata (2008) chamam atenção sobre a diferença de atitude ao longo da vida e no trabalho, reconhecendo as gerações de profissionais ativos, como geração Y (nascidos de 1978 em diante), geração X (nascidos entre 1965 e 1977) e *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964).

Ceretta e Froemming (2011) salientam que a literatura de uma forma genérica apresenta somente a geração dos *Baby Boomers*, geração X e geração Y. No entanto não se pode negar a existência da geração dos adolescentes, denominada de geração Z. A geração Y já não pode caracterizar o grupo mais jovem. Os estudos da geração Z ainda encontram-se recentes e nota-se que os limites etários ainda não estão bem definidos.

As diferenças geracionais apresentam-se benéficas no que tange à diversidade, à interação e à vivência sob diferentes perspectivas, no entanto podem ser geradoras de conflitos e desequilíbrios, uma vez que cada geração estabelece um tipo de relação com o seu contexto. Assim, torna-se muito importante que as organizações acompanhem o gerenciamento no ambiente interno (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2014).



Na pesquisa realizada por Lima, Carvalho Neto e Tanure (2012), um dos pontos apresentados refere-se aos conflitos que, em sua maioria, aparecem através do preconceito. Os executivos seniores relatam que os executivos mais jovens não são “fiéis” às organizações diante das situações de dificuldade, deixando o emprego. Já os executivos jovens relatam que os executivos seniores são mais resistentes às mudanças.

No entanto, destaca-se uma escassez de estudos sobre as relações e conflitos entre executivos jovens e seniores dentro das organizações. Tornam-se necessários novos estudos, visto que as organizações estão recebendo e vivenciando constantemente um cotidiano de trabalho com indivíduos em faixas etárias distintas, tornando-se um desafio lidar com indivíduos diferentes dos executivos *Baby Boomers* (entre 51 e 68 anos de idade), os quais predominaram na instituição ao longo dos tempos (LIMA; CARVALHO NETO; TANURE, 2012).

Em outra vertente, Stevens (2010) salienta a importância das empresas reconhecerem os desafios das mudanças demográficas da força de trabalho e se prepararem para capturar, reter e transferir o conhecimento. A geração *Baby Boomers* é a maior geração a introduzir a força de trabalho, levando as empresas a utilizarem uma variedade de estratégias de gestão de conhecimento para transferir o conhecimento de especialistas da geração *Baby Boomers* para os membros da Geração Y. Essa transferência de conhecimento deve estar em consonância com a dinâmica da força de trabalho multi-geracional, visto a diversidade geracional presente nas empresas.

### **3 METODOLOGIA**

O percurso metodológico utilizado neste estudo baseou-se na pesquisa de natureza descritiva com abordagem qualitativa. A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por meio de uma pesquisa de campo, com a realização de entrevistas individuais, com o auxílio de um roteiro semi-estruturado.

Na perspectiva de Rodrigues (2006), a abordagem qualitativa pretende investigar problemas de aspectos psicológicos, comportamentos, opiniões, atitudes dos sujeitos envolvidos ou de grupos. Desta forma, o pesquisador aproxima do indivíduo participante no intuito de descrever, analisar, interpretar os dados, fatos e teorias, fundamentado na complexidade de uma determinada hipótese.

Os sujeitos escolhidos para participarem desta pesquisa foram enfermeiras que exercem cargo de gestão em instituições hospitalares privadas de Belo Horizonte e região metropolitana. Foram entrevistadas 12 enfermeiras que exercem cargos de gestão, sendo delimitados dois grupos. O primeiro com enfermeiras com idade de 24 a 36 anos e o outro de 38 a 70 anos.

Com a intenção de preservar a identidade das enfermeiras pesquisadas, foi utilizada a letra maiúscula E, seguida por numeração 1, 2, 3 e assim por diante, segundo o número de entrevistados para a identificação dos mesmos em seu relato.

Foi utilizado como critério de inclusão de outros entrevistados a obtenção da saturação de dados, uma vez que, a partir do momento em que o discurso apresentou-se semelhante entre os sujeitos, foi feita a suspensão de novos participantes na pesquisa.



Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2008), refere-se à análise das comunicações estabelecidas entre o pesquisador e o entrevistado, por meio de um conjunto de técnicas.

O presente trabalho foi codificado, a partir das informações obtidas nas entrevistas, com o intuito de separar os dados nos seguintes eixos nucleadores: perfil das enfermeiras entrevistadas, características do trabalho e cargos de gestão em enfermagem, ação gerencial das enfermeiras e os posicionamentos geracionais e expectativas profissionais.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Contextualização da pesquisa**

O cenário da pesquisa foi constituído por hospitais localizados na cidade de Belo Horizonte e de Contagem, MG. Segundo dados do DATASUS (Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde)- (2016), a cidade de Belo Horizonte hoje conta com 89 hospitais, contemplando estabelecimentos gerais, antigo pronto socorro de hospital geral, hospital especializado e hospital dia; nessas mesmas categorias, a cidade de Contagem possui sete hospitais (BRASIL, 2016).

A gerência dos serviços de enfermagem em instituições de saúde é exercida privativamente pelo enfermeiro, cabendo a realização de atividades de planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços de enfermagem, conforme previsto na Lei nº 7.498 de 25 de Junho de 1986. Segundo dados do Coren Minas Gerais (Conselho Regional de Enfermagem), com base no número de inscrições ativas para a categoria de enfermeiro, o estado de Minas Gerais possui 44.435 inscritos no conselho (COREN- MG, 2016). No tocante aos enfermeiros RTs (Responsáveis Técnicos), estes hoje representam quase cinco mil profissionais responsáveis técnicos cadastrados no estado (COREN- MG, 2010).

### **4.2 Perfil das enfermeiras entrevistadas**

Baseado na literatura apresentada por Perrone *et al.*, (2013), em que a geração X possui um predomínio entre 1961 e 1981, já a geração Y corresponde aos jovens nascidos entre o período de 1978 e 2000, temos na presente pesquisa, 6 (seis) participantes são da geração X, com idades de: 38 anos (1), 40 anos (2), 45 anos (1), 49 anos (1) e 54 anos (1). Em relação à geração Y, são também seis (6) participantes, sendo de: 23 anos (1), 28 (1) anos, 29 anos (2), 30 anos (1) e 31 anos (1).

Com relação a estado civil, seis (6) entrevistadas; 50% são casadas, duas (16,7%) são divorciadas/separadas e quatro (33,3%) são solteiras.

Quanto às entrevistadas da geração X, somente duas são casadas e as demais são separadas/divorciadas (2) e outras solteiras (2). Já entre a geração Y, predomina um grupo de mulheres casadas, somente uma é solteira e outra, apesar de solteira, considera-se noiva, pois pretende se casar, está morando com o futuro marido e está grávida.

Com relação à maternidade, duas estão grávidas (16,7%), seis (50%) possuem filhos e quatro não possuem. Entre a geração X, predominam as mulheres com filhos, somente uma delas,





que possui 38 anos, é casada e sem filhos. Na geração Y, duas mulheres estão grávidas, três não têm filhos e somente uma tem filho. Nessa geração, nota-se que as mulheres adiaram a maternidade em prol da carreira, algumas não têm filhos e outras (2) só ficaram grávidas aos 29 anos.

Formalmente as coordenadoras/gerentes trabalham oito horas por dia, mas, nas jornadas diárias efetivamente trabalhadas, esses horários podem ultrapassar a 10, 12 e até 14 horas diárias de trabalho. Esse fato ocorre com as enfermeiras que exercem o cargo de gestão, independente das gerações estudadas na pesquisa. Nos relatos, aparece a descrição dos motivos que levam a exceder o horário, como problemas a serem resolvidos com funcionários, reuniões com funcionários dos plantões noturnos, tarefas ligadas à gestão da qualidade, dentre outros.

[...] Se hoje o gestor andar com todas as demandas em dia, ele passa as 10 horas de trabalho à frente do computador (E5- Geração X).

[...] hoje estamos numa fase de trabalhar muito mais do que o período contratado e de não dar conta do trabalho, a demanda do serviço hoje está muito grande (E12- Geração X).

Os fatos supracitados são descritos nos estudos de Motta (2004), em que o autor relata que a função gerencial exige muita dedicação, que a gestão do tempo é uma grande dificuldade e, por conseguinte, os horários de trabalho são extrapolados, dada a necessidade de planejar o setor e resolver os problemas. Nesse sentido, há a necessidade de exceder a carga horária de trabalho, diminuindo o tempo com família e lazer.

Pessoalmente o que me incomoda é a dedicação que eu preciso ter, considerando a questão de tempo, pois isto impacta na minha vida social (E2- Geração Y).

Acaba que a gente nunca segue o horário estabelecido e mesmo de casa a gente trabalha, por ser cargo de confiança temos que estar sempre à disposição... Eu já aviso meu marido em véspera de auditoria que trabalho muito, levamos mais coisas para casa. Com meus pais também aviso que vou visitá-los, mas que preciso levar o computador e o celular corporativo (E6- Geração X).

Quanto à titulação das entrevistadas, predomina a especialização e somente uma entrevistada (23 anos - Geração Y) possui somente o ensino superior completo, no entanto está cursando a especialização, pois se apresenta recém-formada, com conclusão da graduação em Julho de 2014.

### **4.3 Características do trabalho em cargos de gestão em enfermagem**

A respeito do cotidiano de trabalho como enfermeira gestora, as entrevistadas relatam um trabalho dinâmico, sem rotina, com exigências burocráticas, corrido e complicado, envolto de muita relação interpessoal, processos de gestão da qualidade, e ainda complementam que a enfermagem está presente em todos os processos administrativos do setor.

Os depoimentos fornecidos pelas entrevistadas estão presente na literatura de autores como Peres e Ciampone (2006), ao descreverem saberes fundamentais para o exercício da liderança em enfermagem, como: gerência de pessoas, gerência de conflitos, administração do tempo, tomada de decisão, poder, comunicação, planejamento, estratégias gerenciais e estrutura organizacional.



Eu gosto do dinamismo do setor. Não tem rotina, tem diversidade. Eu faço toda a gestão do Centro Cirúrgico e da CME. Verificar agendamento cirúrgico, verificar disponibilidade de sala, gestão de equipamentos, financeira, controlar gastos, fazer gestão de equipes, segurança do paciente, gestão da qualidade (E9 - Geração X).

A respeito do trabalho dos gerentes, Hill (1993) relata que a realidade é agitada, está permeada por estresse, diversas relações interpessoais (subordinados, chefes e outros), sendo, portanto, complicada e com alto grau de exigência. Os gerentes devem planejar as ações e a execução das mesmas, possuindo um trabalho interdependente, fragmentado, dentro de um cenário pautado em fragilidades, diversidades e incertezas.

Diante do exposto pela literatura, a consideração da entrevistada de 54 anos de idade e com 24 anos de experiência em gestão de enfermagem confirma o cotidiano que permeia os cargos de gestão:

Eu coordeno a parte de pronto atendimento e o ambulatório, não tenho uma rotina muito engessada, trabalha-se de porta aberta, cada dia surge uma coisa, lá em cima é o ambulatório, todos os dias eu tenho que avaliar a demanda nova que existe e gerenciar a equipe... Mas é um setor problemático, todo dia surge uma coisa nova, atendimento ao cliente não é uma coisa fácil...Hoje então meu dia a dia é gerenciar pessoas, relações e processos inerentes ao cargo, avaliar os suprimentos que o setor precisa, reforma predial, tudo faz parte. Lá nos ambulatórios o que a gente mais faz é a relação humana mesmo, atender médico, atender cliente. (E12-Geração X).

Infere-se um cotidiano comum para as enfermeiras em cargos de gestão em enfermagem da geração X e Y. As participantes descrevem um trabalho sem rotina, dinâmico, com gerenciamento do setor como um todo, envolvendo processos administrativos e também assistenciais.

#### **4.4 Ação gerencial das enfermeiras e os posicionamentos geracionais**

Inicialmente, foram abordados os pontos sobre as possibilidades de conflitos nos cargos de gestão em enfermagem devido às diferenças de idade. Cinco enfermeiras (42%) disseram que existem conflitos, cinco participantes (42%) relatam que não existem conflitos, uma enfermeira - geração Y - (8%) relata que existe a possibilidade de conflito e uma (8%) relata que não percebeu diretamente (geração Y).

Somente as enfermeiras da geração X dizem que não identificam conflitos nos cargos de gestão devido às diferenças de idade. Os casos de conflitos identificados são apresentados e descritos pelas enfermeiras da geração Y.

Quando me foi oferecida a oportunidade, foi a primeira coisa que pensei, pois tem enfermeiras que estão no hospital o tempo que eu tenho de vida, mas eu vejo que a partir do momento que você sabe se impor, se colocar, passar segurança para os colaboradores, para os familiares, tanto para a equipe médica, isto facilita muito. Mas é claro que não senti diretamente, mas acredito que deve passar sim, na cabeça de algumas pessoas (E1- Geração Y).

Eu tenho funcionárias que têm idade da minha avó, da minha mãe, portanto, primeiro me coloco em uma posição de respeito, não chego com autoritarismo, chego com uma conversa, chego com cuidado e sempre pedindo, nunca mandando. Eu me preparo e sempre fui também em dupla, para avaliar a situação junto comigo (E4- Geração Y).



Cabe salientar que as enfermeiras participantes da geração Y são gestoras de enfermeiros mais velhos que elas ou que, em algum momento, elas foram acadêmicas de enfermagem deles e, por conseguinte, aprenderam na prática com os enfermeiros mais velhos que elas. Essas divergências de idade estão presentes nas organizações não somente entre as enfermeiras gestoras com a equipe de enfermagem (técnicos e enfermeiros), mas também com a equipe multidisciplinar, dadas as diferenças de idade presentes nas organizações.

Em alguns casos, os conflitos devido às diferenças de idade são tratados de forma mais clara, conforme relatos das participantes da geração Y:

Eu identifico... Eu já sofri ameaça de médico, que queria partir para agressão física, ouvia muito “quem você acha que é?“, “você nem saiu das fraldas ainda” “quando você estava nascendo eu já tinha muitos anos de formado”. Eram desrespeitosos, era muito forte! (E11- Geração Y).

Com certeza. Quanto mais nova se está no cargo, mais você tem que realmente mostrar que você tem competência para estar ali. Muitas vezes te julgam pela aparência. Às vezes eu escuto, “nossa esta menina é muito nova, será que ela sabe o que está fazendo?” (E10- Geração Y).

Com certeza! Na verdade, não só com relação à idade e também por assumir a coordenação de enfermeiros que me treinaram enquanto acadêmica. Quando eu assumi a coordenação eu era a enfermeira mais nova. Quando abriram a vaga a diretoria perguntou se alguém de dentro tinha interesse de assumir e foi realizada uma votação e para mim foi uma surpresa ter sido reconhecida por alguns que estavam há muitos anos lá. Eu ficava pensando o que eu fiz, que outras pessoas que estavam há mais tempo não fizeram (E7- Geração Y).

Os depoimentos acima convergem com a literatura apresentada por Veloso (2012), segundo a qual se torna importante reconhecer que as diferenças de idade são um fator que gera as comparações e os conflitos nos ambientes de trabalho. No âmbito das organizações de trabalho, estas buscam receber e trabalhar com a geração Y, pois essa geração apresenta uma rápida ascensão aos cargos gerenciais. Assim, diferentes gerações (*Baby Boomers*, geração X e geração Y), possuem diferenças de opinião, comportamento, valores e visão de mundo e precisam conviver em diversos ambientes, sendo um deles o ambiente de trabalho.

As enfermeiras participantes desta pesquisa consideram que existem diferenças entre os trabalhos e as formas de agir das enfermeiras gestoras da geração X e da geração Y. As enfermeiras da geração Y consideram-se mais proativas, flexíveis, contam que estão no auge da profissão, querem fazer a diferença e serem reconhecidas no que fazem. Já as enfermeiras da geração X referem-se a si mesmas como sendo mais seguras, equilibradas para tomada de decisão, ponderadas nas ações, consideram que se dedicam mais e criam maior vínculo com a instituição. Verificou-se, também que tanto as participantes da geração X quanto aquelas da geração Y conseguem identificar seus pontos favoráveis e positivos com a idade e a experiência que possuem e ainda comparam, entre si, seus posicionamentos e atitudes. Além disso, algumas participantes da geração X apresentam o seu ponto vista referente às enfermeiras da geração Y que exercem cargos de gestão.

Eu acho que sim, o próprio ensino de enfermagem mudou muito, a gente não aprendia administração... Então é claro que as meninas são mais profissionais do que éramos antes, hoje existem técnicas de administração, tem linhas de condutas, tem processos pra cumprir, as relações se profissionalizaram e as meninas mais novas



dão um banho na gente, o que a gente penou pra aprender elas sabem de côr (E12-geração X).

[...] As pessoas mais imaturas, com menos idade e experiência elas têm decisões precipitadas, afloradas. A idade, o tempo, a experiência, a maturidade vai lhe dando mais segurança. Quando se é jovem se gasta muita energia, você quer abraçar o mundo, fazer coisas demais ao mesmo tempo (E5- Geração X).

Na perspectiva de Ladeira, Costa e Costa (2014), a geração X apresenta-se mais retraída, é mais fiel e comprometida com a empresa, segura e ponderada em relação às atitudes, valoriza a hierarquia e volta-se a processos tradicionais.

Já as enfermeiras gestoras da geração Y também percebem as diferenças existentes nas formas de trabalho e de gestão apresentadas pela geração X, considerando esta geração com posicionamentos autoritários, centralizador, inflexíveis e conservador. Destaca-se alguns extratos desta pesquisa, conforme descrito abaixo:

Sim. Na verdade tive esta experiência aqui neste hospital mesmo. Porque quando entrei tinha uma gerente que tinha 30 anos de instituição, o que eu vejo de diferença é a flexibilidade, as novas ideias, as inspirações para mudar, começar as coisas do zero, inovar. Estas gerações que estão vindo têm provado o quanto realmente eles não são apegados a isso, eles querem a melhoria do processo. Querem trabalhar com o diferente, estão abertos a escutar, não têm medo de inovar (E10- Geração y).

As mais velhas são mais autoritárias, conservadoras, ditatoriais, centralizadoras, não aceitam opiniões, não têm uma gestão participativa, nem democrática. Eu sou democrática, participativa, gosto de induzir as pessoas a fazer, isto é liderança. Centralização também não vejo o porquê, você não prepara uma pessoa para assumir seu cargo e sim para resolver problemas quando você não estiver presente (E4-Geração Y).

Quando a pessoa é muito nova, ela vem com um gás diferente, uma pró- atividade, um querer mostrar serviço. Mas eu percebo sim e acho que minha trajetória foi algo bem semelhante, porque como pessoas que estavam lá, que inclusive me treinaram, não poderiam assumir?. Eram pessoas mais velhas, com mais tempo de casa e minha experiência era única, eu não conhecia outra realidade, a não ser como acadêmica (E7- Geração Y).

A literatura apresentada por Ladeira; Costa e Costa (2014) descreve a geração Y com características específicas no ambiente de trabalho, a saber: integração, proatividade, inovação e criatividade. Em contrapartida, são mais egocêntricos, ambiciosos, com vistas a uma rápida ascensão dentro das organizações.

Contudo, observa-se que existem diferenças nos trabalhos e formas de agir das enfermeiras em cargos de gestão tanto para a geração X quanto para a geração Y, conforme a perspectiva das participantes. As enfermeiras da geração X dizem que são mais equilibradas, mais experientes, mais maduras, ponderadas para a tomada de decisão, seguras nas ações que realizam e se dedicam mais ao trabalho. Com relação às empresas, elas consideram que criam mais vínculos, não trocam de emprego por qualquer motivo. Trazem à tona o ensino da enfermagem que hoje prima pela gestão e outrora elas não tiveram a mesma formação. Com isso, as enfermeiras da geração X entendem que as enfermeiras da geração Y possuem maior bagagem relativa às ferramentas de gestão e da sistematização da assistência de enfermagem.

Já as enfermeiras da geração Y consideram que a sua geração é mais proativa, flexível e aberta às mudanças, possui dinamismo necessário aos cargos de gestão em enfermagem, gosta





da inovação e dos desafios. A geração Y considera as mais velhas como um modelo de gestão centralizador, autoritário, ditatorial e conservador e apontam que os próprios dirigentes hospitalares não querem essa geração no mercado de trabalho, por perceberem que essas características da geração X impedem o crescimento da instituição.

Quando indagadas sobre o preconceito ou dificuldade devido à idade, as enfermeiras da geração Y apresentam suas opiniões, sentimentos e ações:

Sim. Eu tinha que vir no administrador do hospital, que não era meu chefe, mas que respondia, pela parte administrativa do hospital, falar abertamente pra ele que eu tinha intenção de melhorar o processo de aprender, até de maneira mais humilde também com ele, porque eu via que ele tinha preconceito com a minha idade na época. Mas eu percebi sim, muitas dificuldades relacionadas à idade. Pra mim na época foi muito difícil porque saí do cargo de enfermeira, para ser chefe de enfermeiros mais antigos, da época que eu ainda era acadêmica, então superar isso também foi difícil... (E10- Geração Y).

Com relação à equipe de enfermeiros, as instituições têm preconceitos com os enfermeiros mais velhos, hoje em dia é difícil encaixar enfermeiros mais velhos dentro dos hospitais, a não ser que seja hospital público. Alguns profissionais mais velhos têm a dificuldade de se adaptarem aos novos modelos de gestão. Esta dificuldade é impactante para a manutenção da pessoa no emprego (E2- Geração Y).

Metade das participantes (50%) relataram que não sofreram preconceito ou dificuldade devido ao fator idade, outras falas denotam que existe esse preconceito e essa dificuldade que atrapalha o cotidiano de trabalho, levando até mesmo aos conflitos, humilhações, desrespeito, que é sofrido direta ou indiretamente ou até mesmo velado na fala das participantes. Nota-se que esse preconceito ocorre em específico com a geração Y.

#### 4.5 Expectativas profissionais

As enfermeiras pesquisadas sentem-se realizadas na posição em que se encontram e que o alcance do cargo de gestão em enfermagem reflete um reconhecimento e uma valorização do trabalho. Abaixo, segue uma tabela para evidenciar e percepção das entrevistadas acerca das expectativas profissionais.

**Tabela 1: Expectativas profissionais**

Geração X	%	Geração Y	%
Manter-se no cargo de gestão	25%	Manter-se no cargo de gestão	33%
Desvincular mais do pegar e do fazer	8%	Crescer profissionalmente	17%
Prestar um atendimento com segurança ao paciente, com uniformidade	8%	Adquirir experiência	8%
Diminuir o turnover da equipe	8%	Dominar o que eu faço	8%
Ter um trabalho mais tranquilo	8%	Ser referência profissional	8%
Não pretende ficar muito tempo na instituição	8%	Ter reconhecimento	8%
Pretende viajar, estudar e ter uma vida mais tranquila.	8%		
Fazer mestrado, pois gosta da área acadêmica.	8%		
Ficar nesta vida por pouco tempo	8%		
Fazer com que a sua equipe seja a melhor do hospital	8%		
Fazer um bom trabalho	8%		





Não parou para almejar outra coisa

8%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nota: \*A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Infere-se que as enfermeiras da geração Y expressam maior perspectiva com relação ao crescimento na profissão. Possuem um desejo perceptível em crescer profissionalmente, almejar novos cargos, dominar a função que exercem e serem reconhecidas.

Essas falas vão ao encontro da literatura apontada por Oliveira, Piccinni e Bittencourt (2012), que retrata o pensamento otimista da geração Y frente ao crescimento profissional quando percebem que a organização proporciona um trabalho que enriquece a vida pessoal e profissional.

Cabe salientar que as enfermeiras da geração X possuem uma perspectiva diferente com relação à profissão e ao cargo que exercem em vista de diversos fatores, a saber: cansaço, tempo para se aposentar, sensação de dever cumprido. É notável que elas possuem outros pontos de vista com relação ao cargo que possuem. Elas buscam outros trabalhos, primam por uma atuação profissional e uma vida mais tranquila, desejam viajar, não almejam outro cargo ou trabalho no momento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral descrever e analisar o perfil profissional e o posicionamento gerencial de enfermeiras, considerando diferentes gerações, em hospitais localizados em Belo Horizontes e região metropolitana.

A respeito da função gerencial, os dados desta pesquisa confirmam o que está presente na literatura sobre os estudos de gerência e de enfermeira gerente e, nesse aspecto, não surgiram posicionamentos diferentes entre as gerações X e Y. Foi relatado pelas respondentes que o trabalho gerencial é realizado sem rotina, com atividades burocráticas, complexas, desafiadoras, que exigem responsabilidades, e que elas são responsáveis por todo o setor, incluindo o cuidado de enfermagem, os processos financeiros, materiais, físicos e humanos.

No tocante aos aspectos geracionais, os conflitos nos cargos de gestão em enfermagem devido às diferenças de idade são vivenciados pelas enfermeiras da geração Y causando-lhes sofrimento. As participantes da geração X relatam que não sofrem preconceitos e uma delas destaca que a idade traz a maturidade necessária para evitar os conflitos. As participantes da geração Y que sofreram conflitos diretamente relacionados à idade afirmam que sofreram preconceitos, além de serem expostas a ameaças físicas, verbais, humilhações e desrespeito.

Foi perceptível que o preconceito ocorre diretamente, indiretamente ou até mesmo velado na fala das participantes. Esse fato ocorre em sua maioria dentro da equipe de enfermagem, pois muitas vezes, tornam-se coordenadoras ou gerentes de enfermeiros mais velhos e com mais tempo na instituição do que elas ou até mesmo dentro da equipe multidisciplinar, principalmente com os médicos.

No entanto, ao analisar as formas de agir, notam-se diferenças nos trabalhos das gerações X e Y em cargos de gestão em enfermagem. As enfermeiras da geração Y consideram-se mais proativas, flexíveis, dispostas a inovarem, são abertas a escutar novas propostas acerca dos processos de trabalho, não possuem medo das mudanças, estão no auge da profissão, querem fazer a diferença e serem reconhecidas profissionalmente. Já as enfermeiras da geração X



referem-se a si mesmas como mais seguras, descrevem que a experiência traz a maturidade necessária para o exercício da função gerencial, são equilibradas para tomada de decisão, ponderadas nas ações, consideram que se dedicam mais e criam maior vínculo com a instituição.

Nota-se que as enfermeiras da geração Y possuem maior facilidade com os novos modelos de gestão presentes nas instituições hospitalares privadas, também possuem maior facilidade em adaptarem as novas mudanças, além disso, é possível constatar que essa geração possui uma boa aceitação por parte dos dirigentes hospitalares para assumirem cargos de gestão em enfermagem no âmbito hospitalar.

Sugere-se que a pesquisa possa extrapolar para outros âmbitos, como os hospitais públicos e outras cidades também podem ser alvos da pesquisa devido às diferentes organizações hospitalares presentes em Minas Gerais e até mesmo em outras regiões do país.

## 6 Referências

AMESTOY, S. C. et al. Produção científica sobre liderança no contexto da enfermagem.

**Revista da escola de enfermagem da USP**, São Paulo, v. 46, n. 1. 2012. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/reeusp/article/view/40940/44447>>.

Acesso em: 26 maio de 2016.

BRASIL, lei nº 7.498 de 25 de Junho de 1986, que dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e dá outras providências. Presidência da república: Casa civil Brasília. **Diário Oficial [da] União**. Brasília. - Seção 1 – 26 jun.1986, p. 9293. (Veto). Disponível em:< <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-7498-25-junho-1986-368005-veto-28331-pl.html> >. Acesso em: 15 dez. 2015.

BRITO, M. J. M.; MELO, M. C. O. A identificação de enfermeiras-gerente com a organização em que trabalham: o caso de um hospital filantrópico de Belo Horizonte. **Rev. Min. Enf.**, Belo Horizonte, v.5, n. 1-2, p. 44-51, jan./dez., 2001. Disponível em: <<http://www.reme.org.br/artigo/detalhes/812>>. Acesso em 22 dez. 2015.

BRITO, M. J. M.; COSTA, J. O.; MONTEIRO, P. R. R. Interfaces da mudança e dos modos de gestão na rede hospitalar privada de Belo Horizonte: caminhos e descaminhos na ótica da gerente-enfermeira. In: Encontro Nacional da ANPAD, 26. 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Enanpad, 2002. Disponível em:<[www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2002/GRT/2002\\_GRT1610.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/GRT/2002_GRT1610.pdf)>. Acesso em: 22 dez. 2015.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **Revista eletrônica do mestrado profissional de administração da Universidade Potiguar**. Disponível em:< [www.anpad.com.br](http://www.anpad.com.br)>. Acesso em: 15 jun. 2016.

CORDEIRO, H. T. D. **Perfis de carreira da geração Y**. 2012. 188 p. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Universidade de São Paulo- Faculdade de Administração, economia e contabilidade. 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07112012-201941/pt-br.php>>. Acesso em 23 dez. 2015.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

COREN, MG. Conselho Regional de enfermagem de Minas Gerais. ENFERMEIRO RESPONSÁVEL TÉCNICO (RT): Legislações, orientações e informações básicas em Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010. Disponível em:

<[http://www.corenmg.gov.br/anexos/enfermeiro\\_rt.pdf](http://www.corenmg.gov.br/anexos/enfermeiro_rt.pdf)>. Acesso em 02 jun. 2016.

COREN, MG. Conselho Regional de enfermagem de Minas Gerais. Inscrições ativas. Disponível em: <<http://www.corenmg.gov.br/>>. Acesso em 02 set. 2016.

CUNHA, I. C. K. O.; XIMENES NETO, F. R. G. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio?. **Texto e contexto Enfermagem**, Florianópolis, v.15, n. 3, Jul/Set. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072006000300013&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072006000300013&script=sci_arttext)>. Acesso em 22 dez. 2015.

DAVEL, E. P.B.; MELO, M. C. O. L. Singularidades e transformações no trabalhos gerentes. In DAVEL, E. P.B.; MELO, M. C. O. L. (Orgs.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2005. 340 p.

DECKMAN, L. R. et al. Competências na enfermagem uma revisão integrativa. **Revista eletrônica Gestão e Saúde**, Brasília, v. 4, n. 2, p. 389-00,2013.

GRECO, R. M. Ensinando a administração em enfermagem através da educação em saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília v. 57, n.4, p.504-507, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n4/v57n4a26.pdf>>. Acesso em 22 dez. 2015.

HILL, L. A. **Novos Gerentes assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

LADEIRA, L. B. C.N; COSTA, D. V. F. C.; COSTA, M. P. C. Gerações x e y e o impacto no ambiente de trabalho. **Estação Científica**. Juiz de Fora, n. 11, jan./ jun. 2014. Disponível em:<<http://portal.estacio.br/media/4558159/>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

LASCHINGER, HK. A profile of the structure and impact of nursing management in Canadian hospitals. **US National Library of Medicine National Institutes of Health**. Healthc Q. 2008;11(2):85-94. Acesso em: 05/09/2016. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18362526>

LIMA, G. S. CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementariedades. **REAd**. Porto Alegre, v.18, n.1, p. 63-96 – jan./abr. 2012 Disponível em:< [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112012000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000100003) >. Acesso em 11 dez. 2015.

MELO, M. C. O. L. O Gerente e a função gerencial nas organizações pós reestruturação produtiva. In: VI **ENCONTRO NACIONAL DA ABET** - Associação Brasileira de *Estudos do Trabalho*. São Paulo. **Anais...** São Paulo: ABET/ Universidade Federal de Minas Gerais. 1999.

MOTTA, A. B.; WELLER, W.. Apresentação: a atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica. **Revista Sociedade e Estado**. Brasília. v. 25 n. 2, Maio/Ago.



2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922010000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922010000200002)>. Acesso em: 23 dez. 2015.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 15 ed. Rio de Janeiro e São Paulo: Record. 2004. 256 p.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. O.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? **O&S-Revista Organizações e Sociedade**. Salvador, v.19, n.62, p. 551-558 - Jul/Set - 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302012000300010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302012000300010&script=sci_arttext)>. Acesso em: 11 dez. 2015.

OLIVEIRA, L. R.; SCHILLING, M. C. L. Análise do serviço de enfermagem no processo de planejamento estratégico em hospital. **REGE**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 225-243, abr./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5339/analise-do-servico-de-enfermagem-no-processo-de-planejamento-estrategico-em-hospital>>. Acesso em 10 dez. 2015.

PERRONE, C. M. et al. A percepção das organizações pela geração Y. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 3, p. 546-560, set. 2013. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/6157>>. Acesso em: 23 dez. 2015.

PERES, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Gerência e competências gerais do enfermeiro. **Texto contexto enferm**, v. 15, n. 3, p. 492-9, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a15>>. Acesso em 15 jun. 2016.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica**. Editora Avercamp. 1º Edição. 2006.

STEVENS, Roxanne Helm. Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce. **International Business Research** Vol. 3, No. 3; July 2010. Acesso em 05/09/2016. Disponível em: [www.ccsenet.org/ibr](http://www.ccsenet.org/ibr)

VASCONCELOS; *et al.* A geração Y e suas âncoras de carreira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Recife, v. 8 n.2 p. 226-244, Maio-Ago 2010. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/197/178>>. Acesso em: 23 dez. 2015.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *Baby Boomers*. In: XXXII Encontro da Anpad. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad. 6 a 10 de Setembro de 2008. Disponível em: <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas>. Acesso em: 23 dez. 2015.

VELOSO, E. F. R. É possível nega a existência da geração Y no Brasil? **O & S-Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v.19, n.62, p. 745-747, Jul/Set. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302012000400011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302012000400011&script=sci_arttext)>. Acesso em: 23 dez. 2015.



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**

**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302