

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mariana Lúcia Silva Almeida

FUNÇÃO GERENCIAL E POSICIONAMENTO GERACIONAL: um estudo com enfermeiras no cargo gerencial em hospitais mineiros

Belo Horizonte
2016

Mariana Lúcia Silva Almeida

FUNÇÃO GERENCIAL E POSICIONAMENTO GERACIONAL: um estudo com enfermeiras no cargo gerencial em hospitais mineiros

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração, da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo.

Área de Concentração: Organização e Estratégia.

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Belo Horizonte
2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por estar presente em todos os momentos e me iluminar nesta caminhada.

À minha orientadora, Dr^a. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, pelo carinho, pela atenção e por compartilhar seu conhecimento, sua vasta e relevante experiência e sua sabedoria. Foi um prazer tê-la como orientadora em uma fase tão importante em minha vida.

À minha família, pelo apoio, por compreender os diversos momentos ausentes nos encontros familiares e nos finais de semana.

Em especial a minha querida mãe, pelo apoio, paciência, amor verdadeiro e sabedoria para me auxiliar e me guiar em mais uma etapa da minha caminhada. Você é um exemplo em minha vida!

À minha querida Vovó Lita, por sempre acreditar nos meus sonhos, compartilhar e me apoiar incondicionalmente.

Ao meu marido Daniel, pelo imenso amor, carinho, paciência, compreensão e apoio do início ao fim desta caminhada.

À faculdade Única de Contagem, pela oportunidade de trabalhar e vivenciar o ambiente acadêmico, pelo apoio e compreensão nos meus momentos de ausência.

Às coordenadoras/gerentes de enfermagem, por toda atenção, paciência e disponibilidade para participarem das entrevistas.

À professora Ana Lúcia Magri Lopes, às secretárias Beatriz Barezani, Míriam Fernandes Amaral e Wânia Barbosa, pelo carinho, atenção e presteza em nos atender da melhor forma.

Aos meus colegas da turma do mestrado 2014-2, foi um prazer conhecê-los e compartilhar com vocês os bons momentos e também os momentos de dificuldade. Em especial, à amiga Daniela Roppoli, você foi um presente que o mestrado me deu.

RESUMO

Os hospitais sofreram diversas mudanças ao longo dos anos e passaram a ser gerenciados como empresas complexas, haja vista a evolução tecnológica e as novas demandas de assistência à saúde. Assim, os gestores de instituições hospitalares buscam novos modelos de gestão para darem respostas às situações e exigências do mercado. Nesse cenário, destaca-se a atuação das enfermeiras em cargos gerenciais, em que elas ganham autonomia nos processos de trabalho. Sendo assim, optou-se por pesquisar o perfil das enfermeiras em cargos de gestão, com base nos aspectos geracionais. É importante salientar que a literatura científica reconhece a presença de diferentes gerações no ambiente de trabalho, formadas por grupos heterogêneos, os quais possuem especificidades culturais, sociais, de idade e comportamentais. Nesse tocante, é importante reconhecer a relevância e a análise das práticas de gestão em enfermagem nas organizações hospitalares fundamentadas em diferentes gerações. O objetivo desta pesquisa foi analisar e descrever 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. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados encontrados apontam que o cotidiano da gestão em enfermagem é comum para as enfermeiras gestoras dos hospitais particulares, independente da geração X ou da geração Y, é considerado um cotidiano sem rotina, burocrático, complicado, desafiador, em 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, 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 presenciam conflitos e preconceitos, sendo alvos de humilhações, medos, ameaças físicas e verbais e desrespeito. Com relação às expectativas profissionais, as enfermeiras da geração Y apresentam maiores perspectivas, com maior interesse e vontade de crescer profissionalmente e conquistar novos cargos. Cabe salientar que a tendência com relação aos cargos de gestão em enfermagem é favorável para as enfermeiras participantes da geração X e da geração Y. Elas acreditam que os cargos de gestão em enfermagem são fundamentais para as instituições hospitalares e que a tendência será de expansão dos cargos de gestão.

Palavras chaves: Gestão em Enfermagem. Gerência. Gerações.

ABSTRACT

Hospitals have undergone several changes over the years and are now managed as complex enterprises, due to the introduction of new technologies and new demands for health care. Thus, managers of hospitals seeking new management models to give responses to situations and market demands. In this scenario, there is the role of nurses in management positions, in which they gain autonomy in work processes. Thus, we chose to find the profile of nurses in management positions, based on generational aspects. It is important to note that the scientific literature recognizes the presence of different generations in the workplace, formed by heterogeneous groups, which have cultural, social, age and behavioral. In this regard, it is important to recognize the importance and the analysis of management practices in nursing in hospital organizations based in different generations. The objective of this research was to analyze and describe the professional profile and the managerial position of 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. semiestructured interviews were conducted with 12 nurses performing nursing management positions in private hospitals in Belo Horizonte (MG) and metropolitan area. the technique of content analysis was used. The results show that the daily nursing management is common for management nurses in private hospitals, independent Generation X or Generation Y, is considered an everyday without routine, bureaucratic, complicated, challenging, in that they are responsible for all the industry, including nursing care, financial processes, materials, physical and human. With regard to generational aspects, participants managing nurses of both Generation X and Y generation have different jobs and ways of doing things for each group. Nurses Millennials consider to be more proactive, flexible, are at the peak of the profession and want to make a difference. Already the nurses of Generation X are considered safer, balanced for decision-weighted in stocks and think they are more dedicated and create stronger link with the institution. Conflicts because of the age difference are exposed by the nurses surveyed Generation Y, which witness conflicts and prejudices, being targets of humiliation, fear, physical and verbal threats and disrespect. Regarding professional expectations, generation Y nurses have higher prospects with greater interest and desire to grow professionally and gain new positions. It should be noted that the trend in relation to nursing management positions is favorable for the participating nurses Generation X and Generation Y. They believe that nursing management positions are critical to the hospitals and that the trend will be expanding management positions.

Key words: Nursing Management. Management. Generations.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Quadro 1- Diferenças das gerações.....	45
Gráfico 1- Idade das enfermeiras	57
Gráfico 2- Estado civil.....	58
Gráfico 3- Presença de filhos	58
Gráfico 4- Tempo de trabalho no hospital	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Atualizações na área e no cargo	61
Tabela 2: Trajetória profissional	63
Tabela 3: Sentimento em relação ao exercício da função.....	66
Tabela 4: Definição sobre o que é ser um gestor em enfermagem	67
Tabela 5: Estratégias para um desempenho bem-sucedido na função.....	70
Tabela 6: Relação com a equipe de enfermagem (Técnicos e enfermeiros).	72
Tabela 7: Relação com a equipe multidisciplinar	74
Tabela 8: Relação com os superiores	75
Tabela 9: Autonomia	76
Tabela 10: Aspectos dificultadores no exercício da função.....	78
Tabela 11: Aspectos facilitadores no exercício da função.....	79
Tabela 12: Expectativa profissionais	88
Tabela 13: Salários e benefícios	90
Tabela 14: Tarefas novas e desafios	91
Tabela 15: Futuro e tendência na área de enfermagem.....	92

LISTA DE ABREVIATURAS

AH - Acreditação Hospitalar

MBAH - Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar

ONA - Organização Nacional de Acreditação

MG – Minas Gerais

PBH – Prefeitura de Belo Horizonte

RTs - Responsáveis Técnicos

Spell - *Scientific periodicals electronic library*

LISTA DE SIGLAS

SUS – Sistema Único de Saúde

COREN – Conselho Regional de Enfermagem

CNS - Conselho Nacional de Saúde

CTI – Centro de Terapia Intensiva

DATASUS - Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde do Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.2	Problematização	15
1.3	Objetivos	16
1.3.1	Objetivo geral.....	16
1.3.2	Objetivos específicos.....	17
1.4	Justificativa	17
2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	20
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
3.1	A função gerencial.....	24
3.2	O trabalho da enfermeira gerente.....	31
3.2.1	Competências e habilidades da enfermeira na função gerencial.....	34
3.3	Gerações	38
3.3.1	Caracterizando as gerações	39
3.3.2	Gerações e trabalho	43
3.3.3	Gerações e carreiras	48
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	51
4.1	Caracterização da pesquisa.....	51
4.2	Unidade de análise e sujeito da pesquisa	52
4.3	Técnica de coleta de dados	53
4.4	Técnica de análise de dados	54
4.5	Aspectos éticos envolvidos na pesquisa	55
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	56
5.1	Perfil das enfermeiras entrevistadas	56
5.2	Trajectoria profissional e atuação das enfermeiras em cargos de gestão	62
5.3	Características do trabalho em cargos de gestão em enfermagem.....	64
5.4	Relação das enfermeiras em cargos de gestão com a equipe de enfermagem, equipe multidisciplinar e superiores.....	71
5.5	Aspectos facilitadores e dificultadores no exercício da função	77
5.6	Ação gerencial das enfermeiras e os posicionamentos geracionais.....	80
5.7	Expectativas profissionais e tendências dos cargos de gestão	88
5.8	Carreira e vida pessoal das enfermeiras gestoras	94
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
	REFERÊNCIAS	106
	APÊNDICE.....	114

1 INTRODUÇÃO

Os hospitais começam a ser gerenciados como empresas complexas, haja vista a evolução tecnológica e as novas demandas de assistência em saúde. Tem-se uma busca constante pela competitividade no mercado e pela redução de custos, embasada pelo uso de modernas técnicas de gestão (OLIVEIRA; SCHILING, 2010).

Alves e Brito (2003) destacam que mesmo os hospitais que insistem na estrutura tradicional de gestão vêm sofrendo alterações, ainda que lentas, uma vez que vários fatores impulsionaram essas mudanças, com o intuito de manterem a sobrevivência no mercado e melhorarem o modelo assistencial. Essas mudanças são decorrentes de diversas situações, a citar: as crises financeiras nos últimos anos, o aumento da complexidade dos casos recebidos, a introdução de novas tecnologias, principalmente referentes ao setor de diagnóstico e tratamento, a necessidade de realização de mudanças no modelo assistencial, bem como um novo perfil dos usuários, sendo estes mais informados e exigentes. Dessa forma, as autoras ressaltam que essas mudanças na estrutura de gestão exigem novas posturas e adaptações dos trabalhadores. Destaca-se a postura do gerente, o qual tem um papel fundamental para o alcance das mudanças institucionais.

Segundo Cunha e Ximenes Neto (2006), os serviços de saúde, com destaque para os hospitais, vêm incorporando novos modelos de gestão, principalmente provenientes das indústrias, para obterem melhores resultados. Nesse sentido, novas ferramentas gerenciais começam a ser incorporadas nas instituições hospitalares e nos serviços de saúde, as quais levam a uma mudança do panorama da gestão, que outrora era exercida de forma pouco científica, empírica e não profissionalizada. Os autores afirmam que determinadas ferramentas gerenciais foram introduzidas, como: *balanced score-card*, gestão do conhecimento, gestão da informação e liderança *coach*.

O estudo apresentado por Pertence e Melleiro (2010) destaca a relevância do processo de gestão da qualidade nas instituições de saúde. Estas devem buscar o atendimento das demandas e expectativas dos usuários, para realizarem um

atendimento com excelência da qualidade. Nesse processo, existem várias ferramentas da qualidade que podem ser utilizadas para implantar e manter a gestão, com vistas ao alcance da excelência do atendimento, a citar: Metodologia do Programa 5S, Método PDCA, Diagrama de Pareto, Fluxograma, Gráficos de dispersão, Diagrama de controle, Folha de verificação, Diagrama de causa e efeito, Histograma e *Brainstorming*.

Com destaque aos serviços de saúde e com vistas à melhoria contínua da qualidade do atendimento, o Ministério da Saúde estimula a participação voluntária das organizações de saúde no processo de acreditação Hospitalar. O Programa Brasileiro de Acreditação Hospitalar visa ao amplo entendimento de um processo permanente de melhoria da qualidade assistencial, mediante a acreditação periódica da rede hospitalar pública e privada. Para tanto, instituiu, no âmbito hospitalar, mecanismos para autoavaliação e aprimoramento contínuo da qualidade da atenção médico-hospitalar. A Acreditação Hospitalar (AH) é uma metodologia de consenso, racionalização e de ordenamento dos hospitais e, principalmente, de educação permanente do pessoal de serviço e de seus líderes. Sua viabilização se dá através do Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar - MBAH - e da Organização Nacional de Acreditação - ONA - (LIMA; ERDMANN, 2006).

Ruthes e Cunha (2009) apontam mais contribuições acerca das mudanças e as implicações na vida profissional da enfermeira.

Nesse âmbito, vive-se numa sociedade espantosamente dinâmica, instável, desafiadora e, ao mesmo tempo, evolutiva. O enfermeiro que decidir permanecer esperando para ver o que acontece, corre o sério risco de ficar obsoleto e perder o campo de ação: seu espaço será ocupado por um profissional mais ágil e abrangente nas competências profissionais e organizacionais. Consequentemente entende-se que a adaptação à realidade atual será cada vez mais uma questão de desafios à sobrevivência (RUTHES; CUNHA, 2009, p. 903).

Para o gestor do novo milênio, as mudanças no mercado e nas organizações levam à exigência de novas competências ao profissional enfermeiro, como a flexibilidade, a agilidade, a capacidade de relacionamento, bem como a de aceitar e desenvolver os novos desafios (CUNHA; XIMENES NETO, 2006).

Brito, Costa e Monteiro (2002) relatam que, com base nas mudanças ocorridas no cenário hospitalar e no contexto atual, 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 do seu trabalho.

O conhecimento e a prática assistencial fazem do profissional da enfermagem um ator diferenciado neste contexto gerencial. O enfermeiro é o profissional que conhece os detalhes dos processos operacionais e de apoio no cotidiano de uma organização de saúde. A sua experiência, tanto no atendimento direto ao cliente e à família, quanto no suporte e na interface à equipe multidisciplinar, mostra hoje a abrangência e o potencial de atuação do enfermeiro no mercado brasileiro e internacional (MALAGUTTI; CAETANO, 2009, p. 44).

De acordo com Brito e Alves (2003), o exercício de atividades voltadas para a gestão não é recente no trabalho de enfermeiras. Ao longo da história, as atividades assistenciais direcionadas ao paciente ficavam a cargo do pessoal de nível médio. As atividades assistenciais de maior complexidade técnica e as atividades burocráticas, bem como a coordenação da equipe de enfermagem são voltadas à profissional de enfermagem de nível superior. Com o passar do tempo, nota-se maior envolvimento das enfermeiras nas funções gerenciais, associado a um pouco mais de consciência sobre o exercício dessa função. Nesse sentido, as enfermeiras possuem conhecimento das atribuições da enfermeira gerente e da sobrecarga que está atrelada a esse cargo.

Por meio de um estudo de caso de abordagem qualitativa realizado por Chaves e Brito (2005) com enfermeiras em cargos de gestão, em um hospital privado de pequeno porte em Belo Horizonte, MG, evidenciaram-se algumas características do cotidiano de trabalho dessas profissionais. O objetivo da pesquisa era conhecer as habilidades e funções desenvolvidas pelas enfermeiras gerentes no atual modelo de gestão. Resumidamente, apresenta-se que a pesquisa trouxe evidências desse trabalho, a saber: a realização de atividades assistenciais e gerenciais, com maior destaque aos setores fechados (Bloco cirúrgico, Centro de Tratamento Intensivo) em detrimento de setores abertos, como Unidade de Internação e Pronto Atendimento. Durante a pesquisa, destacou-se que as enfermeiras coordenavam unidades

assistenciais, gerenciavam equipes de trabalho, prestavam assistência direta ao paciente, executavam o planejamento estratégico, administravam recursos materiais e financeiros, desenvolviam programas de educação continuada, promoviam a saúde do trabalhador e da comunidade e auxiliavam em pesquisas (CHAVES; BRITO, 2005).

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 posicionamentos diferentes segundo a idade da enfermeira gerente para as demandas e os modelos de gestão praticados.

Com relação aos estudos sobre gerações, Karl Mannheim¹ (1993), citado por Oliveira, Piccinini e Bitercourt (2012), foi quem apresentou uma das principais contribuições para os estudos de gerações. 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.

Com relação às gerações e ao ambiente de trabalho, Veloso, Dutra e Nakata (2008) salientam a importância do reconhecimento da presença das gerações, formadas por grupos heterogêneos. Uma das principais caracterizações refere-se à idade, a qual traz especificidades aos grupos. A literatura apresentada pelos autores supracitados traz três grupos marcados por diferenças na vida e no trabalho, considerando: os grupos ativos no mercado como geração Y (nascidos de 1978 em diante), geração X (nascidos entre 1965 e 1977) e *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964).

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

No entanto Ceretta e Froemming (2011) descrevem que não se pode negar a presença da geração dos adolescentes, denominada de geração Z. Jacques *et al.* (2015) descrevem que os mais velhos dessa geração caracterizam-se pelos jovens que se aproximam dos 20 anos de idade.

1.2 Problematização

O enfermeiro possui um papel relevante nas atividades de saúde. Na perspectiva de Kurcgant (2005), no processo de trabalho da enfermagem, encontra-se a gerência, que se responsabiliza pela organização do trabalho, e a gestão dos recursos humanos. Para tal execução, alguns princípios e instrumentos são necessários.

[...] É utilizado um conjunto de instrumentos técnicos próprios da gerência, ou seja, o planejamento, o dimensionamento do pessoal de enfermagem, o recrutamento e seleção de pessoal, a educação continuada e/ou permanente, a supervisão, a avaliação de desempenho e outros. Também utilizam-se outros meios ou instrumentos como a força de trabalho, os materiais, equipamentos e instalações, além dos diferentes saberes administrativos (KURCGANT, 2005, p.7).

Alves e Brito (2003) ressaltam que pesquisas realizadas acerca da atuação de enfermeiras em cargos de gerência apresentam que elas se destacam no exercício dessa função em instituições hospitalares, assumindo funções da gestão de recursos institucionais, como: humanos, físicos, materiais e financeiros.

Destaca-se que atualmente a enfermeira gerente ganha novos espaços que outrora eram ocupados por profissional médico, homem e detentor da autoridade. Esses novos espaços abertos e destinados às enfermeiras propiciam a superação de antigos estereótipos, além de reorientarem o trabalho dessas profissionais (BRITO *et al.*, 2004).

No cenário das organizações, as enfermeiras também encontram os desafios de trabalharem com grupos heterogêneos, os quais se formam devido à variedade de características das pessoas atuantes no mercado. Destaca-se a idade, como uma das variedades no mercado de trabalho, a qual propicia comportamentos específicos em cada faixa etária (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Lima, Neto e Tanure (2012) retratam a pesquisa realizada com executivos jovens e seniores, em grandes empresas brasileiras, em diferentes setores da economia, destacando-se principalmente o setor da indústria. Os resultados apontam para conflitos e tensões, em que os executivos mais jovens vivenciam o preconceito devido ao fator idade. Dentro das empresas, os executivos de diferentes idades e que estão na mesma posição hierárquica vivenciam conflitos nas relações de trabalho. Comparando-se aos mais jovens, os executivos mais velhos se consideram mais fiéis à empresa, ao passo que os executivos mais novos avaliam os mais velhos como resistentes às mudanças e mais enraizados às práticas de gestão consideradas ultrapassadas.

No que tange à temática de gerações, 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.

Ao reconhecer a relevância dessa discussão, pautado nas enfermeiras das gerações X e Y que exercem cargos de gestão em instituições hospitalares, a intenção deste estudo é analisar as práticas de gestão em enfermagem nas organizações hospitalares vivenciadas por enfermeiras de diferentes gerações.

Nessa ótica, busca-se pesquisar o trabalho das enfermeiras em cargos de gestão em um cenário hospitalar, relacionando as gerações que elas representam. 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?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral descrever e analisar o perfil profissional e o posicionamento gerencial de enfermeiras, considerando diferentes gerações, em hospitais localizados em Belo Horizonte e região metropolitana.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, foram estabelecidos:

- a) Conhecer o cotidiano de enfermeiras de diferentes gerações que exercem cargos de gestão;
- b) Analisar a ação gerencial das enfermeiras pesquisadas segundo suas percepções a partir da posição geracional;
- c) Identificar as dificuldades e facilidades percebidas pelas enfermeiras gerentes pesquisadas no cotidiano de trabalho;
- d) Identificar a percepção sobre as tendências da gerência em enfermagem segundo a posição geracional.

1.4 Justificativa

A relevância deste trabalho está presente tanto no âmbito acadêmico, quanto no âmbito organizacional. Considerando as singularidades presentes no trabalho da enfermeira gerente, torna-se fundamental a compreensão das relações interpessoais e dos posicionamentos profissionais, principalmente no tocante às diferentes gerações. Salienta-se a importância de contribuir para o desenvolvimento conceitual e teórico sobre a enfermeira gerente, acrescentando a perspectiva referente às diferentes gerações.

Enfatiza-se que o estudo propiciará uma análise relevante, contribuindo para os estudos sobre gerações, além das implicações que essas relações trazem para os processos de trabalho, relações interpessoais e perfil do enfermeiro.

Cordeiro *et al.* (2013) ressaltam um crescente número de publicações realizadas nos últimos anos acerca da temática gerações, permitindo aos autores constatarem a importância do tema. Nesse tocante, destacam-se diversos autores que trabalharam a temática de gerações em diversos enfoques, a saber: Motta e Weller (2010), Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012), Perrone *et al.* (2013), Ladeira, Costa e Costa (2014), dentre outros autores.

Na perspectiva de Dutra, Nakata e Veloso (2008), as organizações vivenciam o desafio de trabalharem com diferentes gerações. A idade gera características peculiares a cada faixa etária. A literatura retrata as diferenças de atitude das gerações frente à vida e ao trabalho.

Em uma busca por artigos científicos em revistas da área, como a Revista Latino-Americana de Enfermagem, a Revista Brasileira em Enfermagem e a Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, no período de outubro de 2015 a fevereiro de 2016, verificou-se a inexistência de publicações acerca dos traços geracionais de enfermeiras em cargos de gestão.

Na base de dados da Spell (*Scientific periodicals electronic library*), a temática de gerações é trabalhada em vários artigos científicos, no entanto essa temática não se relaciona com a gestão hospitalar, destacando-se as enfermeiras gerentes.

Com base no exposto, ressalta-se que, na literatura nacional, o assunto é pouco pesquisado no meio científico com destaque para a área da enfermagem. Assim, essa temática servirá para embasar as pesquisas na área, instigar novos questionamentos de pesquisas e ampliar as discussões acerca dos traços geracionais relacionando o perfil das enfermeiras em cargos de gestão.

Ainda sobre o âmbito acadêmico, tem-se uma contribuição para a formação de graduandos em enfermagem, a partir da compreensão da singularidade do trabalho do enfermeiro na função gerencial e da caracterização de um perfil profissional pautado em gerações, contribuindo para a discussão e formação dos futuros profissionais. Além disso, novas pesquisas podem ser realizadas na área de gerência em enfermagem, propiciando novos conhecimentos para a área e para a academia. Pautados nas pesquisas, novos estudos servirão para capacitar os enfermeiros para a realização do trabalho em cargos gerenciais, bem como as instituições para terem conhecimento e se prepararem para receber e trabalhar com esse perfil profissional.

Com relação às organizações, destaca-se que as discussões sobre as diferentes gerações ocorrem nesses locais. Os gestores preocupam-se em como atrair, reter,

engajar e gerir os jovens da geração Y e identificam diferenças entre essa geração e as anteriores. O entendimento acerca do contexto que esses jovens desenvolveram e a realidade com que eles se deparam no mercado de trabalho levam à percepção de que eles podem ter diferentes expectativas de carreira e uma relação diferente com o trabalho, quando comparados a pessoas de outras gerações (CORDEIRO, 2012).

Este trabalho servirá, assim, como instrumento para fomentar novas pesquisas e auxiliar as organizações hospitalares para conhecerem essa realidade, buscando novas estratégias para o trabalho de gestão de pessoas, com destaque ao perfil profissional de trabalho da enfermeira atuante em cargos de gestão.

Nesse tocante, destaca-se a necessidade de pesquisar, aprofundar e avançar os estudos científicos acerca desse tema, com vistas ao desenvolvimento do conhecimento para a academia.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, iniciando com a introdução, seguida da ambiência. Na sequência, é apresentado o referencial teórico em que são discutidos os principais pontos teóricos que sustentam o estudo, em seguida, está descrito o percurso metodológico a ser utilizado, seguido da análise e discussão dos dados. Posteriormente, são expostas as considerações finais e, por fim, as referências e os apêndices.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

O cenário da pesquisa foi constituído por hospitais localizados na cidade de Belo Horizonte e de Contagem, MG.

Segundo o Ministério da Saúde (1977), os hospitais podem ser considerados de pequeno¹, médio ou grande porte, conforme conceituação abaixo:

- a) Hospital de pequeno porte: hospital que possui capacidade normal ou de operação de até 50 leitos;
- b) Hospital de médio porte: hospital que possui capacidade normal ou de operação de 50 a 150 leitos;
- c) Hospital de grande porte: hospital que possui capacidade normal ou de operação de 150 a 500 leitos. Acima de 500 leitos, considera-se hospital de capacidade extra.

Para Malagón-Londoño, Moreira e Laverde (2010), o hospital é um ambiente constante de trabalho docente e assistencial que não permite erros e falhas e que gera uma expectativa positiva em pacientes, famílias e comunidades. Os hospitais modernos apresentam características específicas, a saber:

- a) Ligação com os princípios de diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS);
- b) Valorização da excelência dos atendimentos de saúde;
- c) Preocupação com a educação continuada da sua equipe;
- d) Abertura às inovações tecnológicas;
- e) Representação da ciência, da ética e da pesquisa.

Nos diversos níveis de atenção à saúde, o hospital representa um papel fundamental por possuir os princípios de uma gerência qualificada, como planejamento, pesquisa, avaliação, elaboração de projetos, desenvolvimento e competência, fundamentados na qualidade do atendimento (MALAGÓN-LONDOÑO; MOREIRA; LAVERDE, 2010).

¹Os termos pequeno, médio, grande e extra referem-se unicamente ao número de leitos, não tendo qualquer relação com a qualidade e complexidade da assistência prestada (Brasília, 1977).

Pautados no modelo moderno dos sistemas de saúde, os hospitais devem ser preparados para receber pacientes, cujas necessidades de saúde não foram satisfeitas nos níveis primários e secundários. A principal função dos hospitais refere-se ao atendimento e resolução dos problemas de saúde dos indivíduos. Para o alcance desse propósito, tornam-se necessários esforços administrativos, técnico-científicos e de pesquisa, sob o trabalho de uma equipe altamente preparada e selecionada para esse fim (MALAGÓN-LONDOÑO; MOREIRA; LAVERDE, 2010).

O objetivo das instituições de saúde deve ser o atendimento das necessidades e expectativas de seus usuários. Nesse cenário, torna-se fundamental que as atividades desenvolvidas estejam fundamentadas em fortes pressupostos filosóficos e metodológicos, que propiciem um elevado padrão de qualidade (PERTENCE; MELLEIRO, 2010).

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).

Com relação aos leitos de internação, a cidade de Belo Horizonte possui 6.870 leitos, dados contemplados para atendimentos do SUS e particulares. Já a cidade de Contagem possui 238 leitos de internação, totalizando assim as duas cidades 7.108 leitos de internação (BRASIL, 2016).

A cidade de Belo Horizonte apresenta uma rede hospitalar que contempla hospitais públicos, filantrópicos e particulares conveniados que são prestadores de serviços ao SUS. Alguns se caracterizam por atendimentos gerais e outros são especializados em áreas médicas, como: pediatria, ortopedia, cardiologia, psiquiatria e maternidade. Para os atendimentos do SUS, são realizados em média 19 mil internações por mês, sendo 40% de outros municípios. A rede hospitalar de Belo Horizonte possui 18 hospitais conveniados ao SUS (Sistema Único de Saúde) - (PREFEITURA DE BELO HORIZONTE, 2016).

O trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar apresenta-se com atividades complexas e múltiplas, que se somam às relações interpessoais que permeiam o cotidiano de trabalho.

Manzo *et al.* (2012) ressaltam que, para o processo de qualidade da assistência, o enfermeiro possui habilidades específicas para realizar o trabalho com a equipe multidisciplinar, com vistas ao alcance do cuidado integral e da excelência na assistência prestada. A atuação do enfermeiro perpassa os âmbitos assistenciais, educacionais, administrativos e de pesquisa, tornando-se necessário um processo de interdisciplinaridade para a superação da fragmentação da assistência.

Nesse sentido, o serviço de enfermagem pertencente ao macro sistema hospitalar, interage com todas as áreas sob a sua responsabilidade, com autonomia e corresponsabilidade, pautado em instrumentos da organização, como: regimento interno, organograma, sistemas de comunicação, técnicas e rotinas e sistemas de controle. Dessa forma, a enfermagem atua em seu cotidiano buscando embasamentos para o exercício da excelência da atividade profissional (LIMA; ERDMANN, 2006).

Segundo a Resolução da CNE/CES Nº 3, de 7 de novembro de 2001- Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior, institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem, que faz referência direta à atividade gerencial a ser exercida pelo enfermeiro:

Artigo 4º: A formação do enfermeiro tem por objetivo dotar o profissional dos conhecimentos requeridos para o exercício das seguintes competências e habilidades gerais:

V- Administração e Gerenciamentos: os profissionais devem estar aptos a tomar iniciativas, fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho quanto dos recursos físicos e materiais e de informação, da mesma forma que devem estar aptos a serem empreendedores, gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde.

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, que dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem no Brasil, em seu artigo 11:

O enfermeiro exerce todas as atividades de enfermagem, cabendo-lhe privativamente: a) direção do órgão de enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública e privada, e chefia de serviço e de unidade de enfermagem; b) organização e direção dos serviços de enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras desses serviços; c) planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços de assistência de enfermagem.

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 44.228 inscritos no conselho. No tocante aos enfermeiros RTs (Responsáveis Técnicos), estes hoje representam quase cinco mil profissionais responsáveis técnicos cadastrados no estado (COREN- MG, 2010).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente trabalho apresenta-se dividido em três partes, que abordam respectivamente: a função gerencial, o trabalho da enfermeira gerente e o conceito de gerações.

3.1 A Função gerencial

Silva, Laros e Mourão (2007) destacam a relevância do trabalho gerencial para o funcionamento das organizações, enfatizando que o estudo da prática gerencial é considerado um ponto fundamental para o entendimento e as transformações organizacionais. Como fruto da atuação dos gerentes, níveis táticos são implementados de forma articulada, por meio de ações operacionais.

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.

Já 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 menor composição e maior rapidez no intuito de responder às mudanças impostas. Exigem-se, assim, profissionais com vistas aos resultados, flexíveis, proativos, com habilidades de negociação, com metodologias avançadas e que valorizam o trabalho em equipe.

A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados, através das pessoas e numa interação humana constante (MOTTA, 2004, p.26).

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.

Davel e Melo (2005) salientam a importância do *homo administrativus*, denominado gerente, o qual é uma peça-chave para o funcionamento e sucesso de uma organização, descrevendo:

A atuação dos gerentes tem a virtude de alimentar a dinâmica organizacional e garantir o sucesso empresarial, pois esses agentes sociais se situam no elo dos processos sociais, tecnológicos, culturais, políticos, econômicos e ideológicos que ligam estratégias e operações (Davel; Melo, 2005, p. 29).

Para que os gerentes consigam vencer os desafios postos a eles, torna-se necessário serem generalistas. Isso implica que os gerentes devem ampliar os olhares para uma perspectiva de um “contexto global” da empresa. Segundo Hill (1993), são consideradas habilidades críticas: a gestão do tempo, a perícia em estabelecer prioridades e a determinação. Ainda de acordo com a autora:

A compreensão de que o papel gerencial requeria o balanceamento de tensões fundamentais foi uma das mais difíceis e importantes constatações feitas pelos gerentes. Eles haviam chegado a compreender que a sobrecarga, a ambiguidade e os conflitos eram inerentes ao papel gerencial. Tiveram que aprender a conviver com soluções imperfeitas e com o conhecimento de que não poderiam ser os peritos em todas as coisas. Seu trabalho era gerenciar e otimizar as transações (HILL, 1993, p. 73).

Na perspectiva de Ésther e Salomão Filho (2012), a gestão dentro das organizações é personificada na figura no gerente, aquele que tem a responsabilidade de alcançar e apresentar os resultados à direção, além de exercer a liderança de uma equipe.

A despeito dos estudos acerca da função gerencial, Ésther e Melo (2007) apresentam que os estudos sobre essa temática ganham relevância na literatura.

Tradicionalmente variáveis e tipos de abordagem de cunho comportamentalista e funcionalista são prevalentes nos estudos nessa área. Existem vários posicionamentos sobre as competências e habilidades necessárias ao exercício da função e aos desafios apresentados aos gerentes. Na perspectiva das autoras supracitadas, ao estudar essa temática, tem-se a dificuldade de delimitar o que significa “ser gerente”.

Na visão de Motta (2004), a gestão moderna possui dois sentidos. Por um lado, ela apresenta-se de forma científica, racional, enfatizando as análises, as relações de causa e efeito, com o intuito de trabalhar preventivamente para ações mais seguras e eficientes. Por outro lado, a gestão tem que compreender as questões que permeiam a imprevisibilidade, a interação humana, o que leva à dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional, do espontâneo e do irracional. Os dirigentes devem estar preparados para essas duas vertentes da gestão moderna.

Ésther e Salomão Filho (2012) destacam a fragilidade da literatura tradicional acerca do exercício da função gerencial, uma vez que esta não consegue trabalhar aspectos subjetivos, singulares e complexos, que existem na atuação gerencial. Com maior destaque a 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) salientam 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.

Reed (1977) já retratava as contradições, ambiguidades, dificuldades e dilemas inerentes ao exercício da função gerencial. Na visão do autor, a gerência pode ser compreendida como uma prática social, sendo o sujeito o centro das análises, contrapondo as abordagens tradicionalistas.

Mintzberg (2010) descreve sobre a realidade do trabalho gerencial, caracterizada por um cotidiano acelerado, com várias interrupções, predominando as reações em vez das iniciativas. As atividades geralmente caracterizam-se por brevidade, variedade, fragmentação e descontinuidade. O autor descreve que essa realidade é diferente daquela das imagens populares da gestão, que consideram o gerente como um profissional de pensamentos grandiosos, sentado em uma mesa e trabalhando com planejamento para o futuro, com organização, controle e coordenação.

A ação do gerente engloba elaborar estratégias, realizar diagnósticos, dimensionar recursos, planejar sua aplicação, resolver problemas, sendo julgado pela forma de realizar seu trabalho e pelos resultados alcançados. Nesse sentido, não existe somente uma vertente correta na forma de agir de um gerente, este vivencia as diversas maneiras de coordenar uma atividade em uma empresa (SANCHES; CHRISTOVAM; SILVINO, 2006).

Motta (2003) aproxima o trabalho do gerente ao do técnico de futebol, pois, ao terem vitórias, eles permanecem, mas saem junto com as derrotas. O autor enfatiza as ambiguidades existentes na função gerencial e a dificuldade de defini-la. É uma profissão atípica, tornando-se difícil compará-la à outra função ou profissão.

Na perspectiva de Motta (2003), o trabalho gerencial é permeado de pressão, tensão, além de ser um trabalho cansativo. A preocupação com o trabalho acompanha o gerente fora dos horários padrões da função, invade o tempo destinado ao lazer e à família. É uma função que exige dedicação extrema e, mesmo assim, possui dificuldades para encontrar o tempo necessário para resolução dos problemas e o planejamento do futuro da empresa/setor.

Ainda nesse sentido, Paiva et al. (2006) reforçam a inexistência de um perfil profissional ideal e universal para caracterizar a função do gerente. Apesar de estar presente na literatura uma semelhança entre as funções e papéis desenvolvidos, não há um consenso sobre o real significado da função.

Ésther e Melo (2004) também retratam os dilemas e as contradições da função gerencial, salientando que o sujeito (e o indivíduo) estão presos em uma forte e confusa rede em que os caminhos para a “autonomia” são dessemelhantes e contraditórios. Tal situação leva ao adoecimento e à racionalização das emoções e dos sentimentos. “Tudo em nome da racionalidade. Tudo em nome da modernidade” (ÉSTHER; MELO, 2004, p. 15).

A função gerencial é marcada pela decisão. Os dirigentes entendem com clareza os objetivos da organização e sentem-se preparados para cumpri-los. No entanto, no cotidiano do trabalho, eles se deparam com surpresas e sustos acerca da natureza do processo decisório organizacional, isto é, os fatores não controláveis que invadem o cotidiano de trabalho gerencial e, por conseguinte, geram formas de trabalho divergentes daquelas programadas anteriormente (MOTTA, 2003).

No tocante à construção da identidade gerencial, Ésther e Salamão Filho (2012, p. 150) afirmam tratar-se de “Identidades fluidas, contraditórias, em que operam transições objetivas e subjetivas”. Tornar-se gerente constitui-se um processo de socialização, permeado de identificação para que o sujeito possa se inserir em um contexto social específico.

Ainda com destaque à identidade dos gerentes, Lorentz et al.(2014) estudam acerca das fragilidades dos processos identificatórios, visto que, antigamente, tinha-se a

presença do gerente de carreira, ou seja, aquele que percorria uma trajetória dentro da organização, com sentimento de pertencimento ao local e ao cargo gerencial como uma conquista pessoal, isto é, tornava-se gerente. Nessa época, permanecia-se por um longo tempo na organização, incorporando os valores e crenças da organização, no entanto, nos dias atuais, o cenário remete a curtos períodos de tempo. O fato de ser gerente reflete uma posição instável e a manutenção e vinculação com a empresa é frágil e de futuro incerto.

Lorentz *et al.*(2014) ressaltam a ambiguidade presente na posição profissional ocupada pelos gerentes na atualidade, tomam 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.

Com destaque à gestão de competências dos gerentes, Paiva e Nicolai (2012) destacam a importância da experiência no exercício da função gerencial. Segundo as autoras, essa perspectiva reforça a concepção tradicional do aprendizado por meio da repetição e qualificação, com investimento na formação profissional. Assim, o gerente aprende a ser gerente, através do exercício da sua função. Nessa abordagem, também é considerada a observação do “gerente modelo”, em que cada gerente aprende a ser gestor, a partir da observação e com vistas a se espelhar em outro gerente.

Outro ponto marcante da função gerencial refere-se ao status, poder e recompensas salariais e benefícios, os quais costumam ser diferenciados a esses cargos e que acabam atraindo os profissionais para a função (LORENTZ *et al.*, 2014).

Com relação ao uso das tecnologias da informação, Mintzberg (2010) apresenta que os gerentes têm uma tendência a escolher as mídias informais de comunicação, destacando os meios orais (telefones e reuniões) e as eletrônicas (*e-mail*). Nesse

tocante, o autor destaca a riqueza que podem trazer os meios de comunicação informais (fofocas, boato, especulação), mesmo que as notícias cheguem de forma pouco confiável, elas podem antecipar fatos futuros, sendo “boa parte da dieta informal dos gerentes”.

Relacionando a função gerencial e o gênero, a pesquisa desenvolvida por Melo e Lopes (2012) com vinte mulheres gerentes intermediárias em bancos de Belo Horizonte (MG), na percepção das pesquisadas, a função gerencial desenvolvida traz sentimentos prazerosos, não representando somente a gratificação, mas representa a autorrealização e contribui para a autoestima positiva. As gerentes entrevistadas relatam que as características ditas como femininas propiciam maior destaque para as mulheres nas organizações. Na visão delas, características, como: ter uma visão estratégica e liderança, comprometimento e responsabilidade, conhecimento e autoinvestimento, e as características apresentadas como femininas, a saber: a habilidade e facilidade de relacionamento interpessoal, saber conduzir diversas situações de maneira tranquila e amigável, dar atenção aos detalhes e utilizar a intuição, favorecem o exercício da função gerencial.

Leite e Paiva (2009) realizaram uma pesquisa de caráter qualitativo, com cinco administradores do Banco do Brasil, todos localizados em unidades da empresa na cidade do Rio de Janeiro, acerca de temas do trabalho gerencial, permeando a trajetória de vida pessoal e profissional de cada um dos participantes. Os sujeitos entrevistados apresentaram semelhanças no discurso com destaque às características que consideram importantes para o exercício da função gerencial. Na visão dos participantes da pesquisa, a relação interpessoal é fundamental para o sucesso dos gerentes. A questão relacionada à “gestão de pessoas” foi posta como atividade desafiante e difícil. Outro ponto marcante na pesquisa refere-se à forte presença dos sistemas de informação no trabalho dos gerentes. Quando estes foram indagados sobre o cotidiano de trabalho, a busca de informação foi colocada como a primeira atividade do dia, sendo prevalente entre os entrevistados. Nota-se, na atuação dos gerentes, volume, pressão e necessidade de tratamento das informações, características de uma sociedade contemporânea. Ainda no tocante ao cotidiano dos gerentes, estes expressam a ausência de uma rotina diária, caracterizando um trabalho diário de monitoramento das unidades,

acompanhamento de metas, mobilização de equipes e conferência de direcionadores corporativos preestabelecidos.

Portanto, com base na literatura, percebe-se a dificuldade em delimitar o que é “ser gerente”. Autores apontam a fragilidade da literatura tradicional para os trabalhos com a função gerencial e salientam a importância de trabalhar aspectos da subjetividade, as contradições, os dilemas, as singularidades e as complexidades presentes na função. Afinal, a ação gerencial é complexa, com muitas exigências e relevante para o funcionamento das organizações. O gerente relaciona-se com diversas pessoas, em níveis diferentes (subordinados, chefes e outros), é responsável pela liderança de uma equipe e possui metas a serem cumpridas. Geralmente a rotina de trabalho é considerada estressante, agitada e vivenciada em cenários de fragilidade, interdependência, diversidade e incerteza. Por outro lado, a literatura também destaca o poder, o status presentes na função gerencial, além dos salários e benefícios que geralmente são melhores que outros cargos e que acabam levando os profissionais para essa função (LORENTZ *et al.*, 2014; ÉSTHER; SALOMÃO FILHO, 2012; SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007; DAVEL; MELO, 2005; HILL, 1993).

3.2 O Trabalho da enfermeira gerente

Diante do atual cenário de mudanças, introdução e ascensão de um mundo globalizado, novos desafios são postos pelo panorama atual da atenção em saúde e, conseqüentemente, novas perspectivas para o profissional enfermeiro. É fundamental a inserção do enfermeiro nesse cenário de mudanças e evoluções, no intuito de progredir seu conhecimento para tornar-se um profissional resolutivo dos problemas e desafios do dia a dia (AGUIAR *et al.*, 2005).

Manenti *et al.* (2012) salientam a velocidade com que as mudanças estão ocorrendo nos últimos tempos, principalmente com destaque no setor tecnológico. Nessa vertente, os autores relatam que as instituições estão trabalhando de forma mais flexível, com relação aos processos de trabalho para acompanhar as mudanças e adaptarem-se a elas.

Ainda segundo Maneti *et al.* (2012), essas alterações no processo de trabalho, associadas à globalização, levam a um impacto nos setores de prestação de serviços, onde se inclui o setor de saúde. Com isso, tem-se um impacto no perfil dos profissionais, os quais precisam ter flexibilidade e capacidade de adaptação aos novos modelos organizacionais.

Na perspectiva de Chanlat (2000), o aumento de uma sociedade gerencial, associado ao reconhecimento da figura do gerente como uma peça fundamental do processo em diversos tipos de organização, incluindo os hospitais, decorre da rápida inserção de uma nova perspectiva econômica no setor de negócios. Nesse cenário, os hospitais introduzem pontos da administração privada, como a eficiência, a eficácia, a qualidade, o comprometimento, a satisfação do cliente e a competência, como contribuições para a manutenção da estrutura.

Garcia *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.

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 a atuação da enfermeira 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, na atualidade, as organizações utilizam enfermeiros para assumir 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).

A participação das enfermeiras em cargos de gestão não representa uma atividade recente da profissão. Desde o início/institucionalização da enfermagem como profissão, as enfermeiras realizam atividades administrativas, dentre elas o gerenciamento da equipe de enfermagem. Salienta-se a responsabilidade das enfermeiras na realização de atividades assistenciais de alta complexidade, uma vez que as demais atividades assistenciais são delegadas ao profissional de nível técnico (BRITO *et al.*, 2008).

De acordo com Kurcgant (2010), para a execução do processo de trabalho gerencial em enfermagem, são utilizados instrumentos, como: planejamento, dimensionamento do pessoal, educação continuada e/ou permanente, recrutamento e seleção de pessoal, supervisão, avaliação, dentre outros. Massaro e Chaves (2009) reforçam sobre o trabalho do enfermeiro.

No cotidiano de trabalho das instituições de saúde, o enfermeiro assume o trabalho com pacientes mais graves e os procedimentos de alta complexidade, além disso, as atividades de coordenação e organização do serviço, ou seja, atividades assistenciais e gerenciais (MASSARO, CHAVES, 2009, p.151).

Nas instituições de saúde, o gerenciamento do serviço de enfermagem é considerado um trabalho complexo e polêmico, haja vista a exigência dos profissionais e as competências específicas para o desenvolvimento de estratégias adequadas ao contexto organizacional (NÓBREGA *et al.*, 2008).

A gerente de enfermagem, principalmente no setor hospitalar, ganha cada vez mais um espaço fundamental nesse ambiente. Além dos conhecimentos que envolvem o exercício da função de gerenciamento em enfermagem, as instituições, principalmente hospitalares, exigem dos enfermeiros na função gerencial a capacidade de domínio e interação de forma completa da organização, no intuito de contribuir para o sucesso do trabalho (FURAKAWA; CUNHA, 2011).

Ainda sobre a ação gerencial do enfermeiro, devem ser apontadas algumas características dessa atividade:

A enfermagem [...] necessita não só da colaboração de todos os membros da equipe como também dos gerentes, responsáveis por tomar providências para manutenção do serviço de forma favorável. A ação gerencial deve reunir esforços que visem ao alcance dos objetivos propostos na prestação da assistência de enfermagem (SANCHES; CHRISTOVAM; SILVINO, 2006, p.215).

Para Brito *et al.* (2008), tem-se novos modelos de gestão surgindo em setores hospitalares, os quais demandam uma nova postura dos gestores, com o desenvolvimento de novas competências. Greco (2004) relata que o mercado de trabalho espera um enfermeiro com capacidade de gerenciar, com competências e habilidades para enfrentar problemas, negociar, argumentar, dialogar, alcançar mudanças, gerenciar conflitos, desenvolvendo estratégias que o aproxime da equipe e do cliente na busca da qualidade do cuidado.

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 intersetorialidade, 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.

3.2.1 Competências e habilidades da enfermeira na função gerencial

Brito e Chaves (2005) identificam habilidades e funções desenvolvidas por enfermeiras gerentes em um hospital privado de Belo Horizonte (Minas Gerais), relacionadas ao trabalho em equipe, à capacidade de raciocinar crítica e reflexivamente, além de demonstrar compromisso. Na perspectiva gerencial, o cotidiano de trabalho da enfermeira gerente é marcado pela realização de atividades

assistenciais e gerenciais, sendo que nove grandes áreas foram listadas pelas enfermeiras sobre suas atividades: coordenar unidades assistenciais, gerenciar equipe de trabalho, administrar recursos materiais, prestar assistência direta ao cliente, executar planejamento estratégico, administrar recursos financeiros da unidade, desenvolver programas de educação na área de saúde, implementar intervenções para promoção à saúde do trabalhador e da comunidade, além de auxiliar em pesquisas na área de Saúde.

Em outra pesquisa realizada por Brito *et al.* (2008) com nove enfermeiras gerentes, atuando em quatro instituições hospitalares privadas de médio e grande porte na cidade de Belo Horizonte, as enfermeiras participantes relataram que a função gerencial permite que elas tenham uma visão ampliada da organização e o exercício das atividades com maior grau de autonomia. Nesse cenário, a trajetória profissional das enfermeiras entrevistadas iniciou-se dentro da própria instituição, trazendo à tona traços de identificação com a cultura da organização, maior conhecimento das práticas do local, facilitando a atuação gerencial.

Salienta-se ainda que, segundo a visão de administradores hospitalares, as competências e habilidades do enfermeiro para a gestão do cuidado com os pacientes e a visão de administração levaram-nos aos cargos gerenciais. Esse fato está relacionado aos conteúdos dos cursos de graduação em enfermagem e demais cursos acerca da temática de gestão, além das habilidades de gerir a equipe multiprofissional e relacionar-se com os pacientes. Nessa vertente de trabalho, a enfermeira torna-se fundamental nas organizações hospitalares, com vistas à articulação das ordens médicas e da alta administração hospitalar para com os demais profissionais, com o intuito de repassar e unificar as ideologias das instituições (BRITO *et al.*, 2008).

Nóbrega *et al.* (2008) buscaram conhecer o perfil gerencial esperado de enfermeiros gerentes de unidades em um hospital público federal de ensino, no município de Fortaleza (Ceará). Os autores verificaram a predominância de um perfil ideal para o gerente, com as seguintes características: liderança, competência técnica, bom relacionamento interpessoal, poder de comunicação, senso de justiça, organização, capacidade de saber ouvir, controle emocional, responsabilidade e humildade.

Ainda na perspectiva de Nóbrega *et al.*(2008), as principais atividades gerenciais desenvolvidas pelos enfermeiros, com base na pesquisa realizada em um hospital público federal, podem ser classificadas em oito categorias de acordo com os entrevistados. Os resultados mostram: supervisão dos serviços de enfermagem, organização das escalas, atividades burocráticas, participações em reuniões, planejamento das ações de enfermagem, organização da unidade, educação continuada e liderança da equipe.

É fundamental que o gerente de enfermagem apresente competências e habilidades para além de um perfil assistencial, sendo importante o conhecimento sobre ele mesmo e sobre as relações interpessoais e intersociais, uma vez que, para o processo de gerir pessoas, desenvolvimento e tecnologia, necessita-se de um equilíbrio intelectual. As pesquisas destacam que os enfermeiros gerentes dizem não se sentir preparados para atuar na gestão de pessoas e para trabalhar com as individualidades, diversidades de pensamentos e atitudes dos membros da equipe, além de terem a dificuldade de gerenciar os conflitos e a resistência dos indivíduos ao cumprimento de normas (LAMPERT *et al.*, 2003).

Segundo Balssaneli e Cunha (2006), o enfermeiro deverá atuar como um líder e não como um chefe, trabalhar com proximidade da equipe, com vistas à satisfação profissional. O trabalho do enfermeiro no ato de cuidar ou no gerenciamento dos serviços de saúde requer uma alta relação interpessoal. A atuação profissional do enfermeiro contempla o gerenciamento de equipes, a tomada de decisões de forma imparcial e correta, baseado na ética, novas condutas, participação dos seus pares em prol de novos planos e projetos.

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.

Lanzoni e Meirelles (2011) evidenciam a liderança em enfermagem como uma ferramenta organizacional que articula comunicação, relações interpessoais, planejamento, compromisso com êxito e resolutividade de conflitos. Na perspectiva das autoras supracitadas, vislumbra-se uma tendência à liderança autêntica e participativa, com destaque à comunicação, para a busca de melhorias dos resultados nos serviços de saúde.

Na perspectiva de Peres e Ciampone (2006), a liderança é embasada por alguns pontos de conhecimentos gerenciais necessários ao enfermeiro, a saber: gerência de pessoas, gestão do tempo, tomada de decisão, gestão de conflitos, negociação, poder, comunicação, planejamento, estratégias gerenciais e estrutura organizacional.

Ainda com base no exposto por Lanzoni e Meirelles (2011), as instituições que possuem uma liderança com forte presença e atitude alcançam melhorias no fortalecimento de vínculos, com menor *turnover* da equipe, menos conflitos, maior envolvimento das pessoas nos processos de trabalho e maior aproveitamento dos recursos disponíveis.

Para uma boa condução do processo gerencial, a competência em comunicação torna-se fundamental nesse processo para o enfermeiro. Na gerência em enfermagem, um processo comunicativo efetivo e de forma clara favorece as comunicações ocorridas entre as instituições, serviços e populações, sendo importantes e valorizadas pelo processo comunicativo. Nesse contexto da administração em enfermagem, o processo comunicativo rápido, eficaz e a atualização da informação entre os profissionais de enfermagem influenciam diversos aspectos da gestão, podendo citar a liderança, a tomada de decisões e o planejamento da assistência de enfermagem (SANTOS; BERNARDES, 2010).

Peres e Ciampone (2006) descrevem o crescimento da comunicação virtual. Cada vez mais o público da enfermagem utiliza essa ferramenta virtual como uma forma

de comunicação, pois é facilmente acessada pelo receptor por meio da formação de grupos em redes sociais.

Enfim, salienta-se o posicionamento referente à Diretriz Curricular Nacional do curso de graduação em Enfermagem, a qual preza pelas seguintes competências e habilidades gerais para a formação do enfermeiro: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração, gerenciamento e educação permanente (RESOLUÇÃO CNE/CES Nº 3, DE 7 DE NOVEMBRO DE 2001).

Em síntese, com base na literatura exposta no presente referencial teórico, as funções gerenciais dos enfermeiros contemplam atividades administrativas, burocráticas e complexas para o gerenciamento do serviço de enfermagem frente às exigências das organizações de saúde. Para a atuação gerencial das enfermeiras, os autores enfatizam atividades, como: planejamento, gerenciamento de pessoas, gerenciamento de recursos físicos, materiais e financeiros, educação continuada, capacidade de gerenciar conflitos, negociar, dialogar, exercer o papel facilitador, articulador e motivador, tomador de decisão e o exercício da liderança (DECKMAN *et al.*, 2013; SANTOS; BERNANDES, 2010; KURCGANT, 2010; BRITO *et al.*, 2008; NÓBREGA, 2008; PERES; CIAMPONE, 2006; BALSSANELI; CUNHA, 2006; BRITO; CHAVES, 2005; GÁRCIA; *et al.*, 2005; GRECO, 2004).

No tocante ao perfil gerencial do enfermeiro, a literatura destaca competências e habilidades fundamentais para o exercício da gestão em enfermagem, a saber: exercício da liderança, bom relacionamento interpessoal e intersocial, equilíbrio intelectual, comunicação efetiva, responsabilidade, senso de justiça e capacidade de saber ouvir (LANZONI; MEIRELLES, 2011; RUTHES; CUNHA 2009; NÓBREGA *et al.*, 2008; BALSSANELI; CUNHA, 2006; LAMPERT, 2003).

3.3 Gerações

Esta seção será trabalhada a temática de gerações, com as definições e características da mesma, a relação das gerações com o trabalho, com a carreira, organizações e gênero.

3.3.1 Caracterizando as gerações

Diversos autores trabalharam 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; NETO; TANURE, 2012).

Na visão de Mannheim¹ (1952), citado por Motta e Weller (2010 p. 176), os estudos de gerações não se limitam às pessoas nascidas em um mesmo período cronológico, se jovem, adulto ou velho. As principais características de indivíduos nascidos em um mesmo período, mesmo sem possuírem contato físico ou conhecimento um do outro, referem-se ao fato de presenciarem e vivenciarem acontecimentos e experiências próximas, de acordo com o processo histórico vigente e, por conseguinte, terem uma semelhança cultural (MOTTA; WELLER, 2010).

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, a descrever: 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.

¹MANNHEIM, Karl. "Das Problem der Generationen", in idem, *Wissenssoziologie* [introdução e organização: Kurt H. Wolff], Neuwied, Luchterhand, 1964, pp. 509-565.

Lipink e Perrone (2010) salientam acerca das influências das gerações anteriores.

Toda geração tem um quê de centrismo geracional, ou o que chamamos de “geracentrismo”: a crença de que sua geração é única, mais original, avançada e competente do que todas as gerações anteriores. Toda geração se queixa das imperfeições da geração anterior e da geração posterior a sua. No entanto toda geração influencia a geração seguinte, que por sua vez, influencia a geração seguinte e assim por diante. Portanto, os *Baby Boomers* e o pessoal da geração X, pais da geração Y, desenvolveram e cultivaram os traços e as características dessa geração que está tirando todo mundo do sério” (LIPINK; PERRYONE, 2010, p.3).

Nesse cenário do ambiente de trabalho, observa-se que, aos poucos, a *geração Baby Boomers* é substituída pela geração X e Y. A Geração *Boomers*, também conhecida como geração pós-guerra, predominou durante os anos 60. No período que corresponde aos anos de 1961 a 1981, tem-se o predomínio da geração X, a qual possui como destaque o acontecimento da introdução da televisão nos domicílios, permitindo o acesso às notícias e aos acontecimentos de todo o mundo, minimizando a distância e o tempo e, por conseguinte, aumentando o ritmo de vida pessoal e profissional. A geração X cresceu vivenciando acontecimentos históricos como a guerra fria, o fim do pós-guerra, o início da economia neoliberal e a falência do comunismo. A estrutura familiar sofre alterações, uma vez que os pais se tornaram mais ausentes. No mercado de trabalho, vivenciaram alterações nas relações de trabalho, com contratos inseguros, desempregos ou subempregos em organizações. Tal situação era fruto do cenário econômico de reestruturação produtiva global, depressão econômica dos anos de 1980 e início dos anos de 1990, gerando queda da estrutura tradicional dos empregos (PERRONE *et al.*, 2013).

Outros fatores marcaram e unificaram a infância e a juventude da geração X. Com a presença dos meios de comunicação, eles cresceram frente aos mesmos programas, valores, moda e padrões de comportamento. Formou-se uma geração culta e idealista, que acompanhou a “revolução” de 1968, participando das mudanças sociais, a citar: a introdução da pílula anticoncepcional, o divórcio, o aborto, o aumento do consumo, levando a uma interrupção dos valores das gerações anteriores (PERRONE *et al.*, 2013).

Oliveira (2010) enfatiza a visão da geração X acerca dos relacionamentos conjugais, visto que essa geração cresceu com pais que brigavam, muitas vezes, insatisfeitos com os casamentos e muitas crianças dessa geração vivenciaram conflitos dos pais, até mesmo fisicamente. Esses fatos levaram a uma baixa expectativa dessa geração frente aos casamentos. Para esses jovens, o casamento não representa uma relação eterna, sendo a separação vista como uma liberdade de escolha e uma busca pela felicidade. Separar e estar divorciado perante a sociedade tornou-se mais “tranquilo”, não sendo considerado vulgar ou escandaloso perante as famílias.

Perrone *et al.* (2013) também tratam da geração Y, a qual reflete jovens nascidos entre o período de 1978 e 2000, que possuem como características definidoras dessa geração o forte uso e a relação próxima com as tecnologias. Segundo os autores, essa geração apresenta-se como um desafio para as organizações e seus gestores.

Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) definem e caracterizam a geração Y nos seguintes aspectos:

Estes jovens integram a chamada Geração Y, grupo definido a partir de uma delimitação etária (nascidos a partir de 1978) e por um conjunto de comportamentos relacionados ao ritmo de mudança, elevada interatividade, rapidez no acesso à informação entendimento do mundo (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012, p. 551).

Ressaltam-se, ainda, momentos e características sociais, econômicas e culturais que marcaram o crescimento da geração Y, a saber: um período de expansão econômica e prosperidade, associado a processos de globalização, variedade cultural, forte influência tecnológica, além de um ambiente mundial marcado pelo terrorismo (WINCKLER; ALPERSTEDT; CUNHA, 2013).

Ainda segundo Vasconcelos *et al.* (2010), a geração Y valoriza a integração no que se refere aos âmbitos pessoais, familiares e da carreira, buscam exercitar a criatividade, gostam de desafios e pretendem contribuir com a sociedade.

Cavazotte, Lemos e Viana (2012) salientam que a geração Y possui desejos característicos de sua geração, a citar: não valorizam atividades rotineiras e vislumbram novos desafios, reconhecimentos, satisfação no trabalho, buscam relações interpessoais saudáveis e éticas, além de valorizarem o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

Oliveira (2010) focaliza a perspectiva e visão da geração Y, observando que esta é diferente de outras gerações, uma vez que espera um retorno sobre como está indo com maior frequência. Enfatizando esse comportamento para as relações familiares e o trabalho, esses jovens gostam do retorno e querem saber, de forma rápida, as possibilidades de crescimento, pois, caso contrário, deixam o “jogo” e buscam novos desafios. Os pais e os líderes ficam impressionados com o comportamento e com a coragem desses jovens, muitos dizem que ocorre uma “falta de comprometimento”. Na visão de Oliveira (2010, p.130) “o comportamento desse jovem é diferente, é preciso um outro olhar, visto ser um padrão mais complexo e muito mais sutil”.

Com destaque à educação oferecida pelos pais aos filhos da geração Y, Oliveira (2010) retrata que as mães buscaram a independência emocional e financeira, inseriram-se no mercado de trabalho e, para compensarem a ausência dos filhos, investiram na educação dos mesmos. Para os pais que tiveram condições financeiras, tornou-se quase uma missão de vida, deixar os filhos competitivos no mercado de trabalho e investirem na formação dos mesmos, por meio de cursos, oferecendo a melhor escola, realizando cursos de inglês e outras línguas, assim como escola de natação ou futebol, além de outras atividades.

No tocante à autoestima da geração Y, esses jovens foram educados com uma boa dose de autoestima, eles podiam ser e fazer o que quisessem. Conseqüentemente, são uma geração conhecedora dos seus pontos fortes e de onde querem chegar. Além disso, eles não possuem medo de errar, principalmente no ambiente de trabalho, e arriscam-se mais quando comparados aos jovens de gerações anteriores. O fato de terem mais confiança faz com que consigam enfrentar melhor os grandes riscos (LIMPINK; PERROYMORE, 2010).

Ceretta e Froemming (2011) destacam a presença da geração Z, que se caracteriza por adolescentes individualistas, consumistas, informados e extremamente digitais. Para essa geração, beleza e juventude são fatores fundamentais, utilizam a moda para expressarem as tendências. Abaixo algumas características dessa geração.

“São testemunhas de um ritmo fragmentado, devido à variedade de atividades que executam simultaneamente: ouvem música, navegam na internet, falam ao celular e assistem a filmes, por exemplo, condição que cria comportamentos, gera demanda e confere traços peculiares a seus sujeitos” (JACQUES et al., 2015, p. 68).

Jacques *et al.* (2015) afirmam que os mais velhos dessa geração caracterizam-se pelos jovens que se aproximam aos 20 de idade. Apresentam características para realizarem multitarefas, possuem total facilidade e interação com as novas tecnologias de informação e comunicação.

3.3.2 Gerações e Trabalho

Acerca das definições sobre gerações presentes na literatura, Veloso, Dutra e Nakata (2008) afirmam 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. Os autores supracitados ainda descrevem que essa geração não vivenciou um mundo sem computadores, chats e telefone celular. São influenciados desde o berço pela complexidade e pela velocidade que a tecnologia causou.

Na perspectiva de Lancaster e Stillman (2011), nas relações de trabalho, os *Baby Boomers* foram competidores, dedicando-se ao máximo para destacar-se diante de milhares de pessoas da mesma idade e levando as empresas a serem melhores e

maiores. Já a geração X, na visão dos autores, é considerada controladora, é desconfiada, acredita que pode acreditar só nela mesma, utiliza o seu talento próprio e o empreendedorismo em prol das realizações e invenções. Já a geração Y, os autores supracitados descrevem-na como a “grande colaboradora”, seus participantes foram educados na base da cooperação, tanto no ambiente familiar, quanto no escolar. Os pais e os colegas são vistos como parceiros e não como rivais. Associado a isso, a facilidade que eles possuem em lidar com as mídias virtuais permite-lhes maior aproximação e colaboração com todo o mundo. Contudo a geração Y está levando para o trabalho essas características e modificando as formas do trabalho e as relações entre os colegas e com os líderes.

Torna-se fundamental conhecer o perfil e a expectativa dos trabalhadores, sendo um desafio para as instituições trabalharem com grupos diversos, que possuem aspirações diferenciadas. Na visão de Veloso (2008),

Os estudos relacionados à carreira devem considerar não somente as estruturas oferecidas pela organização para ascensão profissional, mas também as diversas ambições, que são específicas da faixa etária do trabalhador (VELOSO, 2008, p.1).

Distinções e mudanças são apresentadas entre as gerações no que tange às relações com o trabalho ao longo do tempo. Os *Baby Boomers* apresentam-se mais enraizados às organizações, sacrificando-se pelo emprego e pela ascensão vertical na organização, um quadro com mais deveres do que direitos. A geração X começa a apresentar-se mais “leve”, iniciando a valorização da qualidade de vida, almejando participações e desenvolvimento de competências. Mas na geração Y, possivelmente, os direitos ganham maior destaque, uma vez que os contratos psicológicos possuem um leque de expectativas, como as relações interpessoais amistosas, o reconhecimento, a liberdade, a satisfação, o respeito aos limites, dentre outros. Nesse sentido, a geração Y apresenta traços característicos e distintos, os quais demandam novas posturas e adequações dos gestores corporativos. Chefes de gerações passadas podem encontrar dificuldade para lidarem com altos níveis de hedonismo e altas expectativas desses jovens (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

Ainda com relação ao ambiente de trabalho, Lipink; Perroyne (2010) salientam que algumas regras e comportamentos que predominavam em outras gerações (*Baby boomers* e geração X) dentro do ambiente de trabalho são questionados ao longo do tempo e a geração Y está impulsionando as mudanças fundamentadas em seus valores e sua forma de se relacionar com o trabalho. Os autores apresentam as diferenças existentes conforme quadro abaixo:

Quadro 1- Diferenças das gerações

Ética profissional tradicional	Ética profissional da geração y
O trabalho em primeiro lugar	A vida em primeiro lugar
Distinção entre horário de trabalho e horário de lazer	Indistinção entre horário de trabalho e horário de lazer = integração vida profissional/vida pessoal.
Segue regras acima de tudo	Segue regras que funcionam e estabelece as próprias regras
O chefe merece respeito	Respeito só quando merecido
Tempo de serviço = promoção	Talento = promoção
Expediente das 09h às 18 horas, com horas-extras.	Horário de trabalho indefinido
Trabalho baseado em horas	Quando terminar o trabalho posso ir embora, mesmo que seja antes das seis.
Preferência por contato pessoal	Preferência por contato virtual
Veste sempre a camisa	Veste a camisa quando necessário
Muda de acordo com as necessidades da empresa	Espera que a empresa mude de acordo com suas necessidades.

Fonte: Linpink e Perroyne (2010, p. 127).

Nesse sentido, não se pode esperar, dos jovens da geração Y, a lealdade com o emprego que os *Baby Boomers* possuem. A geração Y gosta de desafios e assume rapidamente cargos de diretoria nas empresas e utiliza seus talentos para se desenvolver nas organizações. E se os seus dirigentes não derem as vagas para eles, essa geração estará nas empresas concorrentes com a maior facilidade. Com isso, o fenômeno de lealdade dos *Baby Boomers* não precisa ser esperado como um comportamento dos jovens da geração Y (LIPINK; PERROYNE, 2010).

Cordeiro (2012) ainda reforça sobre a questão das gerações e o modelo das organizações. Na perspectiva da autora, as gerações influenciam as organizações, a

partir do momento em que criam comportamentos e normas peculiares da geração, interferindo nos relacionamentos interpessoais e nos processos grupais. As características que marcam determinadas gerações podem beneficiar ou prejudicar as organizações, de acordo com o seu objetivo. Um grande desafio na administração é gerir pessoas e, com destaque, as expectativas que emergem das diferentes gerações, com a elaboração de políticas atuais e flexíveis, permitindo que os reflexos da diversidade sejam positivos para as organizações.

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 cada vez mais 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; NETO; TANURE, 2012).

Veloso (2012) salienta a necessidade de ampliar os olhares, com lentes além das definições conceituais das gerações. Segundo a autora, é necessário perceber e reconhecer que diferenças de idade já levam a conflitos e comparações. Os mais velhos sentem-se, em certos momentos, ameaçados e incomodados com os mais novos. Estes necessitam mostrar originalidade, no intuito de negarem os valores das gerações anteriores.

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).

Veloso (2012) apresenta que os conflitos e comparações entre as gerações existem e discorre sobre isso.

Na esfera familiar, as divergências são tratadas no ambiente doméstico, exceto em casos que extrapolam os limites da convivência privada. Porém, em ambientes coletivos e formais, como a empresa, por exemplo, os

conflitos tomam outras dimensões, uma vez que pessoas socializadas de maneiras diferentes convivem no mesmo espaço (VELOSO, 2012, p. 745).

Na pesquisa realizada por Lima, 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 âmbito das organizações de trabalho, ainda segundo Veloso (2012), os gestores apresentam uma preocupação em relação a trabalharem com a geração Y, principalmente com a ascensão recente dessa geração a cargos gerenciais. Além disso, tem-se a convivência no trabalho das três gerações, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y, as quais compartilham diferentes opiniões, valores e visões de mundo, tornando aparentes as divergências no mundo empresarial.

Ressalta-se que a preocupação nas organizações com a presença de diferentes gerações no mercado de trabalho - dadas as especificidades de cada uma em relação a crenças, valores, prioridades, forma de se relacionar - é importante, uma vez que essas diferenças podem influenciar o ambiente de trabalho (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2014).

Comparando as gerações X e Y, a pesquisa desenvolvida por Ladeira, Costa e Costa (2014), analisou a percepção que os líderes da geração X possuem sobre a geração Y e a visão que os liderados da geração Y possuem dos líderes da geração X. Os autores apresentam que não é possível definir uma geração somente por idade, mas torna-se importante considerar atitudes e perspectivas. A geração Y apresenta características, como criatividade, inovação, integração e proatividade, no entanto mostra-se mais individualista, ambiciosa com vistas a um crescimento acelerado dentro das instituições, sendo responsável por vários conflitos. Ao passo que a geração X apresenta-se mais retraída, voltada a processos preestabelecidos, valorizando a hierarquia, são mais fiéis e comprometidos com a empresa, seguros e ponderados com relação às atitudes. Nota-se a dificuldade de convívio entre as duas

gerações. No entanto, quando conseguem trabalhar de forma integrada, têm a possibilidade de alcançar resultados acima daqueles esperados.

3.3.3 Gerações e Carreiras

Destacando a relação entre gerações e carreiras, a pesquisa realizada por Vasconcelos *et al.*(2010) reflete e corrobora a literatura, apresentando que a geração Y possui características específicas quando se refere a talentos e competências. Nota-se uma valorização de aspectos como ética, inclusão, busca por resultados imediatos, capacidade de criar, empreender, de manter relacionamentos sociais, trabalho em equipe, buscam autonomia e mantêm suas opiniões e atuação. Essa geração não abandona os valores pessoais em detrimento dos valores das empresas, principalmente no que se refere à ética e à honestidade.

Os resultados das pesquisas realizadas por Perrone *et al.* (2013), com dez jovens da geração Y, mostram os pontos fundamentais de um boa organização para se trabalhar, como um controle do trabalho realizado pelo próprio trabalhador e associado a uma liberdade nos processos de trabalho, na valorização do desenvolvimento individual com destaque às tarefas exercidas, levando aos novos conhecimentos e desafios, os quais irão engrandecer as experiências profissionais.

Veloso, Dutra e Nakata (2008), ao buscarem a percepção sobre carreiras inteligentes das diferentes gerações, Y, X e *baby boomers*, apontam que as percepções das gerações são coerentes com a literatura, com base nos valores e atitudes de diferentes grupos de acordo com os períodos em que nasceram. Esses grupos vivenciaram e experimentaram diferentes acontecimentos no mercado de trabalho. Evidenciam-se, na pesquisa, alguns pontos relacionados à carreira.

A percepção altamente positiva dos *baby boomers* em relação às competências do grupo *knowing-why* indica que pessoas mais maduras valorizam fortemente sua identificação com o trabalho, de forma menos dependente das possibilidades de crescimento na carreira. Já na visão dos profissionais mais jovens (gerações Y e X), o valor principal está na possibilidade de crescimento profissional e desenvolvimento de relações que proporcionem novas oportunidades de trabalho. (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008, p.13-14).

Lima, Carvalho Neto e Tanure (2012) retratam que os executivos que estão no ápice da hierarquia organizacional, nas maiores empresas do Brasil, são Jovens (51,3%), abaixo de 41 anos e seniores (48,7%), acima de 41 anos. Os autores ainda relatam que ocorre um forte direcionamento dos jovens a cargos que antes pertenciam a indivíduos seniores. Nas grandes empresas brasileiras, nos cargos referentes à vice-presidência e diretoria, os executivos jovens já ocupam 44% das vagas e ocupam 55% dos cargos de gerência de terceiro nível. Ainda segundo os pressupostos dos autores, atualmente as relações de trabalho mudaram e vivenciam a empregabilidade, com uma valorização da carreira individual em detrimento da senioridade (tempo de dedicação a uma organização específica, não determina a ascensão na carreira). Dessa forma, a senioridade não representa o principal fator motivacional para crescimento dos jovens executivos dentro das organizações, pois estes, com pouco tempo dentro das empresas, já começaram a assumir cargos no topo da hierarquia organizacional.

Segundo Veloso (2012), a geração Y, em suma, possui algumas características em comum, como a necessidade constante de atualização do conhecimento, necessita se identificar com o trabalho que realiza, matém-se ligada nas redes sociais, mas gosta de ser reconhecida pelas suas competências e não de ser privilegiada por meio de suas relações sociais. Além disso, o vínculo com a empresa tem relação com os valores organizacionais, os quais devem ter relação com os valores pessoais.

Com relação ao gênero, Lemos, Mello e Guimarães (2014) retratam, por meio de uma pesquisa qualitativa, características de mulheres da geração Y. As autoras revelaram que estas possuem características, como: ambição, desejo de alcançarem o sucesso e de serem reconhecidas pela competência profissional. No entanto, apesar da vida profissional ser intensa e com muita dedicação, no futuro, a vida familiar tende a colocar limitações nessa dedicação. Segundo os autores, as mulheres buscam qualidade de vida, com vistas a horários mais flexíveis de trabalho, os quais permitam integrar a vida pessoal e a profissional. A construção da carreira é posta a ser realizada fundamentada naquilo que gostam, sendo uma característica prioritária o retorno financeiro. As mulheres da geração Y, como autoconfiantes, acreditam no seu potencial, reconhecem o seu trabalho como uma

esfera da vida que lhes proporcionará prazer e realização. Contudo as autoras presumem que os resultados da pesquisa vão ao encontro da literatura e que essas expectativas não diferem essas mulheres jovens dos seus congêneres masculinos.

Resumindo, as gerações são trabalhadas na literatura acerca das suas definições, influências, relações entre gerações atuais e gerações anteriores, assim como as gerações e as relações de trabalho (PERRONE *et al.*, 2013, MOTTA; WELLER, 2010; LIPINK; PERROYNE, 2010; WELLER, 2010).

Contudo a literatura apresenta as gerações *Baby Boomers*, geração X e geração Y. Perrone *et al.*(2013) destacam que a geração *Baby Boomers* predominou nos anos 60, já a geração X predominou no período de 1961 e 1981. Essa geração acompanhou mudanças como o início da pílula anticoncepcional, o divórcio, o aborto e o aumento do consumo de álcool. No mercado de trabalho, são pessoas que valorizam a hierarquia, são fiéis e comprometidos com a empresa e nas relações de trabalho são seguros e ponderados (PERRONE *et al.*, 2013; LADEIRA; COSTA; COSTA, 2014). A geração Y são os jovens nascidos entre o período de 1978 e 2000, fortemente ligados à tecnologia e, no mercado de trabalho, são mais individualistas, ambiciosos, buscam um crescimento profissional rápido, são hedônicos e com muitas expectativas. São proativos e apreciam desafios (LIMA; CARVALHO NETO; TANURE; 2012; VASCONCELOS *et al.*, 2010; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo foi dividido nas seguintes partes: caracterização da pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, coleta de dados, técnica de análise de dados e aspectos éticos envolvidos na pesquisa.

4.1 Caracterização da pesquisa

O percurso metodológico proposto para esta pesquisa consiste em um estudo descritivo, utilizando a pesquisa de campo como meio de investigação e uma abordagem qualitativa.

Na perspectiva de Triviños (1987), a intenção de um estudo descritivo é a descrição dos fenômenos e dos fatos, de uma realidade definida e com o propósito de conhecer a comunidade, seu povo, seus problemas, suas características e seus valores.

Na visão de Vergara (2003), a pesquisa de campo é realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de instrumentos para explicá-lo, por meio da realização de uma investigação empírica. Como instrumentos da coleta de dados da pesquisa, pode-se utilizar a aplicação de questionários, entrevistas, testes e observação participante ou não.

Segundo os pressupostos de Chizzotti (2005), a abordagem qualitativa permite a aproximação e interação do pesquisador com o fenômeno a ser estudado. Dessa forma, o pesquisador tem a função de ir ao campo para investigar detalhadamente o fenômeno pautado nos atores envolvidos. A escolha dessa abordagem refere-se ao intuito de estabelecer uma aproximação em relação à realidade dos sujeitos escolhidos, além de compreender o perfil e ações desses sujeitos.

Na perspectiva de Minayo (2010), o método qualitativo é fruto das interpretações que os seres humanos realizam da forma como vivem, sentem, pensam e constroem seus artefatos e a si mesmos. Nesse contexto, a metodologia qualitativa se aplica ao

estudo da história, das crenças, das representações, das relações, das percepções e das opiniões. Com base no exposto pela autora supracitada, a presente pesquisa justifica-se como qualitativa, uma vez que se pretende conhecer o cotidiano de trabalho das enfermeiras, o perfil profissional e o posicionamento gerencial, além das dificuldades e facilidades encontradas nesse cargo na perspectiva das mesmas, trabalhando especialmente nas percepções e sentimentos dos sujeitos.

4.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A Unidade de análise deste estudo constitui-se pela função gerencial exercida por enfermeiros em hospitais. E a unidade de observação são os hospitais privados de Belo Horizonte e região metropolitana, Minas Gerais.

Como pressuposto, apresenta-se que os sujeitos da pesquisa detêm informações fundamentais para os questionamentos apresentados no trabalho.

Na visão de Vergara (2003), os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados primordiais ao objeto de estudo.

Os sujeitos escolhidos para esta pesquisa foram enfermeiras que exercem cargo de gestão em Instituições Hospitalares 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 dos enfermeiros, foi utilizada a letra maiúscula E, seguida por numeração 1, 2, 3 e assim por diante, segundo o número de entrevistados.

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. Foram entrevistadas 12 enfermeiras que exercem cargos

de gestão em enfermagem em hospitais particulares de Belo Horizonte e região metropolitana.

4.3 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados da pesquisa qualitativa foi realizada por meio de uma pesquisa de campo, com a realização de entrevistas individuais, com o auxílio de um roteiro semiestruturado. Esse roteiro, inicialmente, tratou de questões para identificação do sujeito, a saber: escolaridade, estado civil, tempo de trabalho no cargo e outras questões relativas aos dados demográficos. Posteriormente, tratou de perguntas com o intuito de alcançar os objetivos propostos na pesquisa.

Minayo (2010) apresenta que as entrevistas podem ser caracterizadas como conversas com finalidades e podem ser classificadas de acordo com a sua forma de organização. Uma das formas refere-se à entrevista semiestruturada, caracterizada como um modelo flexível e com liberdade de expressão, a qual associa perguntas fechadas e abertas e permite a intervenção do pesquisador, sem se apegar à pergunta formulada. A utilização de um roteiro facilita a abordagem, associando a intervenção do pesquisador, para aprofundar e conhecer melhor o contexto.

Embasado na gestão e dinâmica do trabalho, o propósito consiste em conhecer a realidade das enfermeiras de acordo com o perfil profissional e o posicionamento gerencial, analisando e aprofundando sobre essa realidade, fundamentada nos traços geracionais.

As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora. A escolha da entrevista individual, por meio de um roteiro semiestruturado, foi realizada com o intuito de permitir maior expressão do entrevistado com relação à temática trabalhada.

Para a efetivação da coleta dos dados nos campos em que foram feitas as pesquisas, primeiramente, foi realizado um contato telefônico com enfermeiras gerentes, que atendiam aos critérios de inclusão, com o objetivo de explicar a metodologia do trabalho e verificar o interesse das mesmas em participar da

pesquisa. Em caso positivo, foi agendado um horário para entrega e assinatura dos termos de consentimento para posterior realização das entrevistas individuais.

No momento do encontro, foi entregue uma carta de apresentação do pesquisador, contemplando o objetivo da pesquisa e garantindo o anonimato do respondente.

Com o consentimento das entrevistadas, as entrevistas foram gravadas, para o registro das informações referentes aos temas propostos para análise, acerca da sua dinâmica de trabalho, experiências e processo de trabalho gerencial.

4.4 Técnica de análise de dados

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.

A análise de conteúdo, na perspectiva de Bardin (2008), apresenta três blocos, sendo a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, seguido da inferência e interpretação.

A primeira fase corresponde à transcrição das entrevistas, consistindo na pré-análise. A segunda etapa, referente à exploração do material, é a fase da descrição analítica, em que o material passa por um estudo aprofundado, embasado pelo referencial teórico. 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, trajetória profissional e atuação das enfermeiras em cargos de gestão, características do trabalho e cargos de gestão em enfermagem, ação gerencial das enfermeiras e posicionamentos geracionais, carreira e vida pessoal das enfermeiras gestoras.

Com base nos objetivos do estudo, o conteúdo foi organizado de forma a facilitar a análise dos dados. Na visão de Bardin (2008), com a finalidade de analisar os dados encontrados na pesquisa, o pesquisador, alcançando dados reais e expressivos,

poderá realizar inferências e antecipar interpretações fundamentadas nos objetivos propostos, bem como identificar fatos não previstos.

4.5 Aspectos éticos envolvidos na pesquisa

No que tange às questões éticas, os sujeitos participantes foram informados e, posteriormente, foi colhida a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O trabalho seguiu as orientações da Resolução de número 466 de 12 de Dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados das entrevistas realizadas com 12 enfermeiras, as quais foram escolhidas por acessibilidade. Todas as enfermeiras participantes atuam em cargos de gestão em enfermagem, em hospitais privados de Belo Horizonte e região metropolitana. Os sujeitos das pesquisas foram identificados por E1 até E12 e o número de entrevistados foi definido por meio da saturação dos dados.

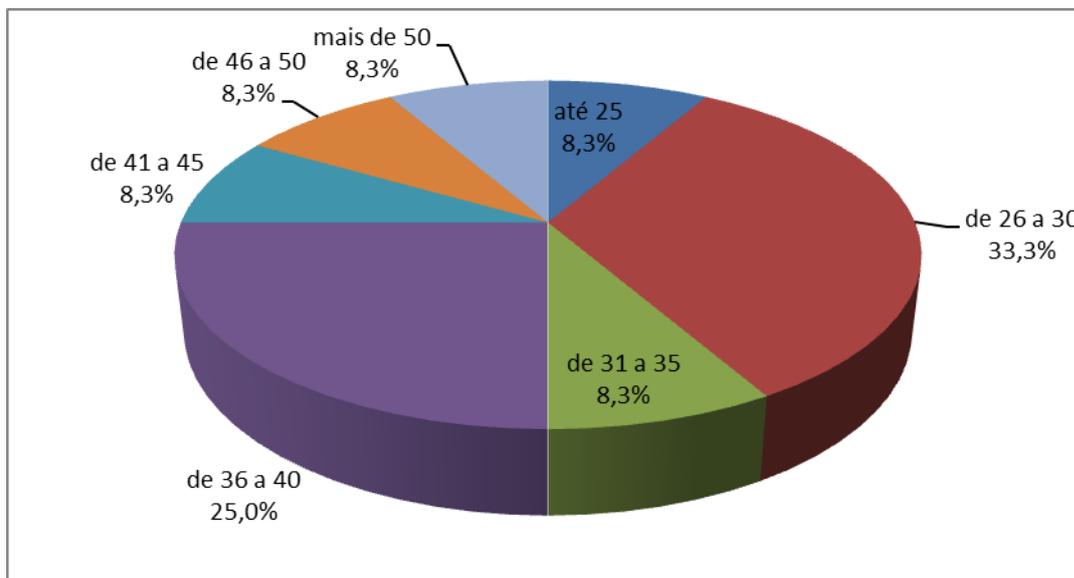
Embasados nos objetivos gerais e específicos do presente trabalho e por meio de abordagem qualitativa, os dados foram analisados e divididos nas seguintes categorias: perfil das enfermeiras entrevistadas; trajetória profissional e atuação das enfermeiras em cargos de gestão; características do trabalho em cargos de gestão em enfermagem; relação das enfermeiras em cargos de gestão com a equipe de enfermagem, equipe multidisciplinar e superiores; aspectos facilitadores e dificultadores no exercício da função; ação gerencial das enfermeiras e os posicionamentos geracionais; expectativas profissionais e tendências dos cargos de gestão; carreira e vida pessoal das enfermeiras gestoras.

5.1 Perfil das enfermeiras entrevistadas

Nesta seção, objetiva-se conhecer as características pessoais das participantes da pesquisa, a saber: idade, estado civil, presença de filhos, titulação, número de empregos anteriores, tempo que trabalha no hospital, jornadas diárias de trabalho, setores de atuação das enfermeiras coordenadoras.

Com base na análise dos dados obtidos, encontrou-se um grupo de profissionais do sexo feminino e com faixas etárias variadas, conforme GRAF. 1.

Gráfico 1- Idade das enfermeiras

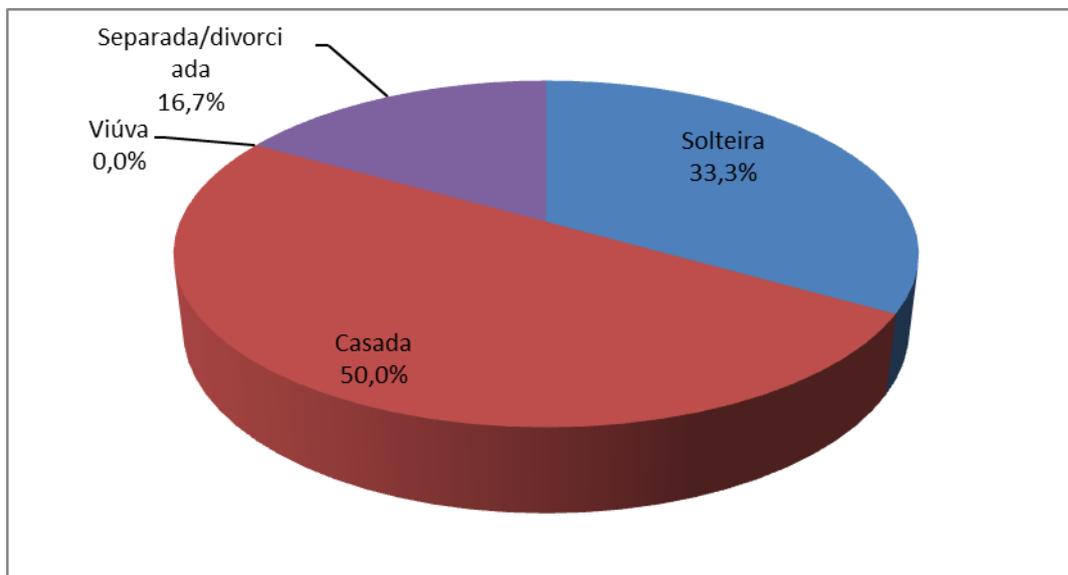


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os dados mostram a caracterização das gerações X e Y com base 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 a jovens que nasceram entre o período de 1978 e 2000. Conforme gráfico supracitado, 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); 50% são casadas, duas (16,7%) são divorciadas/separadas e quatro (33,3%) são solteiras, Conforme GRAF. 2.

Gráfico 2- Estado civil

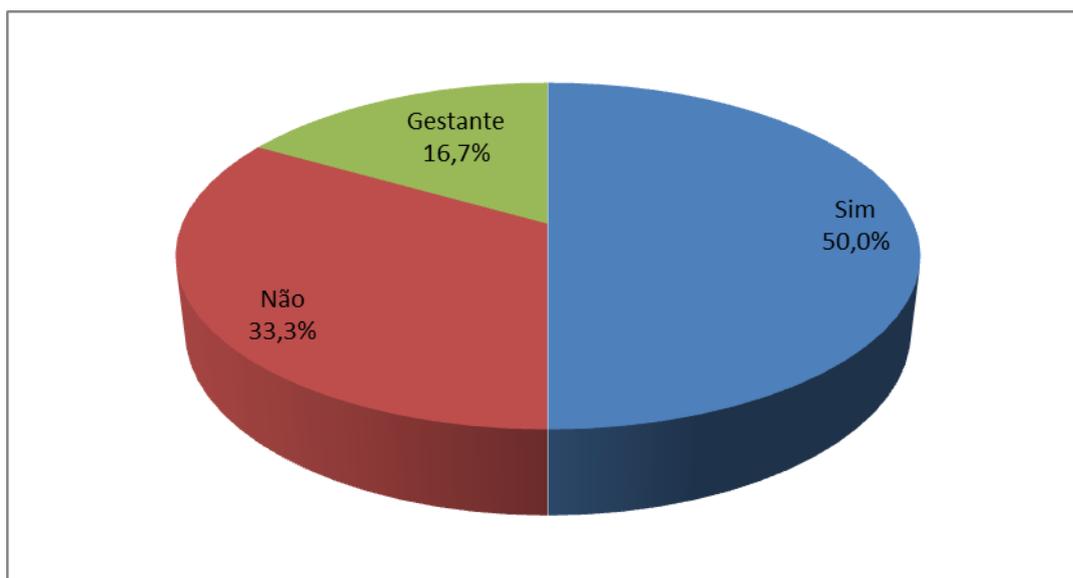


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quanto às entrevistadas da geração X, somente duas são casadas e as demais são separadas/divorciadas (2) e 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 (duas) só ficaram grávidas aos 29 anos, como demonstrado no GRAF. 3.

Gráfico 3- Presença de filhos



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

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.

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

[...] 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).

Os fatos supracitados são descritos nos estudos de Motta (2003), 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).

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).

Com relação à área de atuação, percebe-se uma diversidade de setores no âmbito hospitalar: coordenadoras de Unidade de Internação (2), Pronto atendimento (2), Centro de tratamento intensivo (3), Bloco cirúrgico (2), gerentes de enfermagem (3).

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.

Durante a entrevista, quando indagadas sobre atualização, se procuram se atualizar, as respostas foram unânimes com relação à busca pelo conhecimento. A TAB. 1 abaixo representa as formas de atualização apresentadas pelas respondentes.

Tabela 1: Atualizações na área e no cargo

Itens discriminados	%
Sempre estudando	50%
Pesquisando na Internet	25%
Realizando Cursos	25%
Lendo	17%
Participando de seminários	17%
Trocando experiências entre os profissionais	8%
Fazendo cursos	8%
Realizando outra pós ao assumir a coordenação	8%
Participando de grupos de pesquisa	8%
Participando de Congressos	8%
Realizando uma pós-graduação	8%
Interagindo com os acadêmicos, eles trazem coisas novas	8%
Perguntando muito	8%

Fonte: Dados da pesquisa

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

Uma gestora relata que realizou um curso de especialização na área após assumir um novo setor:

[...] por exemplo, assim que assumi a coordenação, fiz uma pós em Terapia Intensiva (E7- Geração Y).

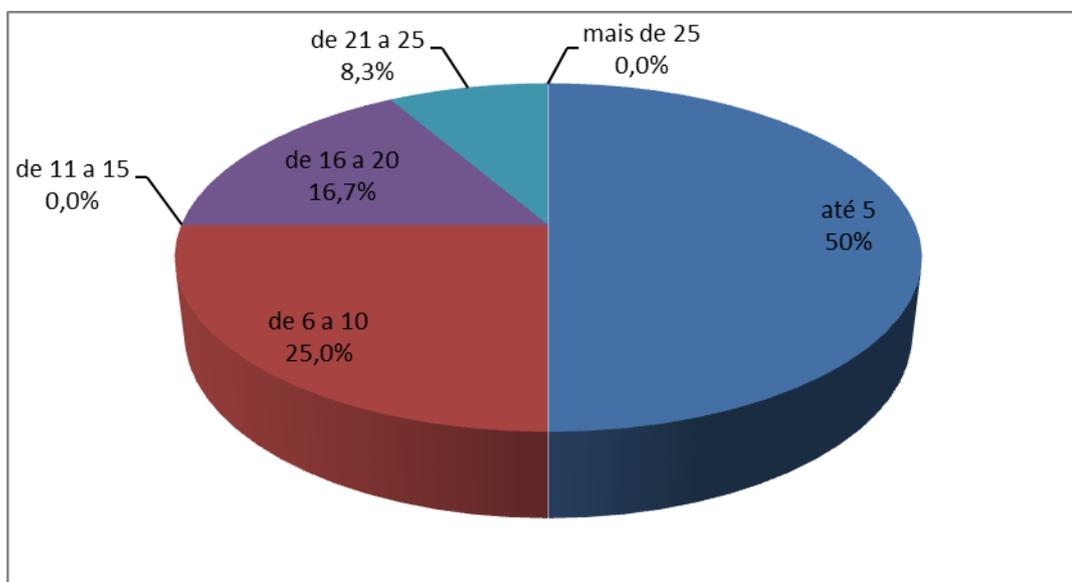
Observa-se a preocupação de todas as participantes, independente da idade, em se capacitarem para a melhor atuação nos cargos que exercem. Todas as coordenadoras e gerentes de enfermagem possuem especialização e algumas até mais que um curso de pós-graduação *lato sensu*. Conforme estudos de Furakawa e Cunha (2011), os enfermeiros buscam cursos específicos para aperfeiçoarem seus trabalhos, como, por exemplo, os cursos de pós-graduação.

[...] estou sempre estudando. Fazendo MBA, pós-graduação, ler muito e participo de congressos SOBEC, feiras. Estou cursando a especialização em Gestão da Qualidade (E3- Geração X).

Quanto ao tempo que trabalham no hospital, nota-se que a geração X possui um maior tempo destinado à instituição em que estão hoje, com vínculos de 24, 20, 17, 9 anos e dois casos de 3 anos na instituição. Já a geração Y possui menos tempo

de trabalho na instituição com vínculos de 7, 6 e 5 anos, dois casos de 3 anos e 1 caso de 1 ano conforme GRAF. 4.

Gráfico 4- Tempo de trabalho no hospital



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

5.2 Trajetória profissional e atuação das enfermeiras em cargos de gestão

Inicialmente, foram abordados temas acerca da carreira, da trajetória profissional e das influências e decisões para chegarem ao cargo atual.

É perceptível um caminho parecido entre as enfermeiras para alcançarem os cargos de gestão, isso ocorre para enfermeiras que estão na geração X e Y. Nota-se que todas as participantes possuem uma trajetória que iniciaram como acadêmicas de enfermagem, em seguida, nove (9) participantes assumiram como enfermeiras assistenciais, duas (2) assumiram como enfermeiras auditoras, somente uma delas regressou ao cargo de técnica de enfermagem para depois assumir como enfermeira assistencial. Nota-se que, após essa trajetória, uma assumiu a gerência de enfermagem em um hospital e as demais, onze (11), possuem a trajetória de assumirem o cargo de coordenação em Enfermagem e, para outras, o cargo de gerente de enfermagem, após passarem pela coordenação de enfermagem. A trajetória profissional das enfermeiras foi descrita conforme TAB. 2:

Tabela 2- Trajetória profissional

Itens discriminados	%
Acadêmica, enfermeira assistencial e coordenadora.	50%
Acadêmica, enfermeira assistencial, coordenadora e gerente.	17%
Acadêmica, técnica de enfermagem, enfermeira assistencial, coordenação.	8%
Acadêmica, enfermeira auditora, coordenadora.	8%
Acadêmica, enfermeira assistencial, gerente, educação permanente e coordenadora.	8%
Acadêmica, enfermeira auditora, coordenadora, gerente.	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.

[...] Hoje vejo a importância de ter começado como acadêmica, porque foi a porta de entrada para conquistar o lugar onde estou (E1).

[...] Acho que passar pela assistência é fundamental, pois é um conhecimento muito específico (E10).

Primeiro acho que você tem de ter tido uma experiência assistencial, todo cargo de gestão deve exigir do gestor pelo menos uns três anos na assistência, isto te dá uma maturidade e uma propriedade de lidar com o dia a dia, até com os conflitos que você precisa administrar... (E5).

Veloso (2012) relata que, com as alterações sofridas ao longo do tempo, o perfil e o posicionamento dos trabalhadores ainda vislumbram uma carreira dentro de grandes organizações, mas existe uma tendência de diminuição para aqueles trabalhadores que planejam e vivenciam uma carreira somente em uma organização, o que se torna atualmente até um fato raro de se encontrar.

Esse achado da pesquisa de Veloso (2012) é refletido na fala de algumas entrevistadas, como a enfermeira que, aos 29 anos, já possui uma experiência profissional satisfatória e uma carreira em diferentes instituições.

Minha trajetória profissional se iniciou como acadêmica no hospital XXXX, depois fui convidada para ser do pronto atendimento e antes de formar eu já tinha sido contratada. Fiquei como enfermeira por 2 anos e depois como coordenadora. E depois vim pra cá, para a coordenadora do CTI e da Unidade Coronariana (E7- Geração Y).

Em contrapartida, a enfermeira (E10) de 54 anos, relata que possui dois empregos na enfermagem anteriores ao atual emprego. Nesta instituição, ela trabalha há 24

anos, sendo 20 anos destinados às gerências de enfermagem e hoje atua como coordenadora de pronto atendimento. Mesmo aposentada, ela ainda exerce a profissão.

Observa-se que as enfermeiras mais velhas criam mais vínculos e possuem maior tempo nas instituições. A coordenadora de enfermagem (E8) que possui 49 anos, relata que trabalha na mesma instituição há 20 anos e, anteriores a essa instituição, foram somente dois empregos na área da enfermagem.

5.3 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, burocrático, corrido e complicado, envolto de muita relação interpessoal, processos de gestão da qualidade, e ainda relatam que a enfermagem está presente em todos os processos administrativos do setor.

A fala das participantes está presente na literatura de autores como Peres e Ciampone (2006), em que os mesmos descrevem 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.

As falas das enfermeiras participantes podem ilustrar os achados encontrados na pesquisa:

[...] E nós temos a gestão da qualidade, que é um processo contínuo que já temos a Acreditação há uns 4-5 anos, buscamos mais qualidade e organização do serviço e para conciliar o dia a dia da assistência e o processo administrativo é complicado (E8- Geração X).

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 e com 24 anos de experiência em gestão de enfermagem confirma o cotidiano dos 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, hoje a relação assistencial eu não faço mais, a minha demanda é muito mais na mesa do que outra coisa (E12).

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 assistenciais.

Outro ponto questionado às participantes referiu-se a como elas se sentem no exercício dessa função; observou-se que 58% (7) descrevem que estão realizadas na função, 25% (4) relatam que gostam do que fazem, além de outros posicionamentos citados conforme demonstrado na TAB. 3.

Tabela 3: Sentimento em relação ao exercício da função

Sentimento em relação ao exercício da função	%
Realizada	58%
Gosto	33%
Tenho gratidão	8%
Realização financeira	8%
Incômodo por gerenciar três hospitais	8%
Acho que estou despreparada	8%
Tenho liberdade	8%
Tenho voz ativa	8%
Cansada	8%
Reconhecida	8%
Desafio todos os dias	8%
Privilegiada	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.

Sentimentos de reconhecimento, de terem alcançado o sucesso profissional, de realização e gratidão são expressos pelas participantes de todas as gerações. Nota-se um poder velado no discurso das respondentes. O fato de serem coordenadoras ou gerentes de enfermagem denota um crescimento na profissão de enfermagem, um status e conseqüentemente o alcance de um sucesso profissional.

Conforme Lorentz *et al.*(2014), a função gerencial traz aos profissionais status, poder, autonomia e recompensas salariais e benefícios.

Me sinto muito realizada mesmo... Na gestão o que me realiza muito é que o setor é meu, eu sou capaz de conseguir planejar ações de melhoria, identificar problemas, executar as ações e colher os resultados. (E2 Geração Y).

Eu me sinto realizada, gosto muito do trabalho que faço, tenho uma liberdade muito grande, dada pela diretoria. Neste hospital a gente tem a oportunidade de falar, dar opinião, ser ouvido. Temos voz ativa (E6- Geração X).

Bem realizada. Quando a gente forma, pensamos pequeno, pensamos que seremos uma enfermeira assistencial e de repente as coisas aconteceram muito rápido para mim, eu fui ser enfermeira, depois enfermeira coordenadora... (E1- Geração Y).

Os únicos sentimentos que fogem da realização, do prazer, do privilégio são apresentados pelas enfermeiras da geração X. A fala de uma enfermeira de 40 anos denota a realização profissional, mas desabafa o incômodo em gerenciar três hospitais. Uma enfermeira de 49 anos relata que gosta da função de gestão, no entanto relata estar cansada do cargo. Essa enfermeira está há 16 anos na função de gestão em enfermagem, conforme relato abaixo:

Cansada. Mas eu gosto muito, não me imagino fazendo outra coisa. Não gostaria também de trocar de hospital, pois sei que o cenário é este em todos os hospitais. Hoje não gostaria de voltar para a assistência, até pela minha idade, voltar a trabalhar com plantões, acho complicado (E8-Geração X).

Quando questionadas sobre o que é ser gestor na enfermagem, uma gerente de enfermagem relata:

Eu acho que é uma visão geral do negócio do hospital, não se pode ter uma visão só centralizada na enfermagem. Você tem que realmente ver o hospital como um negócio (E3- Geração X).

Tabela 4: Definição sobre o que é ser um gestor em enfermagem

(Continua)

Itens discriminados	%
Não tem rotina	33%
Ser responsável pelo andamento de todo o serviço	25%
Fazer gestão da qualidade	25%
Fazer gestão de pessoas	17%
Atender demandas espontâneas	17%
Participar de reuniões	17%
Cotidiando de trabalho Complicado	17%
É necessário gestão do tempo	17%
Atividade desafiadora	17%
Cuidar do faturamento, financeiro, custos	17%
Trabalho Burocrático	17%
Trabalho Corrido	17%
Trabalho em equipe	8%
Trabalho Ativo	8%

Tabela 4: Definição sobre o que é ser um gestor em enfermagem

(conclusão)

Itens discriminados	%
Vivenciamos problemas com funcionários, familiares, pacientes.	8%
Utilizar ferramentas de comunicação (e-mails).	8%
Fazer planejamento	8%
É necessário estar próximo da assistência	8%
Resolver os problemas	8%
Realizar processos administrativos	8%
Fazer agendamento cirúrgico	8%
Fazer gestão de equipamentos	8%
Buscar a segurança do paciente	8%
Ter responsabilidade	8%
Responder por toda a equipe de enfermagem	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.

As posições das entrevistadas acerca das exigências da função convergem para os estudos apresentados por Furakawa e Cunha (2011), segundo os quais as competências predominantes nos gerentes de enfermagem sob o olhar dos seus superiores hierárquicos são: liderança, foco no cliente e no trabalho em equipe.

[...] O tempo inteiro buscar a satisfação do colaborador, atingir os objetivos da diretoria e a sustentabilidade do negócio. E ter o perfil de liderança (E3- Geração X).

[...] Ser gestor é saber gerenciar o todo. Gestão de pessoas, processos, financeira. Hoje em dia as competências necessárias a isto são o autocontrole, equilíbrio emocional, habilidade em comunicação, entrega de resultados, liderança, motivação que começa na interna... (E4- Geração Y).

Melo (1999) já apresentava que a globalização, a competitividade, os cenários instáveis da economia e os avanços tecnológicos levam a mudanças no quadro profissional das instituições, com diminuição dos profissionais e maior agilidade frente às mudanças exigidas. Nesse contexto, o profissional deve apresentar características, como: proatividade, flexibilidade, alcance de metas, capacidade de negociar e trabalhar em equipe.

[...] Então acho que a resolutividade nesta área de gestão de pessoas para mim é base, atender pessoas é o mais importante. Você tem que ter jogo de cintura, resolutividade, iniciativa, proatividade, interesse em resolver problemas. Enxergar o hospital como um todo, eu acho importante também (E12- Geração X).

Os posicionamentos das enfermeiras participantes apresentam as mudanças no modelo de gestão para atenderem às novas realidades. Com base na literatura apresentada por Fernandes, Spagnol, Trevizan, Hayashida (2003), as mudanças no perfil do consumidor/usuário, o qual se encontra mais exigente, os avanços tecnológicos, as alterações nas relações e processos de trabalho e as crises financeiras levam as instituições, e isso inclui os hospitais, a buscarem novos modelos de gestão. Nesse cenário, encontra-se a enfermagem, a qual deve acompanhar as mudanças contemporâneas.

[...] A diretoria me cobra resultados. Por exemplo, com a crise, começamos a viver uma situação complicada, pois caíram muito o número de cirurgias. Começaram então a pressionar se não estava na hora de desligarem funcionários. Preciso criar estratégias. No hospital YYYY mesmo, ao invés de reduzir o quadro, estou criando outra ala de leito para internação clínica (E3).

As coordenadoras de Bloco cirúrgico relatam:

[...] O Bloco Cirúrgico é um lugar muito caro e precisa gerar lucro, então preciso de pessoas disciplinadas (E9).

[...] somos o coração financeiro do hospital, ainda mais agora com esta crise financeira do país, eu estou vivendo na guilhotina, os olhos todos voltados para meu setor, que é de onde sai o dinheiro (E11).

As estratégias que as enfermeiras desenvolvem para um desempenho bem-sucedido na função foram relatadas na TAB. 5:

Tabela 5: Estratégias para um desempenho bem-sucedido na função

Itens discriminados	%
Ter dedicação	25%
Tratar como se o negócio fosse seu	17%
Sem estratégia específica	17%
Utilizar a ferramenta da comunicação	17%
Buscar o conhecimento constante	17%
Ser flexível	8%
Liderar	8%
Escutar o outro	8%
Dividir as tarefas	8%
Ter um bom relacionamento	8%
Buscar a renovação dos processos	8%
Ter responsabilidade	8%
Trabalhar	8%
Estar envolvido no processo	8%
Propor melhorias	8%
Se colocar no lugar do outro	8%
Ter proximidade dos setores fisicamente	8%
Primeiro olhar as demandas da diretoria, pois é um hospital particular.	8%
Não chegar impondo	8%
Trabalhar em parceria com as coordenações	8%
Ser aberta, agir de maneira clara	8%
Ter "jogo de cintura"	8%
Conquistar as pessoas que trabalham com você	8%
Adaptar-se ao local em que se trabalha	8%
Atualizar-se sempre	8%
Ter os enfermeiros comungando da mesma ideia que a minha	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.

Quando questionadas se sofrem pressões no trabalho, foram unânimes as respostas de todas as participantes, apontando as pressões sofridas para alcançar metas, reduzir custos, gerenciar pessoas e resolver problemas.

[...] A palavra chave da gestão é pressão” (E2- Geração Y).

Todos os dias, de todos os lados de cima pra baixo. O problema é as pessoas entenderem isso (E9- Geração X).

Sim. A diretoria me cobra resultados. Por exemplo, com a crise, começamos a viver uma situação complicada, pois caíram muito o número de cirurgias. Começaram então a pressionar se não estava na hora de desligarem funcionários. Preciso criar estratégias... (E4- Geração Y).

Sempre tem. Dar bons resultados, com poucos gastos. A coordenação ser médica é uma forma de pressão. Quero sempre que saia tudo bem feito, então eu me cobro muito...(E7- Geração Y).

As enfermeiras gestoras são altamente cobradas tanto por processos administrativos quanto por processos assistenciais, portanto, elas precisam realizar a gestão da qualidade, a gestão de recursos humanos, físicos, materiais, buscar a melhor assistência com o menor custo, principalmente diante da crise econômica que atingiu o país e se refletiu nas instituições hospitalares privadas, conforme consideração supracitada da enfermeira participante.

5.4 Relação das enfermeiras em cargos de gestão com a equipe de enfermagem, equipe multidisciplinar e superiores

Observa-se que as entrevistadas possuem um modelo de gestão participativo, com proximidade da equipe de enfermeiros e técnicos de enfermagem, relação aberta e próxima com os superiores e uma preocupação com a satisfação dos clientes e dos funcionários.

Sempre fui humanitária, muito boa, na base do respeito, cordialidade. Cobro deles um atendimento de excelência...Visito postos de trabalho para eles verem que sou presente e que estou vendo, acompanhando e que podem contar comigo. Com os técnicos eu realmente não chego neles, mas com os enfermeiros eu tenho uma relação profissional, mas mais próxima. Faço reunião semanal para alinhamento de ideias, isto é muito importante, não deixo de fazer. Me coloco sempre disponível (E4- Geração Y).

Na perspectiva de Fernandes, Spagnol, Trevizan, Hayashida (2003), as enfermeiras em seu trabalho gerencial possuem uma tendência às condutas mais democráticas, com vistas ao trabalho em equipe, participação dos trabalhadores e desenvolvimento grupal, mas sempre preocupadas com as metas e interesses institucionais.

Novas abordagens são almejadas e realizadas pelas enfermeiras em cargos de gestão, dadas as constantes e fortes mudanças ocorridas na sociedade. As condutas estão cada vez mais pautadas em flexibilidade, diminuição da hierarquia, trabalho em equipe, descentralização das decisões e gestão compartilhada, com vistas à satisfação não só do cliente, mas dos trabalhadores, além da produtividade e dos resultados positivos (FERNANDES; *et al.*, 2003).

As informações apresentadas na literatura por Fernandes *et al.* (2003), podem ser observadas no posicionamento apresentado pelas enfermeiras participantes, em que as mesmas relatam a importância de estarem próximas da equipe de enfermagem, de preservarem uma boa relação interpessoal, de agirem com respeito, utilizarem a ferramenta da comunicação, exercerem a liderança e serem educadas e humanitárias.

Tabela 6: Relação com a equipe de enfermagem (Técnicos e enfermeiros).

Itens discriminados	%
Proximidade	50%
Muito Boa	50%
Colocar-se disponível	17%
Respeitosa	17%
Humanitária	8%
Cordial	8%
Dar o exemplo	8%
Não é uma relação fácil	8%
É uma conquista diária	8%
Comunicativa	8%
Parceria	8%
Tranquila	8%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

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

Conforme informações apresentadas na TAB. 6, as coordenadoras e gerentes de enfermagem relatam um bom relacionamento, pautado em diálogo, proximidade e desenvolvimento de equipes.

Durante as entrevistas, as enfermeiras relatam a importância da realização de reuniões com equipes, de estarem presentes nos setores e próximas dos funcionários conforme se pode perceber nos relatos das respondentes:

Eu tenho um canal totalmente aberto, desde o técnico até o supervisor, coordenador. Me reúno com todos os técnicos sempre que possível, para tratar de assuntos, como implantação de normas, eu faço questão de me reunir diretamente com a equipe técnica...(E3- Geração X).

Muito boa. Faço questão de participar ativamente do processo seletivo dos acadêmicos de enfermagem e de enfermeiros. A última entrevista é comigo, eu recebo os contratados no primeiro dia de trabalho, faço uma apresentação, explico um pouco sobre o papel deles na instituição. E deixo claro que eles são líderes, são meus braços, pernas e olhos na linha de frente...(E6- Geração X).

Muito boa. Na questão dos técnicos sinto que às vezes estamos distanciados, queria estar mais perto, mas pela rotina fica complicado. Já com os enfermeiros, é necessário manter certo distanciamento, principalmente por se tratar de CTI, acho que existe uma vaidade maior entre os enfermeiros, tenho por base minha experiência com outros setores... (E8- Geração X).

Nas relações interpessoais, as enfermeiras que exercem o cargo de gestão relacionam-se não só com a equipe de enfermagem (enfermeiros e técnicos), mas também com um equipe multidisciplinar, com presença de médicos assistenciais, gerenciais e diretores, fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogos, fonoaudiólogos e profissionais administrativos de setores de apoio, como recursos humanos, departamento pessoal e setor da qualidade. Em alguns casos, outros profissionais são subordinados hierarquicamente ao coordenador de enfermagem, como se pode verificar no depoimento abaixo:

Também sou gestora da equipe de fisioterapia e a de psicologia, tranquila a relação, ser imparcial para que não pese mais pelo lado da enfermagem e sempre chegar em um consenso. Com a equipe médica, prezo muito a comunicação efetiva, a participação nas tomadas de decisão, o enfermeiro é parte integrante da equipe médica (E4- Geração Y).

Observa-se que a enfermagem relaciona-se no seu processo de trabalho direta ou indiretamente com a equipe multidisciplinar, sendo as relações com a equipe médica as que mais se destacam nas respostas, sendo estas apresentadas como difíceis em alguns casos conforme descrito na TAB. 7.

Tabela 7: Relação com a equipe multidisciplinar

Itens discriminados	%
Alguns casos de dificuldade com médicos	33%
Tranquila	33%
É uma relação próxima	17%
Tenho bom relacionamento	17%
Ser imparcial	8%
Comunicação efetiva	8%
Participação na tomada de decisão	8%
Caminhando para a melhoria	8%
Relação mais delicada	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.

Na perspectiva de Silva e Costa (2010), o trabalho do enfermeiro gerente necessita fortemente da presença de relações interpessoais, as quais no cotidiano de trabalho ocorrem não somente com as categorias de enfermagem, mas pautam-se nas relações com a equipe multidisciplinar em prol da qualidade da assistência ao paciente. Os depoimentos abaixo comprovam essa constatação:

Eu estou o tempo inteiro ligado a equipe multidisciplinar, com o nutricionista, farmacêutico, fisioterapeuta, No hospital XXX eu tenho o CTI. Eu tenho que estar interagida com a equipe, para que eu consiga me posicionar, pontuar e tentar esta melhoria contínua. A enfermagem não consegue trabalhar sozinha (E3- Geração X).

Mesma coisa com a equipe multidisciplinar, há mais ou menos 2 anos um gerente técnico que é médico assumiu e trabalhamos muito em conjunto, realizando reuniões, sempre muito junto (E6- Geração X).

Com a equipe multidisciplinar é uma relação tranquila. Às vezes, tenho alguns entraves, principalmente com o corpo clínico que eles querem operar, sem se preocupar com o processo que ocorre por trás, mas não tenho grandes problemas. Hoje o que facilita muito é o apoio que a diretoria nos dá (E9- Geração X).

As reuniões são de visão multidisciplinar, e isto tem melhorado inclusive a comunicação com o paciente, hoje eu vejo que não existe maneira de trabalhar que não seja multiprofissional... (E10- Geração Y).

As relações com a equipe multidisciplinar são apresentadas como positivas, no entanto a maioria dos casos pontuais de dificuldade (33%) são relacionados às dificuldades de relacionamento com a equipe médica.

O corpo clínico é muito atuante, são pessoas extremamente difíceis em seguirem a rotina, de relacionamento. Quando entrei em 2008, eu tinha uma equipe multidisciplinar muito diferente, eram equipes de anestesistas, de cirurgiões, complicadas, no sentido de falta de respeito mesmo. Hoje eu não vejo isso, tenho somente alguns casos pontuais, fomos trabalhando isso ao longo dos anos (E11- Geração Y).

Com a equipe multidisciplinar é uma relação tranquila. Às vezes tenho alguns entraves, principalmente com o corpo clínico que eles querem operar, sem se preocupar com o processo que ocorre por trás, mas não tenho grandes problemas (E9- Geração X).

No que tange ao relacionamento com os superiores, após a análise dos dados, infere-se um bom e ótimo relacionamento das gestoras com seus líderes, presença de uma relação aberta ao diálogo e à exposição dos problemas. Essa relação foi um ponto fortemente apresentado em todas as entrevistas, e, na visão das entrevistadas, reforça os pontos facilitadores para o exercício da gestão conforme TAB. 8.

Tabela 8: Relação com os superiores

Itens discriminados	%
Boa	33%
Relação aberta	42%
Ótima	25%
Proximidade	17%
Parceria	17%
Sem muito contato	8%
Sem problema	8%
Acesso fácil	8%
Facilitadora no trabalho	8%
Muito Boa	8%
Alguns pontos divergentes	8%
Tranquila	8%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

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

É perceptível a tranquilidade na posição das enfermeiras entrevistadas ao se referirem à relação com os superiores. Nota-se que, na observação das enfermeiras participantes, os dirigentes hospitalares gostam do trabalho e confiam na atuação das enfermeiras para os cargos de gestão.

Maravilhosa. Até porque estou aqui há muito tempo. Hoje eu tenho uma liberdade bacana com eles. Para repassar problemas, dizer o que pode ou não, é uma via dos dois lados. Liberdade em falar o que tem que ser dito (E6- Geração X).

[...] Ele acredita que desempenhamos um papel essencial aqui no hospital, que a enfermagem é uma peça fundamental para o hospital, esta maneira dele enxergar a gestão facilita muito meu trabalho. Nos últimos meses tivemos reuniões que ele deixou claro que todos devem ajudar para facilitar o trabalho da enfermagem então esta visão dele de gestão impacta diretamente meu trabalho (E10- Geração Y).

Temos um relacionamento muito aberto, muito próximo e é o que facilita muito o meu trabalho. O meu gerente geral é um dos donos do hospital, então tenho acesso muito fácil a eles e acho que isto é o que mais facilita realmente o trabalho (E4- Geração Y).

Aqui no hospital a gente tem uma relação muito aberta, com muito diálogo, nunca me senti coagida a não poder expressar o que eu estou sentindo. A gente tem esta possibilidade, mas é óbvio que a gente tem que saber medir um pouco as palavras, porque nada se ganha no grito, se ganha com evidências, com dados, argumentação (E2- Geração Y).

Com relação à autonomia no processo de trabalho, em sua maior parte, as enfermeiras relatam possuir total ou boa autonomia nos cargos que exercem. Consideram ter uma boa liberdade para a tomada de decisões, entretanto os casos de limitação da autonomia estão ligados ao gerenciamento dos custos e às dificuldades com os processos inerentes aos médicos.

Tabela 9: Autonomia

(continua)

Itens discriminados	%
Boa	41%
Total	25%
Precisaria ter mais	8%
Pouco limitada por questões financeiras	8%
70%	8%

Tabela 9: Autonomia (conclusão)

Itens discriminados	%
Dificuldade com os processos médicos	8%
Mediana	8%
Liberdade de ação muito grande	8%

Fonte: Dados da pesquisa (2006)

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

Com relação à autonomia, enfatiza-se a literatura apresentada por Brito et al. (2008), em que as enfermeiras possuem um conhecimento ampliado da organização e exercem as atividades com um elevado grau de autonomia.

Tenho total autonomia, desde que eu apresente resultados (E4-Geração Y).

[...] Eu tenho autonomia sim. A minha chefia me permite ousar, tomar decisões, apesar de que podem acontecer falhas, mas isto é visto como um risco do processo (E10- Geração Y).

“Eu tenho uma liberdade de ação muito grande....Claro que algumas decisões mais estratégicas a gente tem que tomar em comum acordo com a superintendência, mas a gente tem muita autonomia. A relação nossa com a diretoria é muito tranquila ” (Geração X).

É importante observar a autonomia que as enfermeiras em cargos de gestão mencionam durante as falas, ressaltando que os casos de diminuição da autonomia convergem para: gestão dos custos, dificuldade com os processos médicos e ações estratégicas que necessitam do parecer da diretoria.

5.5 Aspectos facilitadores e dificultadores no exercício da função

Conforme tabela apresentada, as principais dificuldades apresentadas pelas respondentes convergem para a gestão de pessoas, as relações interpessoais, principalmente com a equipe médica, a comunicação, a liderança e a gestão do tempo, dentre outras.

Tabela 10 - Aspectos dificultadores no exercício da função

Itens discriminados	%
Gestão de pessoas	33%
Relação com os médicos	33%
Comunicação	17%
Liderança	17%
Relação interpessoal	17%
Gestão do tempo	17%
Enfermeiros com uma formação ruim	8%
Ausência de um gerente de enfermagem	8%
Descompromisso da equipe de enfermagem	8%
Ano de crise - trabalhar com recursos limitados	8%
Falta de comprometimento da equipe técnica de enfermagem	8%
Gerenciamento de conflitos	8%
Enfermagem ainda não entende o seu papel	8%
Relação multidisciplinar	8%
Área física	8%
Competitividade da classe de enfermagem	8%
Falta de uma classe de enfermagem unida	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.

A maior dificuldade é lidar com as pessoas, motivação da equipe, de você sempre tentar ter uma equipe que trabalha ao seu lado, motivada, que mesmo com as dificuldades você poderá sempre contar (E1- Geração Y)

Outro ponto é com relação à equipe multidisciplinar. O fato de se ter pessoas tercerizadas dificulta muito. Hoje o hospital não dá muito espaço para que o médico se sinta um Deus; o presidente do hospital é muito claro quando ele fala que a enfermagem é quem manda em um hospital. Mas você fazer com que isto seja percebido é muito difícil. Existem médicos com a postura muito egocêntrica e você entrar neste meio e se fazer ouvida é muito complicado. Com certeza é um fator dificultador (E2- Geração Y).

Infere-se que as principais dificuldades mencionadas pelas enfermeiras participantes - como gestão de pessoas, relacionamento interpessoal, relacionamento com equipe multidisciplinar, principalmente com médicos, liderança e comunicação - sejam pontos a serem trabalhados pelas enfermeiras em cargos de gestão.

Os aspectos facilitadores são apresentados pelas participantes e nota-se que a autonomia e o bom relacionamento com a diretoria dos hospitais facilitam a atuação das mesmas na perspectiva do grupo pesquisado conforme demonstra a TAB. 11.

Tabela 11 - Aspectos facilitadores no exercício da função

Itens discriminados	%
Autonomia ou poder de decisão	50%
Relacionamento próximo com a diretoria	50%
Ter apoio das pessoas	8%
Recursos	8%
Estrutura	8%
Processos inter-relacionados estruturados	8%
Trajetória profissional no mesmo hospital	8%
Ter um perfil de gestão resolutivo	8%
Ser dinâmica	8%
Equipe que possui	8%
Gestão da qualidade	8%
A valorização e o respeito que o hospital possui com a enfermagem	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.

Contudo nota-se que não existe uma diferenciação entre a geração X e a geração Y referente a pontos como o cotidiano gerencial em enfermagem, as estratégias utilizadas para o exercício do cargo de gestão em enfermagem, a pressão sofrida no exercício da função, as relações estabelecidas com a equipe de enfermagem (técnicos e enfermeiros), com a equipe multidisciplinar, superiores, a autonomia presente no cargo e os pontos facilitadores e dificultadores. Os pontos convergentes foram supracitados, conforme tabelas apresentadas, e nota-se uma proximidade e semelhança nas ações e relações interpessoais citadas. Salienta-se que, nesses pontos, o posicionamento gerencial não foi influenciado pelas diferentes gerações presentes no ambiente de trabalho.

5.6 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 sentiu 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.

Percebe-se que os conflitos são identificados e sofridos de forma direta ou indireta pelas enfermeiras da geração Y, como demonstram os depoimentos abaixo:

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 vejo a possibilidade de conflitos, mas então eu me antecipo, não criando situações de conflito. 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).

As falas supracitadas 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, os autores destacam que 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.

Uma enfermeira coordenadora de 49 anos relata que a idade traz a maturidade importante para a tomada de decisão nos momentos que podem aparecer conflitos.

O fato de estar mais maduro facilita muito a tomada de decisões nestes conflitos. Hoje eu tenho uma postura que não tinha tempos atrás. Eu tinha mais ímpeto, era mais briguenta. Hoje eu consigo mediar mais. A ousadia que o jovem tem atrapalha um pouco, não que seja ruim, mas não sabem dosar. A própria formação permite que a pessoa tenha mais ideias, sejam mais ousadas. Mas a maturidade permite te dar outra visão, até pra entender o contexto do que estamos vivendo, do momento do país (E8- Geração X).

Os conflitos devidos à idade são sofridos pelas enfermeiras da geração Y, as quais trazem à tona relatos de humilhação, brigas, comparações e ameaças. Já a geração X não percebe conflitos nos cargos de gestão relacionados ao fator idade. Conforme relato supracitado, atribuem-se características à geração X como equilíbrio e maturidade como um ponto fundamental para evitar a presença de conflitos.

Com relação às diferenças nos trabalhos e formas de agir de enfermeiras em cargos de gestão, 10 participantes (83%) tanto da geração X como da geração Y percebem características diferentes, somente duas participantes (17%), ambas da geração X descrevem que não percebem diferenças.

Mediante a realidade das organizações no mundo atual, nota-se uma diversidade de gerações dentro das organizações, o que implica uma divergência de opiniões e diferentes comportamentos, além da maneira de enxergar e realizar o trabalho. Nesse contexto, diferentes gerações (*Baby Boomers*, geração X e geração Y) trabalham e convivem diariamente em um mesmo ambiente empresarial (OLIVEIRA; PICCINNI; BITTERCOURT, 2012).

As enfermeiras participantes da 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, na pesquisa, que tanto as participantes da geração X quanto as 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).

[...] O meu tempo de casa não me dá nenhuma imunidade, mas as pessoas trocam de emprego muito rápido. A minha geração cria mais vínculo, se dedica mais (E8- Geração X).

Eu vejo diferença... eu percebo que eu sou mais madura, tenho mais equilíbrio nas decisões e segurança para exercer o meu trabalho... Então para quem tem mais tempo de gestão, isto seja um dificultador, não poder formar uma equipe. Você busca no mercado uma coisa que você não encontra, as vezes você busca um enfermeiro com perfil de administrador, que vai ser seu suporte, sua retaguarda, hoje você não encontra facilmente... (E5- 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).

Nesse sentido, os estudos sobre a geração X no mercado de trabalho vão ao encontro da fala da enfermeira supracitada. Na perspectiva de Ladeira, Costa; 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. No intuito de ilustrar as considerações apresentadas pelas enfermeiras participantes da geração Y, foram destacadas algumas falas, 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).

[...] algumas coisas vão pegar mais, pois elas não costumam ter tanta cabeça aberta, aceitar bem as inovações e novas ideias, sentem muito a mudança. Então quando as coordenadoras são mais novas, estão no auge da profissão, elas querem fazer diferença, querem mudar (E11- 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 proatividade, 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).

As falas supracitadas convergem para o exposto pelos autores Vasconcelos et al. (2010) acerca da geração Y e suas âncoras de carreira, em que a geração Y apresenta características de criatividade, empreendedorismo, valorização das relações sociais e de trabalho em equipe. Prima pelas suas opiniões e autonomia, busca resultados imediatos e valoriza a ética e a inclusão.

A literatura apresentada por Ladeira; Costa; 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.

Na visão de outra coordenadora, a geração Y possui características específicas que excluem os demais enfermeiros de gerações anteriores do mercado de trabalho privado nos hospitais:

Mesmo aqueles que não tenham dificuldades, mas que não possuem diferencial que esta turma nova tem, que é ser polivalente, ser agitado, ser proativo, ter muito movimento, apresentam dificuldades de se manterem no mercado de trabalho (E2- Geração Y).

É importante salientar que algumas estratégias e posicionamentos são necessários às enfermeiras gestoras da geração Y para atuarem no cargo e mostrarem a capacidade de assumirem uma função com pouca idade.

[...] mas eu sempre procurei me mostrar mais madura e agir de um jeito que demonstrava confiança e firmeza. Ter postura que o cargo exige. E eu tinha que mostrar diariamente que daria conta” (E7- Geração Y).

Então eu acho que sim, pegar um cargo de grande responsabilidade sendo nova e com pouco tempo de experiência, mas eu acho que pra superar isto é provando que você tem competência para estar ali naquele momento (E10- Geração Y).

O trabalho de gerações apresentado pelos estudos de Veloso (2012) descreve a necessidade dos mais jovens apresentarem a originalidade em seus trabalhos e até mesmo negando os valores de gerações anteriores. Ao passo que os mais velhos sentem-se ameaçados e incomodados frente aos mais novos. A autora descreve

sobre a importância de reconhecer as comparações e conflitos de gerações presentes nas organizações.

Oliveira (2010) descreve que a geração Y possui um comportamento diferente que, na visão do autor, é relatado como complexo e mais sutil. Essa geração busca um retorno sobre o seu trabalho de forma mais frequente e, quando não percebe possibilidade de crescimento, deixa o local em busca de novos desafios. Para os líderes e pais, esse comportamento é visto como uma falta de comprometimento, mas o autor descreve como uma necessidade de novos olhares para os anseios da geração Y.

As diferentes formas de trabalho e de agir são apresentadas pela participante abaixo não somente em relação à equipe de enfermagem, como também em relação à equipe médica, conforme relato extraído da pesquisa:

Se formos comparar um tempo atrás que o hospital só tinha profissionais cardiologistas, médicos mais velhos que sabiam trabalhar, que não se intimidava fácil com as demandas que surgem e hoje a gente tem que absorver o profissional mais novo com todos os problemas que ele traz, inexperiência, imaturidade não só profissional (E12- Geração X).

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, a geração X entende que as enfermeiras da geração Y possuem maior bagagem das ferramentas de gestão e da sistematização da assistência de enfermagem.

Já as enfermeiras da geração Y consideram que essa 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.

Explana que a própria instituição não quer essa geração no mercado de trabalho, por perceber que essas características 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).

[...] 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 (E4- 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).

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.

Somente uma enfermeira de 40 anos relata que não sabe definir se foi preconceito, mas que sofreu muitos questionamentos devido a sua experiência e conhecimento do cargo de gestão exercido anteriormente em outra instituição, conforme relato:

Não sei se preconceito, mas no início aqui, eu tinha alguns questionamentos, posicionamentos, algumas falas que incomodavam algumas pessoas, achavam que eu queria ser a melhor, mas não era, era a minha experiência....Então preconceito eu acho que não, mas só com o

tempo que elas puderam perceber que o que eu falava era viável, que eu queria contribuir e minha experiência era importante (E5- Geração X).

A fala da enfermeira coordenadora de um CTI aos 29 anos reflete características da geração Y no que tange à ascensão profissional recente:

Quando me convidaram para assumir a coordenação, eu falei que foi um grande desafio, pois eu era enfermeira e como iria ser coordenadora de pessoas que eram meus pares. E também por conta da idade, assumi a coordenação com 24 anos. E eu assumi em um momento que passaria por uma auditoria em menos de dois meses, foi um desafio. Mas eu quis tentar e aproveitar a oportunidade que me foi dada, mesmo com receio, assumi o risco (E7- Geração Y).

Veloso (2012) retrata que os dirigentes preocupam-se em receber e trabalhar com a geração Y e principalmente no tocante à rápida ascensão dessa geração aos cargos de gestão.

Os dados desta pesquisa também demonstram que a geração Y também é considerada uma geração que não se fixa nas instituições e troca de emprego com maior facilidade.

Esta geração atual não possui compromisso, trocam de emprego, muito rápido. Eles vivem o momento e reclamam que não possuem oportunidade de crescimento. Os valores hoje são diferentes. Eu vejo isto em todas as categorias, técnico, enfermeiros, médicos e nas outras profissões (E6- Geração X).

O relato supracitado da entrevistada também se reflete no trabalho de Veloso (2012), em que os executivos seniores relatam que, em situações de dificuldade, os executivos mais jovens não mantêm o compromisso com a instituição, ao passo que os executivos mais jovens descrevem que os mais velhos são mais enraizados ao modelo tradicional, com dificuldade de mudanças.

A coordenadora de enfermagem da geração X explana sobre o vínculo e compromisso com a instituição, conforme um trecho extraído das falas:

[...] mas as pessoas trocam de emprego muito rápido. A minha geração cria mais vínculo, se dedica mais (E8- Geração X).

Na perspectiva da geração X, as enfermeiras da geração Y trocam de emprego com maior facilidade ou até mesmo deixam a profissão. As enfermeiras participantes da geração X relatam durante a pesquisa que elas se dedicam e mantêm maior compromisso com a instituição em que trabalham.

5.7 Expectativas profissionais e tendências dos cargos de gestão

Nota-se que 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.

Tabela 12: Expectativa profissionais

Itens discriminados	%
Manter-se no cargo de gestão	33%
Crescer profissionalmente	17%
Desvincular mais do pegar e do fazer	8%
Adquirir experiência	8%
Dominar o que eu faço	8%
Ser referência profissional	8%
Prestar um atendimento com segurança ao paciente, com uniformidade	8%
Diminuir o turnover da equipe	8%
Ter um trabalho mais tranquilo	8%
Não pretende ficar muito tempo na instituição	8%
Pretende viajar, estudar e ter uma vida mais tranquila.	8%
Pretende fazer mestrado, pois gosto da área acadêmica.	8%
Ficar nesta vida por pouco tempo	8%
Quer uma vida mais tranquila	8%
Fazer com que a sua equipe seja a melhor do hospital	8%
Fazer um bom trabalho	8%
Ter reconhecimento	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 extremamente perceptível em crescer profissionalmente, almejar novos cargos, dominar a função que exercem e serem reconhecidas.

Eu espero me manter em cargo de gestão, amo trabalhar nessa instituição e quero estar aqui. Sei que hoje para o meu crescimento profissional, enquanto a gerente está aqui, eu não tenho muito onde crescer. Vejo este cargo de subgerente como um reconhecimento, uma valorização do meu trabalho, sem sombra de dúvidas, mudou a minha visão de mim mesma aqui dentro... (E2- Geração Y).

Eu quero crescer, mas sem trazer prejuízo a ninguém, claro que se eu tiver uma oportunidade limpa de crescer aqui dentro eu quero sim (E2- Geração Y).

Essas falas vão ao encontro da literatura apontada por Oliveira, Piccini 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.

Agregar mais, não acho que eu tenho chegado ao ápice da minha carreira. Então procurar estudar mais, ampliar a visão como gestora, fazer cursos, porque acho que falta para a enfermagem esta visão financeira do processo. Buscar aperfeiçoamento, com mestrado e doutorado... (E10- Geração Y).

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, aposentadoria que já chegou ou está para acontecer, sensação de dever cumprido. É notável que elas possuem outro ponto 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.

No tocante à geração X, a Enfermeira de 49 anos relata sobre suas expectativas profissionais:

Permanecer um tempo mais no hospital, mas não pretendo ficar muito tempo ainda aqui. Quero estudar mais, viajar mais, estar com a vida mais tranquila. Trocar de emprego hoje não é meu objetivo, quero ficar mais um tempo e depois cuidar do que me interessa particularmente (E8- Geração X).

A coordenadora de enfermagem de 54 anos relata:

A minha expectativa hoje é ficar nesta vida por pouco tempo, fiz um curso em outra área, não é que eu vou conseguir uma vida mais tranquila, voltar para casa mais cedo, poder desligar o celular, mas esta é uma rotina muito

estressante. Mas enquanto eu estiver aqui, a expectativa que eu tenho e a vontade que eu tenho é que este pronto socorro seja o melhor do hospital...(E12- Geração X).

Todas as participantes da geração X não mostraram novas expectativas profissionais, conforme descrito nas falas supracitadas. As novas perspectivas, em sua maior parte, são citadas por coordenadoras de enfermagem da geração Y.

Com destaque aos salários e benefícios, as enfermeiras em cargos de gestão das duas gerações participantes da pesquisa relatam satisfação, dizem que os salários estão compatíveis com o mercado, mas também afirmam que gostariam de ganhar mais, em razão das demandas de trabalho e das responsabilidades presentes na função.

Tabela 13: Salários e benefícios

Itens discriminados	%
Estou satisfeita	41%
Mas a gente sempre acha que pode ganhar mais	25%
Temos o reconhecimento enquanto gestor	17%
Ótimo	8%
Aqui o hospital é referência em termos de salário	8%
Aqui o salário é um pouco melhor do mercado	8%
Claro que eu trabalho muito mais do que eu ganho	8%
Sim	8%
Bom	8%
O mercado está defasado	8%
Pelo tempo que estou aqui, meu salário está na média	8%
Muito satisfeita	8%
Me sinto valorizada	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.

Com relação às tarefas novas, as enfermeiras da geração X e da Geração Y relatam que gostam e sentem-se motivadas com novos desafios.

Tabela 14: Tarefas novas e desafios

Itens discriminados	%
Eu gosto	33%
Adoro	17%
Fico motivada	17%
Já tenho dificuldades com a evolução tecnológica	8%
É o que mais me motiva	8%
Estou sempre ligado com o que está acontecendo ao meu redor	8%
Sou aberta a novas possibilidades	8%
Sou produtiva e sempre vejo pelo lado positivo	8%
Eu amo fazer	8%
Tranquila	8%
Me dou muito bem	8%
Me incentiva a ter que superar algo	8%
Muito bom para gente enquanto pessoa	8%

Fonte: Dados oriundos da pesquisa

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

No entanto nota-se que a geração X apresenta certa dificuldade com as inovações em diversos âmbitos e com a rapidez com que elas atingem as organizações, incluindo a hospitalar. Uma coordenadora de enfermagem de 54 anos relata que gosta das tarefas novas, mas que já sente dificuldade com as novas tecnologias.

[...] já tenho algumas dificuldades com a evolução tecnológica, tudo é muito rápido, mas apesar de não ter facilidade, não tenho má vontade, gosto de aprender (E12- Geração X).

A outra enfermeira de 49 anos descreve a necessidade de acompanhar as mudanças citando as inovações curriculares:

Eu sou bem curiosa, procuro não ser resistente. Por exemplo, quando me formei não estudei SAE (Sistematização da Assistência de enfermagem), hoje eu vejo que é necessário. Procuro sempre me adaptar (E8- Geração X).

Nesse contexto, é perceptível que as enfermeiras mais velhas precisam se atualizar ainda mais, visto que elas tiveram uma formação na graduação a qual não ensinava

a gestão em enfermagem da forma como os cursos de graduação estão estruturados hoje e em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais. Além disso, o desenvolvimento tecnológico exige que elas estejam preparadas para a inserção da tecnologia da informação nos hospitais.

Infere-se que as inovações e os desafios impulsionam ainda mais as enfermeiras da geração Y. Elas sentem-se mais motivadas e buscam melhorias para o local de trabalho. Uma enfermeira da geração Y relata:

[...] Os desafios, as metas me tornam mais criativa, dinâmica, inteligente. Você precisa buscar alternativas, inventar, correr atrás, você vê que algumas coisas que talvez seriam barreiras, você precisa transpor (E2-GeraçãoY).

Acerca do futuro da gestão em enfermagem e das tendências nessa área, embora as respostas tenham se apresentado bastante diversificadas, nota-se uma convergência para uma satisfação com os cargos de gestão, um futuro pautado na manutenção desses cargos, visto que estes são considerados fundamentais para o funcionamento das organizações hospitalares, além da possibilidade de ampliação para novos cargos, conforme relatos das enfermeiras apresentados na TAB. 15 abaixo:

Tabela 15: Futuro e tendência na área de enfermagem

(continua)

Itens discriminados	%
Irá se manter.	17%
A enfermagem pega todos os processos daqui do hospital.	8%
Mercado exige profissionais polivalentes	8%
Perfil de inovação	8%
A gestão tem que ser vista como uma estratégia de negócio	8%
O enfermeiro gestor faz toda a diferença	8%
A tendência é os mais jovens assumirem a gestão	8%
A tendência são os cargos de gestão voltarem para as pessoas mais antigas	8%

Tabela 15: Futuro e tendência na área de enfermagem

(continua)

Itens discriminados	%
As coordenações estão ganhando mais cargos que os gerentes de enfermagem	8%
Estamos conquistando espaços	8%
Precisa de investimento, precisa construir isso dentro dos hospitais	8%
Maior aceitação	8%
Cada vez mais um campo sólido	8%
Cada vez mais enfermeiros especializados nessa área	8%
A tendência é aumentar	8%
Um futuro promissor	8%
Pessoas mais voltadas para as ferramentas de gestão	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.

Mesmo com a convergência de respostas, cabe salientar alguns posicionamentos diferenciados, quando a enfermeira participante da geração Y relata que a tendência são os mais novos assumirem os cargos, ao passo que a enfermeira pesquisada da geração X explana que a tendência será os mais velhos assumirem os cargos de gestão. Ambas argumentam sobre o posicionamento defendido acerca do futuro desses cargos.

Está acontecendo uma tendência das pessoas mais novas assumirem cargos de gestão, porque são mais abertas, flexíveis, dinâmicas, produtivas, dispostas e sempre querendo ganhar um lugar no mercado. Fazer uma carreira (E4- Geração Y).

Eu fico preocupada pelo que te falei antes, muitas pessoas que não têm experiência e estão assumindo cargo de gestão e minha preocupação é com a situação como um todo, mas principalmente com os gestores. As pessoas não têm mais compromisso, persistência, envolvimento que tínhamos. Acho que a tendência é que os cargos de gestão irão voltar para aquelas pessoas mais antigas (E6- Gerção X).

Tem que ter. O mercado tem que ver isto como uma estratégia de negócio. Antigamente era uma enfermeira, que era coordenadora, supervisora, que fazia tudo, hoje isto não funciona mais. Assim como os cargos de auditoria pronto hospitalar. Por exemplo, quando comecei na auditoria, era um luxo, hoje não consigo imaginar um hospital funcionando sem auditoria. E a mesma coisa é com os cargos de gerência. Tem que ter este profissional com esta função geral e este conhecimento técnico. Isto faz toda diferença. Ter o assistencial e o gerencial (E3- Geração X).

Temos avançado para áreas que a princípio não era nossa, como a parte de auditoria que tem muitos enfermeiros, auditoria da qualidade também. Estamos conquistando espaços(E8- Geração X).

As participantes destacam a relevância dos cargos de gestão nas instituições hospitalares e que estes são assumidos por enfermeiras. Brito e Melo (2001) salientam a atuação gerencial do enfermeiro, em que as organizações optam por este profissional, em razão da sua capacidade de atendimento dos cuidados de saúde do cliente, associada à capacitação administrativa e facilidade de relacionar-se com a equipe multidisciplinar.

Portanto, acerca das tendências dos cargos de gestão em enfermagem, a perspectiva das participantes é favorável. Independente da geração, seja X ou Y, elas destacam que o enfermeiro gestor é fundamental para o funcionamento da instituição, ainda expandindo sua atuação para outras áreas como a auditoria de contas e da qualidade. As participantes salientam que, para isso, é necessário um perfil de inovação proativo, polivalente e um profissional que faça a gestão de todos os processos, tanto os assistenciais, quanto os administrativos.

5.8 Carreira e vida pessoal das enfermeiras gestoras

Para conciliar a vida pessoal e a profissional, as enfermeiras participantes relatam sobre a dificuldade e as “perdas” pessoais em prol da carreira.

Hoje eu estou preocupada de como será quando eu tiver meu neném, porque é muito difícil conseguir sair no horário, e você tendo uma criança na escolinha, você tem que sair no horário e ter que dar conta disso (E10- Geração Y).

Com destaque para as enfermeiras que possuem filhos, nota-se a necessidade de um suporte familiar ou de terceiros para o cotidiano, visto que a dedicação diária ao trabalho impede o dia a dia próximo dos filhos, sendo esta a estratégia que elas utilizam para conciliar família e vida profissional. Somente duas enfermeiras participantes da geração X não se enquadram nessa situação, visto que uma delas possui somente uma filha de 28 anos e a outra possui três filhos, com idades de 18 anos (2) e 22 anos (1), os quais não dependem de cuidados. Com os filhos em

idades mais avançadas, elas não precisam desse suporte familiar ou de terceiros para conciliar o trabalho e os cuidados com os filhos. No entanto as demais enfermeiras participantes da geração X e a única com filho da geração Y precisam de um suporte para conciliar vida pessoal e profissional.

A questão do horário pesa muito, não tenho horário de chegar e nem de sair. A minha vida pessoal precisa se adaptar a isso. Preciso ter um suporte para que minha filha esteja sendo bem cuidada neste período e minha família saber que não vou estar disponível sempre (E2- Geração Y).

Esses achados vão ao encontro da pesquisa de Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), que relatam que as mulheres executivas “terceirizam” o trabalho doméstico e o cuidado com filho, visto que no Brasil esse serviço, além de disponível, possui uma mão de obra barata. Essa função que outrora era realizada pela mãe no cuidado com o filho, agora é repassada a empregadas domésticas, babás e outros profissionais.

É muito complicado. Eu tenho dois filhos e eu tenho uma moça que mora comigo, que me ajuda e como sou divorciada, eu tenho a guarda compartilhada dos meus filhos, revezamos o fim de semana e toda terça e quinta eles ficam com o pai. Nestes dois dias para fazer este desdobramento, não trabalho nos finais de semana, pelo menos não desloco para o hospital, verifico e-mails e tenho celular corporativo (E3- Geração X).

É possível inferir que as mulheres da geração X “sofrem” esse dilema com o cuidado com os filhos e a dedicação ao trabalho de forma mais latente, visto que as mulheres da geração Y acabam adiando a maternidade em prol da carreira e, neste momento, não vivenciam esses fatos.

Veloso (2012) salienta que as decisões para a definição de carreiras envolvem outros âmbitos na vida das pessoas, a saber a vida pessoal. Nesse sentido, a carreira profissional exige adaptações para conseguir conciliar a vida profissional e a pessoal, incluindo a família.

No que diz respeito à carreira, as enfermeiras entrevistadas relatam e até desabafam como relacionam a dedicação ao trabalho com a vida pessoal. É perceptível que as participantes da geração X são mais ponderadas e tentam equilibrar mais a relação vida pessoal e profissional. As enfermeiras participantes da

geração Y, talvez por estarem no início da carreira e almejavam um reconhecimento rápido, novos cargos e serem referência na profissão, dedicam-se mais e acabam afetando a vida pessoal com mais intensidade.

[...] Não tem jeito, afeta um pouco, como enfermeira assistencial eu tinha horário para sair, eu tinha minhas coisas, mas eu coloquei na minha cabeça, que foi isto que escolhi para mim, eu dou conta de fazer. Hoje em dia eu estou em busca da minha vida profissional, então é claro que minha vida pessoal, meu marido, minha família, são importantes para mim, então insiro eles neste processo, porém não quero e nem consigo abraçar o mundo, mas eu consigo separar muito bem estas coisas. Então se eu escolhi foi minha vida profissional, alguma coisa da minha vida pessoal eu não vou conseguir fazer (E1- Geração Y).

Filho. É onde mais me dói, perco muito do desenvolvimento dela, do crescimento... (E2- Geração Y).

[...] E tenho problemas na minha vida pessoal por conta do meu cargo... (E7- Geração Y)

Já nos relatos da geração X, é notória a diferenciação das falas quando comparadas com as da geração Y, e os posicionamentos refletem mais segurança e equilíbrio na conduta.

Mas hoje, com a maturidade, eu consigo separar mais as coisas. Agora que vou sair de férias, me organizo para não levar nada para casa. Procuo atender as demandas no meu tempo, já não fico sofrendo quando não consigo resolver tudo (E8- Geração X).

Eu sempre procurei não abandonar meus filhos, acho que meu marido sofreu mais, por exemplo eu nunca abri mão de almoçar em casa, ainda que eu não almoçasse, mas nunca abri mão de levá-los e buscá-los na escola, mesmo que eu os visse por 15 minutos. Eles ficavam o dia todo na escola para mim era bom, mas na hora que eles saíssem eu estava lá, nunca abri mão disso. Eu sempre garanti minha participação, presença (E 15- Geração X).

Eu por exemplo não levo trabalho pra casa, no final de semana eu não trabalho, para que quando eu estiver fora daqui eu consiga relaxar, descansar, a família e os filhos precisam desta atenção de você estar com eles e estar realmente presente com eles (E5- Geração X).

Ainda na perspectiva de Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), as novas formas de trabalho alienam os profissionais, por meio de e-mails, telefones celulares, *laptops* em domicílio e, dessa forma, o tempo destinado à família não é mais o mesmo. “É o paradoxo do estar presente estando ausente. Sem forças para lutar contra esse panorama, a mulher pode se sentir culpada”. É notável que todas as enfermeiras em cargos de gestão participantes da pesquisa sentem-se incomodadas com a

invasão que as novas tecnologias fazem nos horários além daqueles previstos formalmente no trabalho.

Não é fácil, hoje ainda tem os celulares corporativos, WhatsApp...então você acaba trabalhando sem parar, todos os dias da semana, então é preciso se ter esta predisposição (E5- Geração X).

Meu noivo não aceita muito, toca o telefone, o WhatsApp; minha mãe me cobra muito, as vezes ainda levo serviço para casa. Minha sala é muito frequentada, telefone toca toda hora, meu corporativo sempre toca também, então as vezes não consigo cumprir os prazos e não tem jeito levo o serviço para terminar em casa. Às vezes tenho que passar correndo na minha mãe, interfere muito com meu noivo” (E7- GeraçãoY).

Eles estão envolvidos nisso. Às vezes minha filha cobra que mal chego em casa e o telefone toca, mas explico que é minha profissão, que é meu dia a dia e ela vai ter que entender isso. É lógico que tento separar as coisas, mas nem sempre dá (E9- Geração Y).

A gente não tem descanso, tem telefone corporativo que você precisa ficar à disposição, acho que foi a pior coisa que inventaram. Então tem a pressão de prazo de processos, de resultado o tempo todo. A evolução tecnológica de qualidade veio para melhorar os processos e melhoraram, mas o nosso nível de stress é muito grande (E12- Geração X).

Essa ausência é intensificada, uma vez que as empresas exigem mais a proatividade, a antecipação de problemas eventuais e a cobrança por melhores resultados e alcance de metas (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Ainda nessa pesquisa realizada pelos autores supracitados, as mulheres executivas desabafam acerca da falta de energia para suprir as demandas de casa, filho e relação com o marido.

Nessa perspectiva, a relação marido e mulher sofre a interferência da vida profissional, o que gera um impacto na vida pessoal, conforme relato das enfermeiras entrevistadas:

Durante a semana não posso fazer nenhum compromisso com filhos, com vida social. É uma opção de vida (E3- geração X).

Com o marido precisa-se ter uma cumplicidade e um entendimento e até uma aceitação mesmo. Porque eu não tenho o tempo que meu marido gostaria que eu tivesse para executar as coisas como uma esposa culturalmente faz. Então meu marido, entende, aceita e a gente cria meios para que isto aconteça. Na relação marido e mulher obviamente que algumas coisas se esgotam mais, não tem jeito, o trabalho às vezes vai para dentro de casa nas conversas... (E2- Geração Y).

Prejudica também um pouco a questão de energia que você tem que se dedicar como mulher, como esposa, muda-se muito. A disposição de fazer um carinho, aquele momento romântico, até mesmo sexualmente (E2-Geração Y).

Como se observa, os cargos de gestão em enfermagem exigem uma dedicação muito grande dentro e fora das instituições hospitalares e, na atualidade, essa dedicação é intensificada por meio de e-mails, telefones corporativos e aplicativos como whatsapp. Para a geração Y, que necessita dedicar-se cada vez mais ao trabalho e busca um reconhecimento rápido e crescimento na carreira, o tempo destinado aos filhos, maridos, familiares e amigos torna-se cada vez menor.

Além disso, percebe-se que as enfermeiras da geração X, que são o grupo de enfermeiras participantes com maior presença de filhos, acabam “terceirizando” o trabalho do lar e o cuidado com os filhos. Já as enfermeiras da geração Y dedicam-se mais à carreira, estão adiando a maternidade, buscam novos cargos e acreditam não estarem no ápice da carreira.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os hospitais buscaram mudanças em seu modelo de gestão devido a diversas situações que ocorreram nos últimos tempos, tais como: crises econômicas, aumento da complexidade dos casos recebidos, introdução de novas tecnologias, necessidade de mudanças no modelo de atendimento, novo perfil dos usuários, entre outras. Portanto, são necessários novos modelos de gestão nas instituições e novas posturas e adaptações dos seus profissionais. Nesse sentido, a função gerencial é fundamental para o alcance das mudanças e metas institucionais.

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

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, buscou-se na literatura científica a discussão de temas como a função gerencial, o trabalho da enfermeira gerente, as competências e habilidades da enfermeira na função gerencial, a caracterização das gerações, as gerações e o trabalho, além das relações: gerações e carreiras; gerações e gênero.

O percurso metodológico utilizado na presente pesquisa foi uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, realizada por meio da pesquisa de campo. Foi utilizado um questionário semiestruturado, com a realização de entrevistas individuais com 12 enfermeiras que exerciam, até o momento da coleta de dados, cargos de gestão em enfermagem em hospitais privados de Belo Horizonte (MG) e região metropolitana. A análise dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo, para o alcance dos resultados de forma real e relevante.

Com relação ao perfil das enfermeiras participantes, foram entrevistadas enfermeiras das gerações X e Y. No tocante à geração X, foram seis participantes, de diferentes idades: 38 anos (1), 40 anos (2), 45 anos (1), 49 anos (1) e 54 anos (1). Com relação à geração Y, foram seis participantes, sendo 23 anos (1), 28 anos (1), 29 anos (2), 30 anos (1) e 31 anos (1). Referente ao estado civil, entre a geração X, somente duas são casadas, duas são separadas/divorciadas e duas são solteiras.

Já na geração Y, predomina um grupo de mulheres casadas, uma é solteira e outra, apesar de solteira, considera-se noiva, pois pretende se casar, está morando com o futuro marido e está grávida.

A maternidade predomina na geração X, em que somente uma das seis participantes não possui filhos. Na geração Y, nota-se que a maternidade é adiada pelas mulheres em prol da dedicação à carreira, somente uma participante possui filho e duas estão grávidas aos 29 anos. Formalmente a jornada de trabalho contempla oito horas diárias, mas nos relatos emerge que os horários de trabalho extrapolam os horários previstos, chegando a 10, 12 e até 14 horas diárias de trabalho.

A respeito da função gerencial, os dados da 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. É apresentado pelas respondentes que o trabalho gerencial é sem rotina, com atividades burocráticas, complexo, desafiador, que exige responsabilidade, em que elas são responsáveis por todo o setor, incluindo o cuidado de enfermagem, os processos financeiros, materiais, físicos e humanos.

Nessa função, o relacionamento interpessoal é muito forte com a equipe de enfermagem e com a equipe multidisciplinar do hospital. Mesmo considerando um trabalho complexo, que exige muita dedicação e “vestir a camisa” da instituição para alcançarem o sucesso, as enfermeiras em sua maioria mostram-se realizadas, gostam do que fazem e se sentem satisfeitas com a sua função e com os salários ou pelo menos consideram estes dentro do valor pago no mercado para esse cargo. As entrevistadas mostram um poder velado no seu discurso pelo cargo que ocupam e as enfermeiras participantes sugerem que alcançaram o sucesso profissional. Os únicos sentimentos que fogem do exposto foram apresentados pelas participantes da geração X. Estas falam sobre cansaço com o cargo que exercem, não pretendem ficar muito tempo na profissão, já se aposentaram ou estão perto de se aposentar, demonstram interesse em trabalhar com outra área, além dos interesses pessoais, como uma vida mais tranquila, vontade de viajar e estudar.

Constatou-se que no exercício do trabalho as participantes tanto da geração X quanto da geração Y afirmam utilizar um modelo de gestão participativo, com proximidade da equipe de enfermagem (técnicos e enfermeiros), uma relação próxima com os superiores e em sua maioria afirmam possuir autonomia na função gerencial. Já com a equipe multidisciplinar, elas relatam uma relação tranquila, próxima e imparcial. Os casos de dificuldade, quando apontados, são descritos no que se refere às relações com a equipe médica.

Mas em uma consideração contraditória, os pontos dificultadores convergem para as relações interpessoais, no que tange à gestão de pessoas, dificuldades com equipe médica e exercício da liderança de uma forma geral. A comunicação emerge como ponto dificultador, devido ao fato de as enfermeiras gerenciarem uma equipe grande de enfermagem e em alguns casos até serem gestoras da equipe multidisciplinar, com a presença de psicólogos e fisioterapeutas. A gestão do tempo é descrita como um desafio, em razão da grande quantidade de trabalho que é da responsabilidade dos gestores de enfermagem.

Já os pontos facilitadores são intimamente ligados à autonomia que os gestores em enfermagem possuem para com o seu trabalho e à relação de proximidade com a diretoria do local.

No tocante aos aspectos geracionais, os conflitos nos cargos de gestão em enfermagem devido às diferenças de idade são sofridos pelas enfermeiras da geração Y. 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 foram expostas a ameaças físicas, verbais, humilhações e desrespeito.

Cabe salientar não só os conflitos, mas também os preconceitos sofridos pelas participantes devido à idade. Foi perceptível que ele ocorre diretamente, indiretamente ou até mesmo velado na fala das participantes. Esse fato ocorre em sua maioria dentro da equipe de enfermagem, pois muitas das 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. É fundamental destacar que ambas as gerações conseguem identificar os pontos dificultadores da outra geração dentro das organizações.

Evidenciou-se, durante a pesquisa, que as expectativas profissionais das participantes são positivas com o cargo de gestão em enfermagem, principalmente em relação à geração Y, a qual relata que busca crescer profissionalmente, manter-se na função, dominar o que faz, adquirir experiência, ser reconhecida e ter um bom trabalho. No entanto a geração X, apesar da satisfação com a função, expressa sentimentos diferenciados, a saber: “não pretendo ficar muito tempo aqui; fiz um curso em outra área, vou ficar pouco tempo nesta vida; é uma rotina estressante; pretendo viajar, estudar e ter uma vida mais tranquila; não parei para almejar outra coisa”.

Acerca das tendências nos cargos de gestão, a perspectiva das participantes é favorável. Independente da geração, seja a X, seja a Y, as respondentes salientam que o enfermeiro gestor é fundamental nas instituições, ressaltando que a tendência é aumentar os cargos de gestão e a perspectiva, de expandir para outras áreas de atuação. Mas, para essa atuação favorável, é fundamental a atuação de enfermeiros polivalentes, proativos, com um perfil de inovação.

Esta pesquisa também tornou possível constatar que as enfermeiras buscam a atualização constante de diversas formas, com vistas a acompanharem as mudanças do mercado. Algumas enfermeiras da geração X sofrem essa mudança um pouco mais latente, visto que possuem uma formação mais antiga e não tiveram na graduação o ensino da administração em enfermagem e hoje precisam acompanhar pontos não vistos anteriormente, como, por exemplo, a sistematização da assistência em enfermagem, as ferramentas de gestão da qualidade em saúde, além da inserção e do crescimento das tecnologias no setor da saúde.

Enfatizando a vida pessoal, as participantes relatam que, com a inserção das novas tecnologias, principalmente na atualidade, com telefone corporativo, whatsapp e e-mail, e com o excesso de trabalho, acabam tendo os seus horários de descanso e lazer invadidos.

As participantes da geração X que possuem filhos “sofrem” essa dicotomia entre a dedicação aos filhos e ao trabalho de forma mais significativa. Na geração Y, somente uma participante possui filho, visto que as mulheres dessa geração estão adiando a maternidade em prol da carreira. Portanto, as mulheres com filhos “terceirizam” este trabalho e contam com o apoio dos familiares.

Quando casadas, os maridos reclamam da dedicação ao trabalho e da falta de tempo com eles, filhos e família. Enfim, a vida social, familiar e com o cônjuge sofre a interferência do trabalho de forma mais forte para as participantes da geração Y, elas relatam que sentem a necessidade e satisfação de dedicar-se à carreira e que as recompensas salariais são importantes. Foi possível inferir que as enfermeiras participantes da geração X buscam um equilíbrio maior e sentem-se mais maduras para separar o trabalho e a vida pessoal.

Como limitação do estudo, apresenta-se a realização da pesquisa com somente 12 enfermeiras gestoras e em hospitais da rede privada de Belo Horizonte e região metropolitana. Sugere-se que a pesquisa possa extrapolar para outros âmbitos, como os hospitais públicos, e até mesmo para uma perspectiva comparativa entre os hospitais particulares e os hospitais públicos. 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.

Uma segunda sugestão seria a temática de gerações ser estudada, incluindo a percepção dos técnicos de enfermagem e dos enfermeiros acerca de gestores de enfermagem de diferentes gerações.

Dada a diversidade de gerações dentro das organizações pesquisadas, uma terceira sugestão seria incluir a pesquisa com outros profissionais da saúde, abordando a temática de gerações, como, por exemplo, médicos, fisioterapeutas, psicólogos e demais membros da equipe multidisciplinar. Ainda nesse tocante à diversidade de gerações nos ambientes de trabalho, pode-se propor uma pesquisa sobre a visão da organização por meio das percepções dos dirigentes e profissionais de recursos humanos acerca das enfermeiras de diferentes gerações em cargos de gestão.

Ressalta-se que a temática de gerações emergiu com novos trabalhos científicos nos últimos anos, entretanto é notória a escassez de trabalhos voltados para o setor de saúde e, por conseguinte, para os profissionais dessa área.

Em síntese, é possível descrever que o cotidiano do trabalho da gestão em enfermagem é centralizado no enfermeiro gestor e este é responsável pela assistência em enfermagem e dos processos administrativos do setor, como: recursos humanos, financeiros, materiais, físicos e de gestão da qualidade aplicada aos serviços de saúde. Entretanto são perceptíveis as dificuldades dos enfermeiros gestores para gerenciar pessoas e as relações interpessoais fortemente presentes na atuação profissional. Mesmo com a presença de competências gerais de comunicação, liderança, administração e gerenciamento presentes na Diretriz Curricular Nacional para a graduação em Enfermagem, nota-se a dificuldade em gerir os processos, em gerenciar os custos hospitalares, em utilizar e dominar as ferramentas de gestão de qualidade, em incluir e exercer a segurança do paciente, em gerir pessoas, dentre outros processos que levam os enfermeiros a enfrentarem desafios no cotidiano de trabalho e, muitas vezes, sentirem-se inseguros para a tomada de decisão.

Conclui-se, nesta pesquisa, que as gerações têm características, especificidades, valores culturais e sociais e são definidas não somente pela idade que delimita cada

geração. É possível inferir que, no âmbito hospitalar, elas possuem formas de agir e perspectivas profissionais com relação à gestão em enfermagem diferenciadas. São notórias, durante as entrevistas, as diferenças entre os posicionamentos e sentimentos expressos pelas enfermeiras participantes de diferentes gerações. Há que se pensar, em diversos níveis hierárquicos dentro das organizações, qual a melhor forma de receber e trabalhar com os profissionais da geração Y, porque, mesmo exercendo cargos de gestão e com melhores salários que outras funções exercidas pelos enfermeiros, sentem que ainda podem e querem crescer profissionalmente.

Nota-se que, na gestão em enfermagem, é perceptível que as enfermeiras mais velhas sentem a necessidade de “acompanhar” a geração mais nova, principalmente com relação à proximidade e facilidade que esta possui com as tecnologias e com as ferramentas de gestão em saúde. As enfermeiras da geração Y trazem uma bagagem maior dos cursos de graduação em enfermagem acerca dos processos gerenciais, quando comparadas com as enfermeiras da geração X que se formaram há mais de 25 anos.

Além disso, esta pesquisa também evidenciou que os enfermeiros que decidirem seguir a função gerencial em hospitais devem ter a consciência do trabalho que os espera. Conforme apresentado na pesquisa, o enfermeiro é responsável pelos processos assistenciais da enfermagem e administrativos do setor; deve estar preparado para a inserção das novas tecnologias e para a dedicação que o cargo exige, estando disponível além das horas formais de trabalho diário, também por meio de outras formas de comunicação, as quais levam à alienação do trabalho, como telefones corporativos, e-mails, whatsApp.

Portanto, acredita-se ter contribuído para os estudos da gestão em enfermagem, fundamentados em diferentes gerações nos ambientes de trabalho. O enfoque no setor saúde traz inovações para essa área de pesquisa, dada a escassez de trabalhos relacionando gerações e enfermagem/profissionais da saúde.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B. et al. Gerência dos serviços de enfermagem: um estudo bibliográfico. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, Goiás, v. 07, n. 03, p. 319 – 327. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.ufg.br/index.php/fen>>. Acesso: em 22 dez. 2015.
- 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.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2008. 281 p.
- BALSSANELI, Alexandre Pazetto; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Liderança no contexto da enfermagem. **Revista escola de enfermagem da USP**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v40n1/a16v40n1.pdf>. Acesso em: 26 maio de 2016.
- BELO HORIZONTE, Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. **Rede Hospitalar PBH**. Disponível em: <<http://portalpbh.pbh.gov.br>>. Acesso em: 27 jan. 2015.
- 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.
- BRASIL, Ministério da Saúde. Secretária Nacional de ações básicas de saúde. Coordenação de assistência médica e hospitalar. **Conceitos e definições em saúde**. Brasília, 1977.
- BRASIL, Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES Nº3, de 7 de novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>>. Acesso em 15 dez. 2015.
- BRASIL, Ministério da Educação. Conselho nacional de educação- Câmara de Educação Superior. **Resolução** CNE/CES n.3, de 7 de Novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Disponível em:<<http://portal.mec.gov.br/cne/>>. Acesso em: 16 dez. 2015.
- BRASIL, Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Manual Brasileiro de Acreditação**. Brasília: Ministério da saúde. 2006.
- BRASIL, Ministério da Saúde. **DATASUS**. Tecnologia da informação a serviço do SUS. Dados disponíveis de Abril de 2016. Disponível em:< <http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/deftohtm.exe?cnes/cnv/atencMG.def>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

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>. Acesso em: 22 dez. 2015.

BRITO, M. J. M.; ALVES, M. O processo de mudança em um hospital de Belo Horizonte: a visão da enfermeira-gerente. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 5, n. 2, p. 110-123, 2003. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/28410/o-processo-de-mudanca-em-um-hospital-de-belo-horizonte--a-visao-da-enfermeira--gerente>>. Acesso em 15 dez. 2015.

BRITO, M. J. M. et al. Interfaces das mudanças hospitalares na ótica da Enfermeira-gerente. 2004. **RAE**. São Paulo, v. 44. Edição Especial Minas Gerais. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44nspe/v44nspea03.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

BRITO, M. J. M.; CHAVES, M. M. O trabalho da enfermeira-gerente no contexto hospitalar: um estudo de caso sobre habilidades e funções à luz da teoria gerencial. In: XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD. 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: EnAnpad, 2005. Disponível em: <www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/EOR/2005_EORB1342.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2015.

BRITO, M. J. M. Traços identitários da enfermeira-gerente em hospitais privados de Belo Horizonte. **Brasil Saúde Soc**. São Paulo, v.17, n.2, p.45-57, 2008. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/sausoc/v17n2/06.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2015.

BRUNA, M. B. et al. A importância da liderança do enfermeiro no gerenciamento das relações interpessoais entre a equipe e a saúde. **Journal of Research Fundamental Care. Online**. v. 5, n. 3, p. 211-17, jul-set. 2013. Disponível em: <<http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/viewArticle/1496>>. Acesso em 13 jun. 2016.

CAVAZOTTI, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, artigo 9, Rio de Janeiro, Mar. 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5251>>. Acesso em: 27 Jan. 2016.

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>. Acesso em: 15 jun. 2016.

CHANLAT, J.F. **Ciências sociais e management:** reconciliando o econômico e o social. Tradução de Ofélia Lanna Sette Tôrres. Título original: Sciences sociales et management. São Paulo: Atlas. 2000. 100p.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Rev Portuguesa de Educação**, Minho, v.2, n.16, p.221-236, 2003. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1350495029.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2015.

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.

CORDEIRO, H. T. D. et al. A questão das gerações no campo das gestão de pessoas: um tema emergente? **Revista de carreiras e pessoas.** São Paulo, v. 3, n. 2. 2013. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/16531/12409>>. Acesso em: 23 dez. 2015.

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>. 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 jun. 2016.

COSTA, J. B. R; SILVA, M. A. M. Relações interpessoais da enfermagem na organização hospitalar: um estudo de caso na unidade de terapia intensiva neonatal. VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Santa Catarina. **Anais...** Florianópolis, 23 a 25 Maio 2010. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 15 jul. 2015.

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>. 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.

ÉSTHER, A. B.; MELO, MELO, M. C. O. L. 2004. Contexto, Atuação e Dilemas do Trabalho Gerencial. *In: III EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais*. 2004. Atibaia, São Paulo. **Anais...** Atibaia: EnEO. 2004.

Disponível

em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2004/2004_ENEO362.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2015.

ÉSTHER, A. B.; MELO, MELO, M. C. O. L.. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de Universidades Federais em Minas Gerais: o caso dos reitores. *In: XXXI Encontro da Anpad*. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad. 22 a 26 de Setembro de 2007. Disponível

em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7346>. Acesso em: 22 dez. 2015.

ÉSTHER, A. B.; SALOMÃO FILHO, A. Tensões e desafios na construção da identidade de “novos gerentes”. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**. v. 7, n. 1, São João del-Rei, janeiro/junho 2012.

FURUKAWA, P.OI.; CUNHA, I.C. K. O. Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados. **Rev. Latino-Am. Enfermagem(online)**. Ribeirão Preto, v.19, n.1, p. 106-114. 2011. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/pt_15>. Acesso em: 22 dez. 2015.

GÁRCIA et al. Influência da cultura organizacional na gestão participativa em organizações de saúde. **Revista Integrativa de literatura**. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. 2015. Disponível em:

<http://saudepublica.bvs.br/pesquisa/resource/pt/bde-26850>. Acesso em 26 maio 2016.

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.

JACQUES et al. Geração Z: peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. **Revista Pensamento contemporâneo em administração**. v.9, n. 3. 2015.

Disponível em: < <http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/528> >. Acesso em: 15 jun. 2016.

KURCGANT, P. (Coord); et al. **Gerenciamento em Enfermagem**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005. 208 p.

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.

LAMPERT, A. N.; et al. Conflitos gerenciais: dificuldades para o enfermeiro gerente. **Revista de Enfermagem e Atenção a Saúde**. Uberaba, UFTM. REAS. v. 2, n. 3 p. 96-105. 2013. Disponível em:<<http://www.uftm.edu.br/revistaelectronica/index.php/enfer/article/view/622>>. Acesso em 22 dez. 2015.

LANZONI, G. M. M.; MEIRELLES, B. H. S. Liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**. Ribeirão Preto, v.19 n.3.maio-jun. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692011000300026&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 23 dez. 2015.

LEITE, L. T. T.; PAIVA, K. C. M. Gestão e subjetividade: a fala dos gerentes (re)velando aspectos da função gerencial contemporânea. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 9, n. 2, p. 1-19, ago./dez. 2009.

LEMOS, A. H.C.; MELLO, G. R.; GUIMARÃES, M. F.. Gerações produtivas e carreiras: o que as mulheres da geração Y querem? **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 7, n. 1, p. 135-152, mar. 2014- Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/>>. Acesso em: 11 dez. 2015.

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>. Acesso em 11 dez. 2015.

LIMA, S. B. S. L.;ERDMANN, A. L. A enfermagem no processo da acreditação hospitalar em um serviço de urgência e emergência. **Acta Paul Enferm**. São Paulo, v.19, n. 3. p. 271. 2006. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002006000300003>. Acesso em 22 dez. 2015.

LIPINK, N.; PERROYNE, A. **Geração y no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Editora Elsevier. 2010. 256 p.

LORENTZ, C. N. et al. Subjetividade e identidade dos gerentes frente aos novos papéis exigidos no atual contexto organizacional.**Revista Gestão &Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 3, p. 219-243, set./dez. 2014. Disponível em:<<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/454>>. Acesso em 22 dez. 2015.

MALAGON-LONDOÑO, G.; MOREIRA, R. G.; LAVERDE, G. P. **Administração hospitalar**. Guanabara Koogan. 3. ed. 2010. 532 p.

MALAGUTTI, W.; CAETANO, K. C.. **Gestão doserviço de enfermagem no mundo globalizado**. Rio de Janeiro: Rúbio, 2009. 328 p.

MANENTI, S. A. et al. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. **Revista Escola de Enfermagem USP**, v. 46, n. 3, p. 727-33. 2012. Disponível em:< www.ee.usp.br/reeusp>. Acesso em 15 jun. 2016

MANENTI, S. A. et al. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. **Revista Escola de Enfermagem USP**, v. 46, n. 3, p. 727-33. 2012. Disponível em:< www.ee.usp.br/reeusp>. Acesso em 15 jun. 2016

MANZO, B. F. et al. A enfermagem no processo de acreditação hospitalar: atuação e implicações no cotidiano de trabalho. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 20, n. 1, p. 151-158, Fev. 2012. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692012000100020&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 22 dez. 2015.

MASSARO, M.; CHAVES, L. D. P. A produção científica sobre gerenciamento em enfermagem hospitalar: uma pesquisa bibliográfica. **Cogitare enfermagem**. Curitiba, v. 14, n. 1. UFPR. 2009. Disponível em:<<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/cogitare/article/view/14135>>. Acesso em: 22 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.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, v. 12, n. 3, p. 648-667, set/dez. 2012. Disponível em:<<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>>. Acesso em: 23 dez. 2015.

MINAYO, M. C. S.. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. São Paulo: Hucitec. 2010. 57 p.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Bookman, companhia editora. 2010. 304 p.

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>. 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.

NÓBREGA, M. F. B. et al. Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino. **Rev. enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 333.

jul/set 2008. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v16n3/v16n3a06.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2015.

OLIVEIRA, S. **Geração Y. O nascimento de uma nova versão de líderes.** Integrare Editora e livraria. 4 ed. 2010. 152 p.

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.

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>. Acesso em: 11 dez. 2015.

PAIVA, K. C. M. et al. Milícias, Malícias e delícias da função gerencial: o setor hoteleiro em foco. **Turismo em Análise**, v. 17, n. especial, p. 116-141. 2006. Disponível em: www.spell.org.br/documentos/download/27713. Acesso em 26 dez. 2015.

PAIVA, K. C. M.; NICOLAI, É. F. P. Competências profissionais: um estudo com gestores do varejo de moda do “Barro Preto” - Belo Horizonte (MG), 2012. **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 2, p.27-55, 2012.

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.

PERTENCE, P. P.; MELLEIRO, M. M.. Implantação de ferramenta de gestão de qualidade em Hospital Universitário. **Rev. esc. enferm. USP**. São Paulo. v.44, n.4, dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342010000400024&script=sci_arttext>. Acesso em: 22 dez. 2015.

REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997. 167 p.

RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. Competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual. **Rev. bras. enferm**. Brasília, v.62, n.6, p. 903, Nov./Dez. 2009. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/reben/v62n6/a16v62n6.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2015.

SANCHES, V. F.; CHRISTOVAM, B. P.; SILVINO, Z. R. Processo de trabalho do gerente de enfermagem em unidade hospitalar: uma visão dos enfermeiros. **Esc.**

Anna Nery. Rio de Janeiro, v.10, n. 2, p. 205. Ago. 2006. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452006000200007>. Acesso em 23 dez. 2015.

SANTOS, M. C.; BERNARDES, A. Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde. **Rev. Gaúcha Enferm. (Online)**. Porto Alegre, v.31, n.2 Jun. 2010. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1983-14472010000200022&script=sci_arttext>. Acesso em: 22 dez. 2015.

SILVA, W.; LAROS, J. A.; MOURÃO, L. Como atuam os gerentes? o desenvolvimento de uma medida. In: XXXI Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro- Anpad, 22 a 26 de Setembro de 2007. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A3041.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

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/InfoDocs/VELOSO%20E_2008_Percep%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20carreiras%20inteligentes_diferen%C3%A7as%20entre%20as%20gera%C3%A7%C3%B5es%20Y,%20X%20e%20baby%20boomers.pdf>. 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>. Acesso em: 23 dez. 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas. 2003. 11-12. 46-53.p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 25, n. 2, p. 205-224, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69922010000200004&script=sci_arttext>. Acesso em: 23 dez. 2015.

WINCKLER, A. C. G.; ALPERSTEDT, G. D.; CUNHA, C. J. C. A. O que pensam os gestores sobre a geração Y? um estudo em empresas do pólo tecnológico da cidade de Florianópolis. In: XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD , 07 a 11 de Setembro de 2013. Disponível

em:<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR1391>. Acesso em:
23 dez. 2015.

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO

Entrevista n° :

Nome:

Data: ___/___/___ Horário de Início: ___ : ___

Horário de Término: ___ : ___

Local de realização da entrevista:

Instituição Hospitalar:

Nome da Instituição:

Número de atendimentos geral/setor:

Tipo de atendimento:

Número de funcionários:

Número de funcionários da Enfermagem :

Auxiliar:

Técnico de Enfermagem:

Enfermeiro:

Dados de identificação

Entrevistado(a):

Idade:

Estado civil:

Tem filhos: () Sim () Não

Quantos: _____

Especialização na área?

Número de empregos anteriores:

Tempo que trabalha no Hospital:

Tempo que trabalha no cargo atual:

Há quantos anos está formado:

APÊNCIDE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1- Fale sobre a sua carreira, como ocorreu a trajetória, as influências e as decisões para chegar ao cargo atual.
- 2- Relate o seu cotidiano de trabalho como enfermeira gestora.
- 3- Como você se sente no exercício da sua função?
- 4- Quais são as principais exigências para o exercício da função gerencial no hospital?
- 5- O que é ser gerente/gestor na enfermagem?
- 6- Quais são as competências que você considera essenciais para o exercício dessa função?
- 7- Como é a sua relação com a equipe de enfermagem, técnicos e enfermeiros?
E com a equipe multidisciplinar?
- 8- Como é sua relação com os seus superiores?
- 9- Como você avalia a sua autonomia?
- 10- No seu cotidiano de trabalho, quais são as dificuldades que você encontra no seu processo de trabalho? Por quê?
- 11- Quais são os aspectos que você considera como facilitadores no exercício da sua função?
- 12- Quais são as estratégias que você desenvolve no seu cotidiano de trabalho para se sair bem na sua função?
- 13- O que lhe incomoda no exercício da função de gestora?
- 14- Você identifica conflitos nos cargos de gestão devido às diferenças de idade?
- 15- Você sofre algum preconceito ou dificuldade na atuação do seu cargo de gestão devido a sua idade? Se sim, como é a interferência no seu cotidiano de trabalho?
- 16- Você percebe diferenças nos trabalhos e formas de agir de enfermeiras gerentes de diferentes gerações?
- 17- Existe conflito devido à diferença de faixa etária?
- 18- Você tem alguma pressão no exercício da sua função dentro do hospital?
Quais?
- 19- Quais são as suas expectativas profissionais?

20-Como é a sua relação com as tarefas novas e os desafios?

21-Você procura se atualizar? Como?

22-Qual a sua percepção sobre o futuro dos cargos de gestão em enfermagem?

Qual será a tendência da gestão nesta área?

23-Como está a sua satisfação com o salário e benefícios que o hospital oferece?

24-No que diz respeito a sua carreira, como é a sua relação para dedicação de trabalho e vida pessoal (Filhos, maridos, amigos, familiares). Qual a influência da família na sua profissão?

25-Você gostaria de falar mais alguma coisa?