

Revista

# NOVA GESTÃO

2019 | Vol 2

FACULDADE DE  
TECNOLOGIA E  
INOVAÇÃO





**Faculdade de Tecnologia e Inovação Senac-DF**  
**Revista Eletrônica**

**NOVA GESTÃO**

**ISSN: 2236-904X**

**Vol. 2, No. 1, 2º semestre/ Ano 2019**



## **Equipe técnica:**

### **Diretor Faculdade de Tecnologia e Inovação Senac-DF:**

Prof. Dr. Luís Afonso Bermúdez

### **Comitê Editorial:**

- Demóstenes Jonatas de Azevedo Júnior - Mestre;
- Denise Maria dos Santos Paulinelli Raposo- Mestre;
- Eliane Ferreira – Doutora;
- Janaína Leonardo Garcia – Mestre;
- Rogério Aparecido – Mestre;
- Vanessa Guimarães – Doutora.

### **Editora:**

Janaína Leonardo Garcia

### **Revisão Gramatical:**

Eliane Ferreira

### **Diagramação:**

Janaína Leonardo Garcia

### **Capa:**

Assessoria de Comunicação (ACM). SENAC-DF



# Sumário

|                                                                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Editorial.....</b>                                                                                                                | <b>09</b> |
| <b>Apresentação.....</b>                                                                                                             | <b>11</b> |
| <b>1. Educação a distância: como as novas tecnologias podem influenciar para diminuir a desconfiança dessa metodologia de ensino</b> |           |
| José do Santos Oliveira .....                                                                                                        | <b>13</b> |
| <b>2. Conflitos gerenciados e estratégias implementadas por profissionais enfermeiros em serviços de saúde: revisão integrativa</b>  |           |
| Cristiane Regina Cardoso de Andrade, Linconl Agudo Oliveira Benito.....                                                              | <b>19</b> |
| <b>3. Necessidades da geração y no mercado de trabalho</b>                                                                           |           |
| Andrielly Gomes Farinha, Iris Freire de Sant’Anna e Larissa Vieira Rabelo.....                                                       | <b>35</b> |





## **EDITORIAL:**

É com grande contentamento que apresentamos o segundo volume da Revista Eletrônica Nova Gestão da Faculdade de Tecnologia e Inovação Senac do Distrito Federal, com periodicidade de publicação semestral, é destinada a publicar produções acadêmicas produzidas pelo corpo discente e docente, com temáticas de gestão.

Apresentam-se nesta edição, três artigos de discentes e docentes da pós-graduação, com a ideia de compartilharmos e tornarmos públicas as informações e dados discutidos nos nossos diversos cursos de pós-graduação no ano de 2019.

Acreditamos que estes trabalhos serão capazes de encantar os leitores deste volume e que gerarão bastante expectativa para os próximos números.

Boa Leitura!



## **APRESENTAÇÃO:**

A revista Nova Gestão da Faculdade de Tecnologia e Inovação Senac-DF tem como missão publicar artigos, e resultados de pesquisas desenvolvidas por seus professores e alunos. Assim, pretende contribuir para o estímulo à pesquisa e para divulgação e geração do conhecimento na área de tecnologia e gestão. . Os contatos com o corpo editorial da revista Nova Gestão da Faculdade de Tecnologia e Inovação Senac-DF podem ser feitos pelo email [demostenes.azevedo@df.senac.com.br](mailto:demostenes.azevedo@df.senac.com.br).

## **ARTIGOS:**

# 1. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: COMO AS NOVAS TECNOLOGIAS PODEM INFLUENCIAR PARA DIMINUIR A DESCONFIANÇA DESSA METODOLOGIA DE ENSINO

José do Santos Oliveira<sup>1</sup>

## Resumo

Apesar da grande desconfiança que ainda paira sobre essa metodologia de ensino, está mais do que provado que ela é também um grande avanço no processo de ensino e aprendizagem e que se apresenta como uma realidade inevitável. Com as novas tecnologias, a tendência é de que essas desconfianças diminuam a cada dia, pois é sabido que o ensino é coletivo e envolve vários requisitos, todos necessários dentro do processo.

**Palavras-chave:** tecnologia; interação; educação a distância; desconfiança.

## RESUMEN

A pesar de la desconfianza que aún pende sobre la metodología de la enseñanza, es una prueba más de que ella también es un gran progreso en la enseñanza y el aprendizaje que se presenta como una realidad ineludible. Con las nuevas tecnologías, la tendencia es que estas sospechas caen todos los días, porque sabemos que la educación es colectiva, se trata de varios requisitos, todos necesarios en el proceso.

**Palabras clave:** tecnología; interacción; educación a distancia; desconfianza.

## 1 INTRODUÇÃO

Ainda existe um grande receio por parte das pessoas, talvez por não conhecerem o real conceito de educação a distância. O presente artigo tem o objetivo de mostrar que essa realidade está mudando a cada dia, e a evolução tecnológica é responsável diretamente por essa realidade, pois traz novas ferramentas que auxiliam no processo de interação, diminuindo a distância entre as partes envolvidas, IES, alunos e tutores, promovendo e revolucionando um cenário recente, em que se tinha uma situação que chegava a ser preocupante.

---

<sup>1</sup> Mestre em Ciência da Educação (em processo de revalidação pela UFPE). Especialista em Didática do Ensino Superior pela UNEB. Especialista em Metodologia do Ensino Superior e Bacharel em Administração de Empresas pela UCB. Professor do curso de Administração, RH, Gestão Comercial e Gestão Pública, na Faculdade SENAC e Faculdade Anhanguera de Brasília.

Por ter sido tutor da Universidade Aberta do Brasil<sup>2</sup> - UAB/UNB e por mais que nós, professores, tentássemos motivar o nosso aluno, a realidade é que turmas que iniciavam com 40 alunos terminavam com 6, 7, no máximo, quando terminavam. Na época tive a oportunidade de fazer visitas em alguns pólos e colher feedbacks de alguns alunos, e as respostas eram quase sempre as mesmas: falta de interação com tutores, falta de disciplina no uso do tempo e, principalmente, as dificuldades de acesso aos recursos tecnológicos. Quando o problema não era na aquisição desses recursos, era na questão de manuseio, domínio, para dar as respostas em tempo, o que fazia com que a maioria abandonasse o curso.

Sabe-se que a educação a distância se efetiva a cada dia com o uso cada vez mais intenso das TICs, Tecnologia da Informação e Comunicação, o que na época ainda era muito limitado. Hoje é uma modalidade aceita ao ponto de concorrer em igualdade de condições com a educação presencial. Pode-se observar também a sua abrangência, pois, além da educação superior, cursos abertos, cursos livres, ela também está presente na educação básica, com propostas de parlamentares no sentido de expandir até o ensino fundamental.

Vive-se um momento especial em se tratando desse assunto. Além da crescente oferta, ainda se pode observar um grande estímulo por parte do governo, só estão esquecendo de alguns detalhes, como, por exemplo, o conhecimento da grande maioria da população quanto à validade e à eficácia dessa metodologia. Um curso a distância é aquele que além do conteúdo e planejamento de estudo, vem acompanhado de recursos interativos, que permitem a comunicação sistemática entre aluno e tutor. Antes, o que acontecia era que se tinha cursos oferecidos em revistas, acompanhados por CD, ou em tutorias disponíveis em rede, que não eram cursos a distância, e sim estudos dirigidos, mas que no conceito de alguns autores aparecem tudo junto, como sendo um só pacote, ocasionando assim problemas no entendimento geral.

As práticas pedagógicas sofrem atualmente grandes transformações. Dentro do ambiente EAD, o aluno é instrumentalizado para investir em sua formação, apropriando-se de conhecimentos, em uma relação mais dialógica com os professores, formando uma rede colaborativa, em que os aspectos da interatividade são reforçados e a autonomia valorizada consideravelmente.

Com o desenvolvimento tecnológico, muitos tipos de mídias vêm sendo utilizados no processo

---

2 Em 8 de junho de 2006, foi publicado o Decreto nº 5.800, de 2006, que institui o Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB, que é voltado para o desenvolvimento da modalidade de educação a distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no país. Conforme o parágrafo único do art. 1º, são objetivos do Sistema UAB:

I - oferecer, prioritariamente, cursos de licenciatura e de formação inicial e continuada de professores da educação básica;  
II - oferecer cursos superiores para capacitação de dirigentes, gestores e trabalhadores em educação básica dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;  
III - oferecer cursos superiores nas diferentes áreas do conhecimento;  
IV - ampliar o acesso à educação superior pública;  
V - reduzir as desigualdades de oferta de ensino superior entre as diferentes regiões do País;  
VI - estabelecer amplo sistema nacional de educação superior a distância; e  
VII - fomentar o desenvolvimento institucional para a modalidade de educação a distância, bem como a pesquisa em metodologias inovadoras de ensino superior apoiadas em tecnologias de informação e comunicação.

ensino-aprendizagem a distância, como as mais variadas funções, o que possibilita a transmissão de mensagens de forma textual, auditiva ou visual. Identificam-se mais adiante características, limites e possibilidades das mídias utilizadas atualmente em EAD: impressa, áudio, audiovisuais, computador e Web.

## 2 DEFINIÇÕES DE EAD

Para Salgado (2005), o material impresso dentro do processo de ensino-aprendizagem deve partir de uma análise sucinta, da mesma forma como ocorre na educação presencial, em que o calor humano e a possibilidade de observação direta facilitam a sensibilização dos alunos para o que será ensinado / aprendido, ou seja, a apresentação e a organização lógica dos conteúdos, pois essa modalidade ainda tem o seu lugar próprio, não podendo perder espaço para a hegemonia do audiovisual.

O Decreto nº 9.057, de 2017, em seu art. 1º, caracteriza a educação a distância como:

Art. 1º Para os fins deste Decreto, considera-se educação a distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos.

Desmond Keegan (1991, p. 29) afirma que o termo genérico de educação a distância inclui um conjunto de estratégias educativas referenciadas por: educação por correspondência, utilizado no Reino Unido; estudo em casa (*homeschooling*), nos Estados Unidos; estudos externos (*external studies*), na Austrália; ensino a distância, na Open University do Reino Unido. E, também, *télé-enseignement*, em francês; *fernstudium* / *fernunterricht*, em alemão; *educación a distancia*, em espanhol; e, teleducção, em português.

Em português, é bom lembrar que educação a distância, ensino a distância e teleducção são termos utilizados para expressar o mesmo processo real. Contudo, algumas pessoas ainda confundem teleducção como sendo somente educação por televisão, esquecendo que “tele” vem do grego, que significa ao longe ou, no caso, a distância. Há diferenças entre educação a distância e educação aberta, porém, ainda prevalece, principalmente nos projetos universitários, forte ilusão de semelhança entre ambos os conceitos.

No caso da educação aberta, esta pode ser a distância ou presencial, o que a diferencia da educação tradicional é que todos podem nela ingressar, independentemente de escolaridade anterior. O aluno pode organizar seu próprio currículo e ir vencendo por seu próprio ritmo (CIRIGLIANO, 1983, p. 11). Além disso, na expressão “educação a distância”, pode-se ou não usar a crase, pois ela é facultativa neste caso, sendo obrigatória somente quando se define a distância, por exemplo: à distância de três metros.

Como o público-alvo vive em uma sociedade em que a imagem predomina, o grande desafio para os desenvolvedores de cursos na mídia impressa é garantir o interesse e a motivação do aluno.

Por isso, ao elaborarem material impresso, devem combinar imagens e textos em uma linguagem clara e concisa. Com o advento da utilização das novas tecnologias, como mídias, o material impresso passou a ser utilizado de forma integrada com outras mídias nos modelos de EAD, uma vez que possui características específicas interessantes para determinado público-alvo. O material impresso é um complemento importantíssimo de outros, como os vídeos e os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA). Mesmo no caso de cursos pela Internet, observa-se que os alunos tendem a imprimir qualquer texto que ultrapasse quatro ou cinco páginas. Santos e Silva (*apud* SALES, 2009) alerta para alguns cuidados básicos na produção de texto, pois ele entende que a principal desvantagem desta modalidade é não permitir uma rápida atualização.

Em virtude das constantes discussões sobre a complexidade e a necessidade de se definir com clareza o conceito de educação a distância, pode-se tomar como base o conceito de Moran (1994), que busca uma reflexão crítica, intimamente ligada à abordagem de transformação, de pesquisa e de conceito. Para ele, há sim um intercâmbio maior de saberes, pois possibilita que cada professor colabore com seus conhecimentos específicos no processo de construção do conhecimento, muitas vezes a distância.

Segundo Belloni (1999), a experiência brasileira em educação a distância (EAD) ficou por muito tempo restrita a algumas instituições situadas fora dos sistemas educacionais regulares, sendo geralmente vista com desconfiança nos meios acadêmicos. Nos anos mais recentes, essa situação vem mudando. A disseminação de cursos nessa modalidade é crescente. A todo momento novos programas de graduação são autorizados pelo Ministério da Educação, com expectativa de alteração no percentual de 20% que a LDB permite utilizar a distância para os cursos presenciais. As experiências que estão em andamento vem-se mostrando promissoras em muitas áreas, particularmente na formação inicial e continuada de professores em exercício, pois a EAD permite articular estreitamente a teoria e a prática e alcançar populações geograficamente dispersas, como a dos professores que trabalham em locais isolados, principalmente nas escolas rurais, oferecendo-lhes formação de boa qualidade.

Hoje, com os avanços tecnológicos, essa realidade se torna mais evidente e necessária e, com certeza, mais fácil de ser aceita e compreendida. Pode-se considerar a EAD como sendo um instrumento, uma forma fácil de o Brasil se aproximar dos países de primeiro mundo, onde o nível educacional chega próximo da excelência. Como as alternativas são várias, ainda conforme Belloni (1999), há que se ter cuidado na escolha das mídias para o desenvolvimento de um planejamento instrucional.

Apesar de tudo, ainda existem muitas resistências e preconceitos contra a EAD, principalmente devido a crenças infundadas, tais como falta de contato entre professor e aluno. De acordo com Keegan (1983, p. 13), quem ensina não é um professor individual, mas sim a instituição como um todo, um professor coletivo. Além disso, há dificuldade em perceber a natureza do papel de tutor, o que tem levado a confusões e impropriedades. Se de um lado algumas pessoas julgam que o tutor tem de ser um super-professor, especialista em vários campos, e que tem de dar respostas prontas a todas as dúvidas dos alunos, por outro lado, alguns acreditam que a EAD se conforma à divisão taylorista do trabalho, em que cada um sabe fazer apenas uma pequena parcela da atividade docente,



em comparação com o que ocorre nos cursos presenciais, em que o professor é geralmente o único responsável por tudo que diz respeito às disciplinas que leciona.

Outra grande desconfiância por parte das pessoas que fazem um curso a distância é quanto à validade do seu diploma, o medo de que não sejam aceitos e respeitados da mesma forma que os alunos dos cursos presenciais. Segundo o art. 80 da LDB, esses certificados em hipótese alguma devem possuir valoração diferenciada, portanto, têm, de forma geral e irrestrita, o mesmo valor. Existe também o medo quanto à aprendizagem, pois imagina-se que em tão poucos encontros, ou até nenhum encontro, em que a interação acontece por mídia digital, não seja possível um bom aproveitamento do conteúdo.

Todavia, isso não reflete a realidade, pois o MEC já realizou pesquisas onde foi constatado que, em muitas situações, o aproveitamento foi até melhor. Saraiva (1996) acredita que um dos grandes problemas ainda é o ambiente, que na maioria das vezes é reduzido a um lugar onde se procuram textos, conteúdos. Porém, um bom curso é mais do que conteúdo, é pesquisa, troca, produção conjunta, o que pode perfeitamente ser resolvido com o advento de novas tecnologias, provenientes de um mundo cada vez mais globalizado.

Na realidade, como se pode observar, o grande problema está na confiabilidade por parte das pessoas. Portanto, há que se combaterem muitas crenças, porque, quer queira ou não, a EAD é uma realidade, e uma realidade fantástica, que se consolida cada vez mais desde sua origem, mais precisamente no século dezenove.

### **3 TIPOS DE MÍDIAS**

#### **3.1 AVA - Ambiente Virtual de Aprendizagem**

Ambiente online em que o aluno pode acessar de seu computador, celular, onde ele estiver, assistir às aulas, fazer as atividades, interagir com colegas e professores, acessar materiais, que também são disponibilizados pelos tutores, enfim, acessar todo o conteúdo disponibilizado pela instituição de modo prático e dentro da metodologia para acesso a esse ambiente.

Para tanto, basta que o aluno faça a sua matrícula em uma instituição qualquer e, a partir daí, ele recebe uma senha de acesso e entra no ambiente virtual, que, além dos conteúdos do curso, fica disponível outras ferramentas de interação como videoaulas, áudio e videoconferências, chats, fóruns e bibliotecas virtuais.

Por meio do AVA, muitas faculdades estão trabalhando também a metodologia de aulas invertidas, em que é disponibilizado aos alunos dos cursos presenciais as pré-aulas, as aulas propriamente ditas e as pós-aulas, deixando o professor menos sobrecarregado, com tempo livre para trabalhar de forma mais efetiva a questão da empregabilidade, o que possibilita levar para a sala de aula outros conteúdos transversais que relatam realidades práticas do dia a dia, como a aprendizagem baseada em problemas (ABP).

### **3.2 Videoaula**

São aulas gravadas em vídeo que o aluno pode assistir de onde e quando quiser. Elas podem combinar a fala do professor com apresentações, imagens, sons e interatividade. Geralmente são planejadas de forma a tornar o conteúdo do curso mais atrativo, prendendo a atenção do aluno pelo tempo necessário para que ele compreenda aquela matéria.

### **3.3 Áudio e videoconferência**

É um tipo de tecnologia que permite aos alunos e professores estabelecerem uma comunicação bidirecional, por meio de dispositivos de comunicação, como o computador. No ensino a distância, a audioconferência e a videoconferência permitem um contato entre alunos e tutores ou professores em tempo real. É também uma tecnologia que vem sendo utilizada de modo eficaz em políticas públicas educacionais com vistas à educação de massa, seja como auxílio à educação presencial, seja na educação a distância.

### **3.4 Chats e fóruns**

São ferramentas de bate-papo e de discussões, em que os alunos podem tirar dúvidas diretamente com os seus tutores ou professores, ou promover debates em grupo. A grande vantagem é que essas conversas podem ficar armazenadas e serem disponibilizadas para o aluno quando ele desejar.

### **3.5 Bibliotecas virtuais**

Todas as faculdades que oferecem cursos a distância geralmente oferecem grandes acervos virtuais para atenderem às necessidades dos alunos. É possível baixar, gravar e consultar esses materiais de forma digital e sem nem um custo para o aluno.

Diante de toda essa facilidade aparente, deve-se atentar na hora de buscar um curso a distância, pois percebe-se que essa tecnologia traz grandes vantagens, como a possibilidade de busca de informações por conta própria, a troca de experiências entre os alunos, professores e tutores, bem como o aluno pode realizar atividades, contribuir com coletas, esclarecer dúvidas e consultar materiais de estudo em qualquer horário e lugar. Os arquivos ficam armazenados para quando o aluno quiser acessar. Todavia, para que toda essa facilidade realmente valha a pena, deve-se verificar antes a situação da instituição junto aos órgãos competentes, principalmente quanto ao reconhecimento do MEC.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se pode observar é que não são as tecnologias que revolucionarão o ensino e, por extensão, a educação de forma geral, mas a maneira como essa tecnologia será utilizada para a mediação entre professores, alunos e a informação. A modalidade de ensino a distância pode ser revolucionária ou não. Como educador, acredito que ela sempre se apresentará como sendo mais um processo de ensino aprendizagem e que o processo de interação e comunicação sempre dependerá das pessoas envolvidas no processo mais do que das tecnologias utilizadas, seja o livro, o computador ou as redes.

As pessoas querem se comunicar e interagir entre si. Vejam um professor, pesquisador isolado, digitando como eu, agora, um texto, escrevendo uma palestra, um artigo, um capítulo de sua pesquisa. Pensem nesse mesmo professor como um navegador solitário em busca de algo na Internet, um “Amir Klink” do ciberespaço. Mais ainda, vejam esse mesmo professor preparando suas aulas no ensino presencial ou a distância, escolhendo textos, selecionando vídeos ou mesmo utilizando um ambiente virtual de educação a distância. Em todos os momentos, é possível que o professor esteja em interação solitária apenas com as ferramentas que usa. Socialmente ele está só? Não, apenas desacompanhado.

Acredito sim em uma alavancagem muito grande do processo, mas depois que o professor receber informações convincentes e passar a acreditar. Isso aconteceu comigo, foi uma experiência fantástica, quando fui a um treinamento em Goiânia, onde seria escolhido pela Universidade de Uberaba – UNIUBE como um dos preceptores para seus cursos a distância na região Centro-Oeste. Mas eu não acreditava no sistema. Após três dias, passei a ser um defensor, com uma visão mais crítica com certeza, mas com muito mais clareza de ideias, consciente de que a aprendizagem de cada um depende unicamente de suas atitudes pesquisadoras, que cada aluno do ensino a distância tem que aprender a pensar e a agir de maneira autônoma e emancipatória.

Dentro da minha concepção e considerando o meu nível de conhecimento a respeito do assunto, observo apenas um paradoxo, pois entendo que o acesso aos recursos tecnológicos é, sem dúvida, um problema educacional, presencial ou a distância, não importa. E como fazer para democratizar esse acesso à informação? Sabe-se que tecnologia custa caro, e a parcela da população que opta por essa metodologia está sim em busca do conhecimento, mas principalmente em busca de valores mais adequados a sua realidade.

Há uma mudança gradativa em todos os níveis e modalidades educacionais, mas há também uma grande desigualdade, tanto econômica quanto de acesso, porque não dizer de maturidade das pessoas. Por isso é de grande relevância o papel do governo, no sentido de possibilitar a todos o acesso às tecnologias, às informações significativas e à mediação inovadora. Essa mediação tem que ser levada mais em conta, pois é uma tarefa adicional de vencer a distância física entre educador e aprendiz, entre diferentes participantes, entre participantes e seus sistemas, entre participantes e seu contexto social. É importante que o aluno de EAD seja autodisciplinado e automotivado, para que ele possa superar os desafios que surgem durante o processo de ensino-aprendizagem.

Nós, educadores, devemos sempre considerar essa modalidade de ensino como alternativa para uma educação de qualidade, pois, como abordado anteriormente neste artigo, essa confiança por parte dos professores é que conseguirá mudar simultaneamente os paradigmas convencionais do ensino, que mantém distantes os professores e os alunos. É evidente que, para se ter um bom curso a distância, tem-se que levar em consideração, em primeiro lugar, a existência de profissionais e educadores maduros intelectual e emocionalmente, pessoas curiosas, entusiasmadas, abertas, que saibam motivar e dialogar. Pessoas com as quais valha a pena entrar em contato, porque delas saímos enriquecidos.

A educação não se faz somente na sala de aula, mas nos inúmeros espaços de encontro, de pesquisa e produção. Acredito que para suprir a menor disponibilidade ao vivo do professor, é importante ter materiais mais elaborados, mais autoexplicativos, com mais desdobramentos.

Diante de tantas possibilidades, não se sabe até onde os novos processos de interação e de comunicação nos levarão. Hoje, fala-se da mediação realizada pelas tecnologias como o telefone, o celular, ou das mais recentes tecnologias digitais e suas possibilidades de comunicação por meio da Internet para aproximar pessoas, possibilitar que interajam e se comuniquem, com o objetivo de ensinar e aprender. Acontece que a Internet, vulgarmente conhecida como “rede das redes”, mais do que uma conexão entre computadores, é um espaço de interação entre as pessoas conectadas, pessoas reunidas virtualmente com os mais diferentes propósitos, principalmente o de aprender juntas, grupos de alunos e professores, situados em múltiplos espaços. Essa sim é a forma diferente e revolucionária de interação e comunicação para o ensino.

Em face de tudo isso, de todas as pesquisas que fiz, a metodologia me parece um tanto confusa, mas assim aprendemos. Tenho consciência total da responsabilidade de aprender e ensinar, fica ainda um pouco de dúvida se sou eu quem ensina ou quem mais aprende. Sei que é sempre o professor que tem maiores oportunidades de aprender, quando ensina. E, nos ambientes virtuais, estabelecemos novos tipos de relacionamentos com os alunos, com as informações e com pessoas e situações que se encontram fora do nosso pequeno mundo.

Em síntese, além da desconfiança que vejo por parte das pessoas em aceitar essa realidade que se altera permanentemente, temos que promover mudanças na nossa maneira de pensar e de agir nas aulas “a distância”. Os papéis do professor e do aluno no ensino a distância devem ser definidos partindo do professor, pois é impossível definir os papéis de ambos como segmentos isolados e estratificados. A responsabilidade do aluno no processo de ensino-aprendizagem a distância é enorme, o comprometimento é muito grande, a autodisciplina se faz presente em todos os momentos, mas o papel do professor também é de suma importância, pois tem que fazer diminuir o máximo o espaço entre o aprendiz e o tutor.

Conforme já dito, apesar da desconfiança, o ensino a distância vem se tornando cada dia mais uma prática essencial para quem busca o conhecimento. Com a popularização da Internet, a modalidade vem se aprimorando, tornando-se uma atividade acessível e, mais importante ainda, recebendo o reconhecimento dos órgãos de educação competentes, como o Ministério da Educação (MEC).

Hoje as empresas usam o sistema para treinar funcionários e colaboradores, é o que se chama de educação corporativa, em que empresas especializadas criam e oferecem cursos para vários

segmentos mediante o pagamento de taxas pré-determinadas. São cursos livres, educação regular, línguas, tudo isso ao alcance das pessoas por meio do computador e do professor virtual.

Por tudo isso, vale a pena ficar atento às possibilidades de uso da modalidade, as várias oportunidades e opções de graduação universitária, de pós-graduação e de aprimoramento profissional, oferecida por renomadas universidades. Por isso mesmo o ensino a distância conquista um número crescente de adeptos, fato amplamente comprovado pelas instituições que o praticam.

## REFERÊNCIAS

BELLONI, M. L. **Educação a Distância**. Campinas: Autores Associados, 1999.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm).

BRASIL. **Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006**.

Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm).

BRASIL. **Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm#art24](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm#art24).

CIRIGLIANO, G. F. J. **La Educación Abierta**. Buenos Aires: El Ateneo, 1993.

DESMOND, K. **A educação a distância não surgiu no vácuo**. 1991.

EAD. **Conheça as tecnologias usadas no ensino a distância**. Disponível em: <https://www.ead.com.br/ead/tecnologias-utilizadas-no-ensino-a-distancia.htm>.

KENSKI, V. M. **Tecnologia e Ensino Presencial e a Distância**, Campinas SP: Papirus, 2003.

MARTINS, O. B.; POLAK, I. N. S. **Educação a Distância**. Fundamentos e políticas de educação e seus reflexos na educação a distância. Curitiba: MEC/SEED, 2000.

MORAN, J. M.. **O que é educação a distância**. 1994 (atualizado em 2008). Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/dist.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2013.

SALGADO, M. U. C. **Formação curricular do curso de Pedagogia**. FCH / FUMEC, 1997.

SALGADO, M. U. C. **Orientação acadêmica e tutoria nos cursos de EAD**, 2005

SANTOS, E.; SILVA, M. Desenho didático para educação on-line. In: **Aberto**, Brasília, v. 22, n. 79, p. 105 -120, jan. 2009

SARAIWA, T. Educação a distância no Brasil: lições da história. In: **Aberto**, Brasília, ano 16, n.70, abr./jun. 1996.

## **2) CONFLITOS GERENCIADOS E ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS POR PROFISSIONAIS ENFERMEIROS EM SERVIÇOS DE SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA**

Cristiane Regina Cardoso de Andrade, Linconl Agudo Oliveira Benito,<sup>3</sup>

### **RESUMO**

Um conflito institucional se constitui quando há ideias e percepções divergentes de pessoas envolvidas direta ou indiretamente em uma determinada atividade ou ambiente, gerando instabilidade nas relações dos profissionais empenhados. A presente pesquisa objetiva identificar as dificuldades vivenciadas por enfermeiros no gerenciamento de conflitos entre equipes e apontar possíveis soluções para essas situações. Trata-se de uma revisão de literatura do tipo integrativa, sendo que as bases de dados utilizadas foram a Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e o Google Acadêmico (Google Scholar). As principais dificuldades identificadas foram o reduzido preparo dos profissionais, dificuldades de relacionamento interpessoal, insegurança, reduzido conhecimento, reduzido quantitativo de equipamento, diferenças individuais, reduzida experiência e a sensação de impunidade. Já as estratégias de solução identificadas na pesquisa, foram categorizadas em 3 classes, sendo elas a implementação do processo de educação continuada, a mediação de conflitos identificados e a mudança de cultura institucional.

**Palavras-chave:** equipe de enfermagem; conflitos; solução de conflitos; gestão de conflitos.

### **ABSTRACT**

An institutional conflict is constituted as there are divergent ideas and perceptions of people directly or indirectly involved in a particular activity or environment, generating instability in the relationships with committed professionals. This research aims to identify the difficulties experienced by nurses in managing conflicts between teams and to point out possible solutions to these situations. This is an integrative literature review, and the databases used were the Virtual Health Library (VHL) and Google Scholar (Google Scholar). The main difficulties identified were the reduced preparation of professionals, difficulties in interpersonal relationships, insecurity, reduced knowledge, reduced quantity of equipment, individual differences, reduced experience and the feeling of impunity. The solution strategies identified in the research were categorized into 3 classes, namely the implementation of the continuing education process, the mediation of conflicts identified and the change in institutional culture.

**Keywords:** nursing team; conflicts; conflicts resolution; conflicts management.

<sup>3</sup> Graduanda em Enfermagem pelo UniCeuB. E Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Distrito Federal – SENAC-DF.

## 1 INTRODUÇÃO

Um conflito se constitui, segundo a literatura científica quando há ideias e percepções divergentes de pessoas envolvidas direta ou indiretamente em uma determinada atividade ou ambiente, que permite a geração de fenômenos de instabilidade nas relações entre pessoas e profissionais empenhados em um processo, podendo se tornar negativo, havendo a probabilidade elevada de produção de efeitos desastrosos (CORRADI; ZGODA; PAUL, 2018).

Na visão tradicional, abordava-se que todo o conflito era “ruim”, “danoso” e, inclusive, “desastroso”, e que deveria ser evitado, porém, na atualidade, ao contrário, está intimamente relacionado ao processo de resolução de situações, considerando que não há como ser evitado (MARTA *et al.*, 2010).

Normalmente, esses fenômenos institucionais são comuns, situações de conflito no ambiente de trabalho entre equipe e colaboradores, relacionadas à comunicação, à disputa de papéis, a mal entendidos, às diferentes tarefas, à elevada rotatividade, à desvalorização do trabalho, às dúvidas sobre a organização entre outros (SPAGNOL; L’ABBATE, 2010).

Nesse contexto, nas instituições de saúde, o profissional enfermeiro acaba se deparando, no decurso de suas atividades laborativas, com situações de conflito, pelo fato de conduzir várias relações de uma ou mais equipes, inclusive com profissionais pertencentes às diversas categorias constitutivas (PROCHNOW *et al.*, 2017).

Assim, esses profissionais-gestores desempenham a função de gerenciar as relações interpessoais que os profissionais de enfermagem instituem entre si e com outros colaboradores pertencentes à equipe multidisciplinar em saúde, além de usuários do serviço de saúde, familiares entre outros (URBANETTO; CAPELLA, 2014).

Dessa forma, é necessário e de fundamental importância que os profissionais que desenvolvem suas atividades nesses setores possuam conhecimento, habilidades e atitudes relacionadas às várias dimensões do trabalhador em seu processo de serviço, a ser desenvolvido de forma harmoniosa, livre de risco e respeitosa em relação a todas as pessoas empenhadas no processo, desenvolvendo o cuidado humanizado e, por consequência, mais facilmente poderão ser identificados seus conflitos, vínculos, produções, objetivando a inclusão de cada um dos pertencentes à equipe (GOMES *et al.*, 2011).

O enfermeiro gestor necessita possuir capacitação e qualificação para poder desenvolver competências e habilidades, como a de se comunicar, escutar, observar, negociar, questionar e analisar os colaboradores, além das situações em que se encontra inserido (LIMA *et al.*, 2014). É importante que o profissional enfermeiro aceite que cada colaborador possui diferenças, particularidades e singularidades, além de mesmo poder pensar de maneira diferente (GRECO, 2011).



Já para outros pesquisadores, como Sales *et al.* (2017), é muito complexo trabalhar com uma equipe de saúde, sendo que, às vezes, a melhor maneira de resolver os conflitos pessoais e / ou institucionais é por meio do processo de negociação, em que são desenvolvidas ações de propostas e de concordâncias.

Quando o profissional enfermeiro não trata de forma adequada ou desconsidera o conflito, isso pode levar os colaboradores institucionais a se sentirem insatisfeitos, desmotivados ou, ainda, pode ocorrer o surgimento de fenômenos relacionados à diminuição da produtividade junto à instituição (ALMEIDA *et al.*, 2011).

Existem várias estratégias para administrar os conflitos institucionais identificados, podendo, desse modo, ser mantido um estado de equilíbrio, boas relações no ambiente laborativo, além das ações precisarem estar centradas no bom relacionamento humano, considerando os padrões éticos, a comunicação eficaz e o espírito de equipe (SANHUDO, 2015).

Diante das situações de conflito, o enfermeiro não deve se intimidar, e sim examinar com atenção o fenômeno conflitante, observando todos os movimentos e posturas individuais e coletivas dos colaboradores, pertencentes a todas as esferas e dimensões institucionais, ou seja, está visceralmente preparado para situações que venham gerar surpresas e prejuízos diretos ou indiretos (GUERRA *et al.*, 2011).

Nesse sentido, a justificativa desta pesquisa se baseia na importância de se analisarem o gerenciamento e as estratégias implementadas por profissionais enfermeiros em relação a serviços de saúde com base na literatura científica. Este estudo, portanto, tem como principal objetivo, identificar quais as dificuldades enfrentadas por profissionais enfermeiros no decurso de suas atividades laborativas em instituições de saúde.

## **2 METODOLOGIA**

Trata-se de uma revisão de literatura do tipo integrativa, que se propôs a identificar as dificuldades enfrentadas por profissionais enfermeiros no decurso de atividades laborativas em instituições de saúde. Para aquisição dos subsídios necessários à edificação da presente pesquisa, foi implementada busca bibliográfica eletrônica junto às bases de dados informatizadas, como a Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e o Google Acadêmico (Google Scholar).

Com o intuito de facilitar o processo de aquisição de referências para a construção da presente pesquisa, foram utilizados como estratégia de busca os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) da BVS, sendo eles: “Administração hospitalar”, com o identificador único “D006739” e o número do registro “6896”; “Administração de recursos humanos”, com o identificador único “D010559” e o número do registro “10751”; “Administração de serviços de saúde” com o identificador único “D006298” e o número do registro “17099”; “Enfermeiras e enfermeiros”



com o identificador único “D009726” e o número do registro “9912”; “Equipe de enfermagem” com o identificador único “D009746” e o número do registro “9929”; “Gestão da qualidade total” com o identificador único “D017749” e o número do registro “31002”; “Gestão de riscos” com o identificador único “D012308” e o número do registro “12720”; “Gestão da segurança” com o identificador único “D017751” e o número do registro “31061”; e, “Organização e administração” com o identificador único “D009934” e o número do registro “10112”.

As conjugações e combinações dos descritores selecionados foram realizadas utilizando os operadores lógicos booleanos de pesquisas, sendo os mesmos “and”, “or” e “and not”.

Os critérios de inclusão utilizados para a pesquisa e seleção dos respectivos artigos foram o ano de publicação (a partir de 2010), bem como pesquisas especializadas na abordagem de conflitos identificados em equipes de enfermagem e que apresentassem estratégias de solução para os conflitos.

Já os critérios de exclusão instituídos foram referências a resumos de eventos científicos nacionais ou internacionais, bem como referências que não se encontrassem completas, ou que não abordassem a temática em questão.

Após o processo de organização dos dados, os resultados foram apresentados por meio de 1 (um) quadro e de 2 (duas) tabelas explicativas. Foi implementada análise estatística descritiva com o cálculo dos percentuais. A presente pesquisa não possui nenhum conflito de interesse.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Foram selecionadas 15 (quinze) referências, tendo como base os critérios de inclusão e de exclusão instituídos na presente pesquisa. Após o processo de eleição, implementou-se a leitura e a análise sistematizada das referências, sendo possível desenvolver 1 (um) quadro explicativo que apresentou as categorias analíticas.

Dessa forma, o quadro explicativo foi estruturado apresentando as categorias interpretativas autor e ano, abordagem e método utilizado, local onde foi realizada, conflitos identificados nas equipes de enfermagem e estratégias para sua solução. Esses dados foram utilizados posteriormente para o desenvolvimento da discussão da presente pesquisa e, por meio deles, foram analisados minuciosamente os principais conflitos identificados e as possíveis soluções.

Em relação à categoria que analisou os diferentes tipos de pesquisa, foi possível verificar que a maior preponderância se constituiu daquelas do tipo qualitativa, possivelmente por conta de esta permitir uma compreensão, inclusive subjetiva, em relação aos fenômenos relacionados à questão de conflitos identificados nas instituições de saúde, no desempenho das atividades implementadas por profissionais enfermeiros e de enfermagem.

Já em relação à categoria que analisou o tipo de instituição de saúde pesquisada, foi possível identificar instituições hospitalares, hospitais centrais (HCe), hospitais de clínicas (HC), hospitais universitários (HU) e hospitais privados (HP).

Com relação aos conflitos identificados, foram verificados os seguintes: despreparo, dificuldades no relacionamento interpessoal, reduzido conhecimento, diferenças individuais, reduzida experiência, insegurança, sensação de impunidade e reduzido quantitativo de equipamento.

**Quadro 1:** Distribuição dos artigos selecionados por autor e ano, abordagem e método, local, conflitos identificados, estratégia(s) de resolução dos conflitos (n=15):

| Autor/ano                  | Abordagem e Método                       | Local       | Conflitos identificados                                                                  | Estratégia(s) de resolução                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------|------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prochnow et al., 2017.     | Qualitativa, descritiva, exploratória    | H - MG      | Diferenças individuais e despreparo                                                      | Criar situações de integração da equipe, para que os profissionais mais experientes fossem respeitados, passando o conhecimento que possuem.                                                                                                  |
| Stumm et al., 2016.        | Qualitativa                              | HCe - RS    | Dificuldade no relacionamento interpessoal, falta de equipamentos                        | Investir na formação do enfermeiro.                                                                                                                                                                                                           |
| Amestoy et al., 2014.      | Pesquisa de campo, revisão de literatura | HP - SC     | Dificuldades no relacionamento interpessoal, sensação de impunidade                      | Definir quais as enfermeiras deveriam atuar como mediadoras de situações de conflito vivenciadas pela equipe de enfermagem.                                                                                                                   |
| Lima et al., 2014.         | Qualitativa, descritiva, exploratória    | HCe - RS    | Dificuldades no relacionamento interpessoal, falta de conhecimento, falta de experiência | Desenvolver trabalho de integração coletiva.                                                                                                                                                                                                  |
| Urbanetto e Capella, 2014. | Qualitativa                              | HU - RS     | Falta de conhecimento, despreparo                                                        | Definir especificamente a hierarquia organizacional da equipe, determinando as funções gerenciais e investir na formação do enfermeiro coordenador para melhorar seu conhecimento na mediação de conflitos.                                   |
| Lampert et al., 2013.      | Qualitativa                              | HC-UFMG- MG | Insegurança, diferenças individuais e despreparo                                         | Colocar uma mediadora constante para a gestão de conflitos no ambiente.                                                                                                                                                                       |
| Santos et al., 2013.       | Qualitativa                              | HU - RS     | Falta de conhecimento, falta de experiência, despreparo                                  | Compreender a dualidade sofrimento e prazer na busca de um trabalho mais construtivo e realizador, por meio de articulação da atividade gerencial, com a experiência de vida, além do respeito institucional e apoio dos colegas de trabalho. |
| Silva et al., 2012.        | Qualitativa, Descritiva, exploratória    | HP - PR     | Dificuldades no relacionamento interpessoal, despreparo                                  | Maiores atenção ao tema administração de conflitos, tanto por parte dos profissionais, como gerentes e gestores de sistemas de saúde, haja vista sua importância e sua capacidade de influir no desempenho do trabalho.                       |
| Almeida et al., 2011.      | Qualitativa                              | HC - PR     | Dificuldades no relacionamento interpessoal                                              | Disponibilizar aos enfermeiros atualização sobre os saberes gerenciais para o desenvolvimento de competências.                                                                                                                                |
| Corradi et al., 2011.      | Qualitativa                              | UBS - PR    | Dificuldades no relacionamento interpessoal, falta de conhecimento                       | Investir em reciclagem conceitual dos valores nos órgãos públicos para que a equipe de enfermagem atue conforme ética necessária para atendimento aos cidadãos.                                                                               |
| Guerra et al., 2011.       | Qualitativa                              | H - RS      | Insegurança, diferenças individuais, despreparo                                          | Intervir na cultura organizacional com mediadores de conflito.                                                                                                                                                                                |
| Maria et al., 2011.        | Qualitativa                              | HC - RS     | Diferenças individuais, falta de conhecimento, falta de experiência                      | Criar um mediador fixo para conduzir as relações no ambiente organizacional.                                                                                                                                                                  |
| Spagnoli, L'Abbate, 2010.  | Qualitativa                              | HC - UFMG   | Dificuldades no relacionamento interpessoal                                              | Reciclagem de conhecimentos aplicados a comunicação e a integração da equipe.                                                                                                                                                                 |
| Sales et al., 2010.        | Qualitativa, Descritiva, exploratória    | HU - CE     | Falta de conhecimento, despreparo                                                        | Investir em treinamento e reciclagem de conhecimentos, focados para integração da equipe.                                                                                                                                                     |
| Spagnoli et al., 2010.     | Qualitativa                              | HC- UFMG    | Dificuldades no relacionamento interpessoal, despreparo                                  | Investir na formação profissional e criar de espaços coletivos e permanentes de análise e reflexão das relações de trabalho e do agir profissional, contribuindo efetivamente para a explicitação dos conflitos de relações interpessoais.    |

**Fonte:** Autores, 2019. **Legenda:** H: Hospital; HC: Hospital de Clínicas; HCe: Hospital Central; HU: Hospital Universitário; HP: Hospital Privado; CE: Ceará; PR: Paraná; RS: Rio Grande do Sul; SC: Santa Catarina; UBS: Unidade Básica em Saúde; UFMG: Universidade Federal de Minas Gerais.

Em relação às principais estratégias de prevenção, combate e controle das dificuldades identificadas, foi proposta a realização de processos de educação continuada, mediação de conflitos e, ainda, o processo de mudança de cultura institucional.

Já em relação aos conflitos institucionais identificados na literatura científica consultada, foi verificada que a maior preponderância percebida foi em relação ao despreparo com aproximadamente 23% (n=8), conforme exposto na tabela 1.

**Tabela 1** - Conflitos identificados na literatura consultada (n=34)

| <b>Conflitos</b>                            | <b>f</b>  | <b>%</b>   |
|---------------------------------------------|-----------|------------|
| Despreparo                                  | 8         | 23         |
| Dificuldades no relacionamento interpessoal | 8         | 23         |
| Reduzido conhecimento                       | 7         | 21         |
| Diferenças individuais                      | 4         | 12         |
| Reduzida experiência                        | 3         | 9          |
| Insegurança                                 | 2         | 6          |
| Sensação de impunidade                      | 1         | 3          |
| Reduzido quantitativo de equipamentos       | 1         | 3          |
| <b>Total</b>                                | <b>34</b> | <b>100</b> |

**Fonte:** elaborado pelo autor (2019)

Com relação às estratégias e soluções identificadas na literatura científica consultada, foi verificada maior preponderância de aproximadamente 57% (n=8) em relação ao desenvolvimento de educação continuada, conforme exposto na tabela 2.

**Tabela 2** - Estratégias e soluções identificadas nas pesquisas consultadas (n=3)

| <b>Estratégias</b>    | <b>f</b>  | <b>%</b>   |
|-----------------------|-----------|------------|
| Educação contínua     | 8         | 57         |
| Mediação de conflitos | 4         | 29         |
| Mudança de cultura    | 3         | 14         |
| <b>Total</b>          | <b>15</b> | <b>100</b> |

**Fonte:** elaborado pelo autor  
(2019)

Em relação ao que foi proposto no que se refere ao reduzido preparo identificado em relação à equipe de enfermagem, na mediação de situações de conflitos em instituições de saúde, constatou-se, segundo a literatura científica, reduzido quantitativo de subsídios teóricos e vivências teórico-

práticas no processo de gerenciamento das relações interpessoais, pois, para alguns teóricos, muitos profissionais enfermeiros utilizam ações institucionalizadas burocratizadas e imediatas para somente assim contornarem o referido fenômeno (SPAGNOL *et al.*, 2010).

Segundo alguns pesquisadores, a melhor forma de equacionamento e resolução das referidas questões está em adquirir a capacidade de melhor saber identificar e também de analisar os conflitos no ambiente de trabalho, de forma coletiva, a fim de que não haja interferência em relação ao serviço prestado (AMESTOY *et al.*, 2014; SPAGNOL *et al.*, 2010).

Já para outros pesquisadores, os profissionais enfermeiros não se sentem plenamente preparados, principalmente devido às atitudes individuais de alguns profissionais, que estão se distanciando cada vez mais do que é conhecido como “espírito de equipe”, e, ainda, das variedades de condutas e opiniões dos demais membros e da resistência de alguns colaboradores em cumprir ordens (AMESTOY *et al.*, 2014; CHIAVENATO, 2011).

Não resta dúvida, portanto, quanto à importância e à necessidade do profissional enfermeiro e da equipe de enfermagem em relação à recapacitação e à requalificação, objetivando o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes profissionais para liderar com o gerenciamento de conflitos institucionais (AMESTOY *et al.*, 2014; SPAGNOL; L’ABBATE, 2010).

No que se refere às dificuldades no relacionamento interpessoal, a literatura científica caracteriza tais situações como conflitos que normalmente ocorrem no ambiente de trabalho, devido a causas de cunho pessoal, além de diferenças de dimensões ideológicas, a respeito de como deveriam ser implementados os procedimentos administrativos e operacionais da unidade de saúde (CHIAVENATO, 2011).

Dessa forma, os referidos conflitos são considerados como potenciais estressores, pois envolvem muitas variáveis tanto individuais quanto coletivas. As dificuldades enfrentadas pelos profissionais enfermeiros estão relacionadas a como lidar com processos de desentendimentos entre funcionários, além da reduzida colaboração entre eles, não podendo muitas vezes ter condições de encontrar medidas capazes de contentar a todos os envolvidos no processo (AMESTOY *et al.*, 2014; SANTOS *et al.*, 2013).

No que se refere à questão da reduzida segurança, alguns profissionais enfermeiros não se sentem plenamente seguros para atuarem no campo da gestão de pessoas e, ao se depararem com situações de conflitos, frequentemente desenvolvem ações para a geração de soluções criativas, utilizando várias estratégias para amenizar o problema (SILVA; DINIZ; ROSA, 2012; SANTOS *et al.*, 2013).

Nesse sentido, o processo de liderança se constitui como um instrumento muito importante no desempenho das atividades laborativas institucionais, as quais podem auxiliá-lo na implementação do gerenciamento, nas tomadas de decisão, no relacionamento interpessoal com a equipe de enfermagem e multiprofissional e, ainda, na solução de conflitos que possam se manifestar no ambiente de trabalho (SILVA; DINIZ; ROSA, 2012).

No que se refere ao reduzido conhecimento, isso se dá pela diminuição da produção científica a respeito do gerenciamento de conflitos. Alguns autores citam, também, a necessidade de os enfermeiros buscarem não só a educação continuada, como também o autoconhecimento. Nesse sentido, é importante que esses profissionais possuam um respaldo teórico de relações de poder, de saber exercer a liderança, além de possuir um subsídio teórico e de vivências práticas para o gerenciamento das relações interpessoais com êxito (LAMPERT *et al.* 2013; SILVA; DINIZ; ROSA, 2012).

Em relação à categoria relacionada às diferenças individuais, estas estão relacionadas possivelmente ao fato de o profissional enfermeiro se relacionar com grande número de colaboradores e, inclusive, de diferentes áreas e naturezas institucionais. Desse modo, a referida questão pode facilitar o surgimento de fatores que venham permitir a geração de conflitos, divergências e, ainda, a possibilidade de insatisfação, o que acaba evoluindo para o surgimento de fenômenos de estresse, desgaste entre outros (STUMM; MAÇALAI; KIRCHNER, 2016; LAMPERT *et al.* 2013).

Para outros pesquisadores também é apontada a necessidade de o profissional enfermeiro desenvolver atividades de interação de maneira contínua, para que o trabalho seja realizado de forma mais eficiente e eficaz, já que os conflitos são identificados no decurso da prática profissional. Vê-se, também, a necessidade de o profissional possuir maior quantitativo de habilidades e de competências para o desenvolvimento do processo administrativo gerencial de forma mais adequada (STUMM; MAÇALAI; KIRCHNER, 2016; GUERRA *et al.*, 2011).

Nesse contexto, também é exposto que o profissional enfermeiro que atua há mais tempo em suas unidades constituintes, acaba conhecendo com maior profundidade as características e atributos individuais de cada profissional, e, por esse motivo, consegue gerenciar os conflitos emanados institucionalmente com maior habilidade gerencial (LAMPERT *et al.*, 2013; STUMM; MAÇALAI; KIRCHNER, 2016).

No que se refere à categoria identificada como de reduzida experiência para gerenciar conflitos, alguns estudiosos relataram que a mesma se apresenta devido à inserção precoce de alguns profissionais enfermeiros em cargos de gerência e de chefia, havendo a necessidade de se avaliar o perfil do profissional, além de sua capacidade em lidar com as suas futuras atribuições, responsabilidades, e, ainda, sua qualificação complementar (SILVA; DINIZ; ROSA, 2012).

Para alguns, é apontada a presença de reduzida experiência de qualificação em relação a alguns profissionais, situação que pode determinar outras dificuldades no processo de gestão de conflitos, como, por exemplo, a existência de confiança reduzida da equipe de trabalho, pela dificuldade de o profissional gerente liderar a equipe que está sob sua responsabilidade (STUMM; MAÇALAI; KIRCHNER, 2016; GUERRA *et al.*, 2011).

Em relação à categoria referente à sensação de impunidade, alguns autores relatam que causa grande frustração, pois pode limitar o poder de gerenciamento do profissional enfermeiro,

principalmente em unidades públicas de saúde, devido à ideia de que tudo pode por conta da estabilidade (LIMA *et al.*, 2014; GUERRA *et al.*, 2011).

Quanto ao que foi identificado em relação ao reduzido quantitativo de equipamentos na instituição de saúde, é demonstrado na literatura científica que este tipo de problema ocorre, geralmente, por negligência da própria instituição, que possui dificuldades em oferecer os recursos em quantitativo adequado para que os profissionais de enfermagem e de saúde possam realizar suas atividades (MARTA *et al.*, 2011; GUERRA *et al.*, 2011).

No aspecto pertinente às estratégias de soluções identificadas pela presente pesquisa, foi possível perceber, em relação à categoria educação contínua, a importância de as instituições hospitalares oferecerem constantes processos para a reciclagem dos conhecimentos técnicos e teórico-práticos, dos valores institucionais e éticos, que devem nortear a equipe de profissionais colaboradores (PROCHNOW *et al.*, 2017; MARTA *et al.*, 2011).

A estratégia relacionada à mediação de conflitos aponta ainda para a relevância de que se haja sempre um profissional enfermeiro gestor, o responsável pela mensuração e gerenciamento dos conflitos que possam ocorrer no ambiente laborativo (GUERRA *et al.*, 2011; SILVA; DINIZ; ROSA, 2012).

A mensuração desses quantitativos é de fundamental importância para que a gestão da equipe de enfermagem e de saúde possa prever possíveis conflitos futuros, oferecendo, portanto, a possibilidade de que os enfermeiros gestores e gestores institucionais atuem de modo preventivo, impedindo que pequenos atritos no ambiente de trabalho venham a se tornar problemas mais graves e onerosos institucionalmente (URBANETTO; CAPELLA, 2014; SILVA; DINIZ; ROSA, 2012).

Em relação à categoria referente à mudança de cultura dos colaboradores, diz respeito aos valores e fatores que podem e necessitam ser modificados ou melhorados no ambiente organizacional de desempenho das atividades profissionais (SILVA; DINIZ; ROSA, 2012; CHIAVENATO, 2011). Ocorre, por exemplo, o fato de que algumas instituições hospitalares atuam em determinados padrões comportamentais, orientados por valores antigos e que, conseqüentemente, sejam inadequados às demandas atuais, as quais precisam ser atendidas para o progresso institucional (CHIAVENATO, 2011).

Nesse sentido, pode-se afirmar que os valores culturais que harmonizam o comportamento dos profissionais da equipe de enfermagem no ambiente hospitalar devem ser, periodicamente, inovados para o desenvolvimento de um processo de nivelamento com as demandas técnicas e comportamentais vigentes na atualidade do serviço oferecido cotidianamente (LAMPERT *et al.*, 2013; SILVA; DINIZ; ROSA, 2012).

A atualização dos valores culturais da equipe de profissionais enfermeiros e de saúde configura-se como de fundamental relevância, ainda mais considerando o fato de que a sociedade na atualidade globalizada encontra-se em constante processo de transformação, especialmente no que se refere às novas tecnologias que são utilizadas no campo da saúde (SILVA *et al.*, 2012).

Portanto, pode-se afirmar que a priorização dos cuidados com a cultura organizacional do ambiente laboral hospitalar configura-se como fator crucial para se oferecer serviços de excelência, livre de risco e que atendam às necessidades e anseios dos usuários de serviços de saúde, além de evitar o surgimento de conflitos decorrentes de valores inadequados à atual realidade (URBANETTO; CAPELLA, 2014; SILVA *et al.*, 2012).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio da presente pesquisa, foi possível verificar que os principais conflitos identificados nas instituições de saúde gerenciadas por profissionais enfermeiros foram: preparo reduzido de alguns profissionais; dificuldades no relacionamento interpessoal; segurança reduzida no desempenho de atividades no ambiente de trabalho; reduzido conhecimento de alguns profissionais; reduzido quantitativo de equipamentos para a realização de atividades; diferenças individuais e reduzida experiência.

Já no que se refere às estratégias e solução identificadas para a solução dos conflitos levantados, as pesquisas apontaram o desenvolvimento de processo e atividades de educação contínua, a mediação de conflitos no ambiente laboral e, ainda, o desenvolvimento de atividades que propiciem à mudança de cultura no desempenho das atividades no ambiente organizacional.

Dessa forma, a presente pesquisa demonstrou que existem dificuldades no ao ambiente institucional hospitalar, com a necessidade de serem reforçadas as atividades de gerenciamento de conflitos, sendo que estes se representam e se apresenta, alguns em maior e outros em menor grau representativo, sendo que o reduzido preparo de alguns profissionais para a sua mitigação foram citados dentre alguns estudos analisados.

Nesse sentido, é entendido que a presente pesquisa cumpriu o objetivo proposto, com contribuições para melhor entendimento da temática laborada, de modo a permitir que novos estudos e pesquisas venham melhor elucidar a questão dos conflitos presentes em instituições de saúde. O presente estudo também pode contribuir para melhor auxiliar enfermeiros, gestores em saúde, pesquisadores e demais profissionais interessados no tema, permitindo maior elucidação em relação à conflitos organizacionais, por conta de sua complexidade e magnitude, pelo fato de envolver o gerenciamento de recursos humanos, produtos e serviços.

Como limitação da presente pesquisa, pode-se mencionar que se trata de um estudo de abordagem estritamente teórica, apesar de se analisarem resultados de pesquisas de campo. Assim, para futuras pesquisas, sugere-se que sejam realizadas utilizando instrumento de coleta de dados (ICD), ou seja, questionários, ou outras estratégias e questões que possam ser aplicados aos profissionais de enfermagem e de outras área da saúde, com o intuito de melhor aprofundar as questões e conceitos aqui abordados.



## REFERÊNCIAS

---

- ALMEIDA, M. L. *et al.* Instrumentos gerenciais utilizados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 20, (Esp.), 2011, p. 131-137.
- AMESTOY, S. C. *et al.* Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 35, n. 2, p. 79-85, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2011.
- CORRADI, E. M.; ZGODA, L. T. R. W.; PAUL, M. F. B. O gerenciamento de conflitos entre a equipe de enfermagem. **Cogitare Enfermagem**, v. 13, n. 2, 2018, p. 184-193.
- GOMES, C. B. *et al.* O enfermeiro frente ao desafio do gerenciamento de conflitos na equipe de enfermagem. **3º SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE O TRABALHO NA ENFERMAGEM**, trab. 34, 2011, p. 207-209.
- GRECO, R. M. **A gerência de conflitos em enfermagem**. Disponível em: [www.ufjf.br](http://www.ufjf.br). Acesso em: 20 mai. 2019.
- GUERRA, S. T. *et al.* O conflito no exercício gerencial do enfermeiro no âmbito hospitalar. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, v. 19, n. 2, 2011.
- LAMPERT, A. N. *et al.* Conflitos gerenciais: Dificuldades para o enfermeiro gerente. **Revista de Enfermagem e Atenção à Saúde**, v. 2, n. 3, 2013, p. 96-105.
- LIMA, S.B.S. *et al.* Conflitos gerenciais e estratégias de resolução pelos enfermeiros gerentes. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 4, n. 2, 2014, p. 419- 428.
- MARTA, C. B. *et al.* Gestão de conflitos: Competência gerencial do enfermeiro. **Revista de Pesquisa Cuidado Fundamental Online**, 2 (Ed. Supl.), 2010, p. 604-608.
- PROCHNOW, A. G. *et al.* O conflito como realidade e desafio cultural no exercício da gerência do enfermeiro. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 41, n. 4, 2017, p. 542-550.



SALES, A. A. R. Refletindo sobre a administração e negociação de conflitos nas equipes de saúde. **Revista Brasileira de Pesquisa em Saúde**, v. 20, n. 2, 2017, p. 111- 115.

SANHUDO, N. F. **Enfermagem, gerenciamento de conflitos e negociação**. Disponível em: [www.ufjf.br](http://www.ufjf.br). Acesso em: 20 mai. 2019.

SANTOS, J. L. G. *et al.* Prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar. **Escola Anna Nery**, v. 17, n. 1, 2013, p. 97-103.

SILVA, G. S.; DINIZ, B. G.; ROSA, V. G. Administração de conflitos: análise de percepções de enfermeiros gerentes. **Revista Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, v. 2, n. 3, 2012, p. 358-368.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v. 8, n. 1, 2010, p. 102-106.

SPAGNOL, C. A. *et al.* Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. **Revista Escola de Enfermagem USP**, v. 44, n. 3, 2010, p. 803- 811.

SPAGNOL, C. A.; L'ABBATE, S. Conflito organizacional: Considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem. **Ciência Cuidado Saúde**, v. 9, n. 4, 2010, p. 822-827.

STUMM, E. M. F.; MAÇALAI, R. T.; KIRCHNER, R. M. Dificuldades enfrentadas por enfermeiros em um centro cirúrgico. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 3, 2016, p. 464-471.

URBANETTO, J. S.; CAPELLA, B. B., Processo de trabalho em enfermagem: Gerenciamento das relações interpessoais. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 4, 2014, p.447-452.

### 3. NECESSIDADES DA GERAÇÃO Y NO MERCADO DE TRABALHO

Andrielly Gomes Farinha  
Iris Freire de Sant'Anna  
Larissa Vieira Rabelo

#### RESUMO

---

O presente artigo tem por finalidade analisar de forma prática os anseios e percepções dos *millennials*, ou geração y, no mercado de trabalho e como esta relação acontece. Para tal, foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativo, disponibilizada numa plataforma virtual, onde 212 pessoas participaram voluntariamente, e dessas, 121 eram *millennials*. Como resultado, confirmaram-se traços singulares da geração y, mas percebeu-se que, em questões relacionadas ao aspecto financeiro, houve uma contradição.

---

**Palavras-chaves:** *Millennials*; Geração Y; gerações; mercado de trabalho.

#### ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze in a practical way the desires and perceptions of Millennials in the job market and how this relationship happens. For this, a quantitative survey was carried out, made available on a virtual platform, where 212 people participated voluntarily, of which 121 were Millennials. As a result, unique traits of Generation Y were confirmed, but it was noticed that in matters related to the financial aspect there was a contradiction.

**Keywords:** Millennials; Generation Y; generations; job market.

#### 1 INTRODUÇÃO

A era exponencial, contextualizada na Quarta Revolução Industrial, tem como fase inicial a digitalização do mundo e como principal característica a ruptura dos modelos que se conhece no mundo tradicional. Ela dá espaço para uma transformação da sociedade e dos negócios. Empresas que possuem uma cultura organizacional rígida acabam perdendo espaço no mercado por não conseguirem acompanhar essas transformações.

Dutra (2002, *apud* MANETTI *et al.*, 2015) entende que encontrar o equilíbrio entre as necessidades da organização e expectativas desses profissionais é fundamental para manter a relação e garantir a sobrevivência da empresa.

De acordo com Filenga e Vieira (2010, *apud* MALAFAIA, 2011), as organizações estão traçando novas estratégias para reter e desenvolver seus colaboradores, como por exemplo, permitindo a flexibilização de horário dentre outros.

Google, Microsoft, Apple, Magazine Luiza, Amazon, Natura, Odebrecht são empresas experientes que lidam bem com esse perfil – os *Millennials*. Para Francis-Smith (2004, *apud* PERRONE *et al.*, 2012), os profissionais dessa geração favorecem uma gestão horizontal com menor rigidez, são rápidos e buscam feedback imediato sobre seu trabalho.

Com intuito de contribuir com as necessidades das organizações frente ao desafio da gestão de pessoas, o artigo visa analisar quais as principais características e perspectivas da Geração Y frente ao mercado de trabalho.

Em termos de estrutura, este artigo está dividido em seis seções: 1. Introdução; 2. Referencial teórico; 3. Metodologia; 4. Resultado da pesquisa; 5. Considerações finais; e 6. Referências bibliográficas. A próxima sessão trará os conceitos de cada uma das gerações, bem como suas características e pontos de interesse. O foco maior será dado à Geração Y, que é o ponto central deste trabalho.

## 2 AS GERAÇÕES

Pessoas nascidas no mesmo período e que compartilham comportamentos e interesses comuns, de acordo com Kupperschmidt (2000, *apud* SISTI; DREWS, 2018), fazem parte de uma mesma geração.

Após a Segunda Guerra Mundial, as gerações foram divididas em vários tipos de grupos, e, segundo Parry e Urwin (2011, *apud* VELOSO *et al.*, 2012), a delimitação temporal e a descrição de cada geração foram originalmente criadas considerando a realidade norte-americana.

Diversos autores delimitam uma geração pela data de nascimento e essa classificação varia um pouco, podendo considerar as mais conhecidas (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; MALDONADO, 2008; MANIERO; SULIVAN, 2006; TULGAN, 2006, *apud* VELOSO *et al.* 2016): a Geração *Baby Boomers*, pessoas nascidas entre 1948 e 1963; a Geração X, entre 1964 e 1977; a Geração Y, entre 1978 e 1994. Os estudos recentes apontam a Geração Z, pessoas nascidas após o ano de 1993, e a Geração Alpha, pessoas que nasceram a partir de 2010 (OBREGON *et al.*, 2016).

### 2.1 Geração Baby Boomers – 1948 e 1963

*Baby Boom* significa o grande número de nascimentos no Pós-Guerra, que aumentou a taxa de natalidade no mundo. De acordo com Oliveira (2009, *apud* MACIEL, 2010), esse significado se dá pelo grande crescimento no número de bebês com o final da Segunda Guerra Mundial. São filhos da geração anterior, *belle époque*<sup>4</sup> que, segundo Oliveira (2016), são os nascidos nas décadas de 1920 e 1930 e que seguem uma cultura rígida influenciada pelo militarismo mantendo a ordem e a disciplina. Ainda de acordo com o autor, foram submetidas a modelos hierárquicos nos trabalhos, nas famílias e nas estruturas sociais que ajudavam a desenvolver.

---

4 *Belle époque* se refere ao período cultural francês iniciado no final do século XIX com duração até o início da Segunda Guerra Mundial.

Os *Boomers* foram grandes jovens revolucionários e rebeldes e, segundo Oliveira (2016), passaram a contestar tudo em que estavam envolvidos, começando pela família e pelas instituições de ensino e deram origem a grandes revoluções políticas. Esse movimento fez com que a ordem à disciplina militar e a ideia da família ideal perdessem as forças dando espaço a grandes contribuições para o mundo como, ainda de acordo com autor, a conquista da diversidade social, seja de raça ou de preferência sexual e a alteração do papel da mulher com contribuição feminina para a evolução da sociedade.

Por terem sido educados com rigidez, as pessoas dessa geração acreditam no emprego para a vida toda e seguem regras padronizadas. Os autores Santos *et al.* (2011) e Reis (2014) (*apud* LOPES; VARGAS, 2017) afirmam que os *Baby Boomers* são determinados, leais, alinhados com a missão da empresa, buscam estabilidade e priorizam a carreira e o crescimento profissional. São mais motivadas, otimistas, viciados em trabalho, (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; MALDONADO, 2008; MANIERO; SULIVAN, 2006; TULGAN, 2006, *apud* VELOSO *et al.*, 2016).

## **2.2 Geração X – 1964 e 1977**

Com a crise econômica, essas pessoas começaram no mercado de trabalho bem jovens com forte influência dos pais. Para Ariento *et al.* (2011), é a geração predominante no mercado de trabalho. Viveram momentos de fatos históricos com grandes mudanças na sociedade como a participação da mulher e o divórcio.

Viveram num momento de revolução e de luta política e social, presenciando escândalos políticos como o assassinato de Martin Luther King. Presenciaram a Guerra Fria, a queda do muro de Berlim, a AIDS e a modificação de conceitos impostos pela sociedade anterior, o que promoveu a adoção de um sentimento de patriotismo. (SANTOS *et al.*, 2011, *apud* SANTOS, Lisboa, 2014).

Com essa geração, surgiu o poder de consumir e satisfação dos desejos. Segundo Oliveira (2009, *apud* TRIDAPALLI, 2017), as pessoas dessa geração são marcadas por possuírem atitude egocêntrica e cética, buscam um universo de fantasia apresentado pela televisão.

Os indivíduos dessa Geração X são fortes consumidores que valorizam o equilíbrio na vida pessoal e no trabalho, de acordo com Robbins (2010, *apud* SANTOS *et al.*, 2013), e os valores dominantes que apresentam são o estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição às normas, lealdade, valorizam a flexibilidade, a satisfação no trabalho, porém, não se sacrificam por seus empregadores. Simón (2007, *apud* TRIDAPALLI *et al.*, 2017) afirma que essa geração é a pioneira das políticas de flexibilidade e de conciliação marcando o início da obtenção de novos costumes e valores.

## 2.3 Geração Y – 1978 e 1994

*Millennials* ou Geração Digital são pessoas que nasceram imersas na interatividade e no ambiente digital tendo grande afinidade com a tecnologia e não sofrem com as mudanças rápidas nos meios de comunicação. Por esses motivos, são indivíduos mais informados e possuem um nível de educação mais elevado que os integrantes das gerações anteriores (TAPSCOTT, 2010, *apud* OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Os *Millennials*, sempre conectados com o mundo virtual, têm acesso às informações a todo o momento e estão sempre atualizados. Segundo Elmore (2010, *apud* PERRONE *et al.*, 2012), uma vez que cresceram literalmente online, é claramente notável o impacto da tecnologia sobre essas pessoas, sobre o modo como eles pensam, tornando-as relacionais e comunicacionais.

Segundo Coimbra e Schikmann (2001, *apud* CODEÇO, 2015), a Geração Y faz parte de uma grande revolução que está transformando tudo. Essas pessoas inovadoras são movidas pelo desafio, mudanças, oportunidades e possuem aversão ao modelo tradicional hierárquico da empresa. Encaram o trabalho como desafio e diversão e preza o ambiente informal com transparência e liberdade, além disso, busca aprendizado constante e não tem medo da rotatividade de empregos (LOMBARDIA *et al.*, 2008; VELOSO *et al.*, 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001, *apud* VASCONCELOS *et al.*, 2010).

Por colidirem com a tradicional hierarquia, por buscarem a sua própria comodidade, liberdade e por não temerem ao desemprego, diversos autores os consideram como ambiciosos, flexíveis, individualistas e instáveis. De acordo com Lima (2014), esses jovens não podem ser vistos apenas por características como “inféis, insubordinados, arrogantes e questionadores”, pois estas peculiaridades são próprias dos jovens de qualquer geração.

Para Oliveira (2011, *apud* MELO; SOUZA, 2012), esses indivíduos estão cada vez mais preocupados em serem bem sucedidos profissionalmente do que as gerações anteriores. Contudo, assim como as gerações anteriores que também valorizam a aprendizagem e o desenvolvimento, os *Millennials* são motivados pela garantia do estilo de vida que desejam e do crescimento de carreira, conforme Zemke *et al.* (2000, *apud* VELOSO *et al.*, 2012).

Por serem abertos, corajosos e possuírem forte poder de inovação, os *Millennials* destacam-se das gerações anteriores de acordo com Lipkin e Perrymore (2010, *apud* SILVA *et al.*, 2013). Mark Zuckerberg, ceo e cofundador da rede social Facebook, é um dos maiores representantes dessa geração no Mundo.

E no Brasil, Patricce Vasconcelos pode ser considerada um exemplo de jovem desse perfil, pois aos 22 anos é dona de um currículo extenso, sendo assistente de mídia da NBS Comunicação e responsável pelo atendimento de grandes empresas no país, segundo Farias (2009).

O sucesso desses jovens não será definido por cargos ou tempo de serviço, mas por conseguir o que é importante para eles (TULGAM, *apud* LOIOLA, 2009).

## **2.4 Geração Z – a partir de 1993**

Para Cereta e Froemming (2011), Zapping ou Geração Z é um fenômeno recente e surgiu posteriormente à Geração Y. São indivíduos literalmente digitais e não conheceram o mundo desconectado da Internet. Por isso, segundo Ciriaco (2009 *apud* CERETA; FROEMMING 2011), são conhecidos como “geração silenciosa” por estarem sempre conectados sem interagir com o mundo real, desenvolvendo problemas de interação social.

De acordo com Veen e Vrakking (2009 *apud* Miranda *et al.*, 2015), esses indivíduos têm um perfil ativo, direto, impaciente, incontroláveis, indisciplinados, individualistas, sendo consequência da cultura cibernética global.

A Geração Z possui jovens adolescentes fragmentados, que realizam várias tarefas ao mesmo tempo, e, para Sisti e Drews (2006), são críticos, dinâmicos, exigentes, sabem o que querem, não gostam de hierarquias e nem de horários poucos flexíveis.

## **2.5 Geração Alpha – a partir de 2010**

São crianças que já nasceram adaptadas e rodeadas pela tecnologia e estão na escola cada vez mais cedo. Para essas crianças já não existe mais diferenciação entre a vida digital e a vida real. A habilidade e adaptação a novas tecnologias indicam que sejam muito mais independentes que as gerações antecessoras (BERALDO, 2015 *apud* VIEGAS, 2015). Os integrantes desta geração serão grandes influenciadores digitais. De acordo com McCrindle e Wolfinger (2009 *apud* SOUZA; KRATZ, 2018), essa geração é formada por consumidores inseridos em um mundo tecnológico voltado ao consumismo exacerbado. Sendo assim, serão materialistas movidos para a tecnologia.

Segundo Serrano (2014 *apud* JÚNIOR *et al.*, 2016), a Geração Alpha ainda não possui características definidas, a não ser que nasceram em um mundo conectado em rede. Por isso, são crianças mais informadas, inteligentes e atentas a todas as informações a sua volta respeitando a diversidade e a igualdade.

## **3 MÉTODO**

O método de pesquisa adotado foi o descritivo-quantitativo, que é a exploração técnica, sistemática e exata, baseada em estudos já realizados por teóricos anteriores e pesquisas (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Assim, este artigo estrutura-se em um referencial teórico, como forma de amparar a construção e/ou ampliação do conhecimento sobre as gerações e seus diferenciais, além de contextualizar as relações entre elas e o mercado de trabalho. Para ampliar o campo da análise, foi aplicado um questionário objetivo.

### 3.1 Participantes

Participaram desta pesquisa 212 indivíduos, sendo que 134 respondentes foram mulheres e 78 homens, distribuídos em todas as regiões do Brasil. Distinguiu-se a faixa etária dos participantes, de acordo com Veloso *et al.* (2016), considerando o seguinte: 56,6% nasceram entre 1978 e 1994; 23,1% nasceram entre 1964 e 1977; 15,6% nasceram entre 1995 e 2001; os demais nasceram a partir de 2002.

### 3.2 Instrumento

O questionário contava com 20 questões (vide quadro 10, sendo que 17 delas foram retiradas do artigo “O processo evolutivo entre as gerações X, Y e *Baby Boomers*” (SANTOS *et al.* 2011) e estão relacionadas à comparação entre as gerações. E as três restantes (1, 2 e 20) foram criadas pelas autoras deste artigo.

Quadro 1 - Diferença entre as gerações: Baby Boomers, X, Y e Z

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Período de nascimento: 1948 a 1963 / 1964 a 1977 / 1978 a 1994 / 1994 a 2001.</li><li>2. Na sua empresa, você exerce cargo de liderança?</li><li>3. Você recebe todas as informações de que precisa para fazer bem o seu trabalho?</li><li>4. É estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito seu trabalho?</li><li>5. Acredita que trabalhando na sua empresa terá oportunidade de fazer carreira e crescer?</li><li>6. As solicitações e orientações de seu líder facilitam a realização do seu trabalho?</li><li>7. O trabalho que realiza permite sempre aprender coisas novas?</li><li>8. Você se sente estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa?</li><li>9. Seu líder ajuda a decidir o que deve fazer para aprender mais?</li><li>10. Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento na sua empresa?</li><li>11. Considera que o tempo que dedica ao trabalho é adequado às necessidades da empresa e às suas necessidades?</li><li>12. Gosta do trabalho que realiza na sua empresa?</li><li>13. Você sente que seu trabalho é importante para que a empresa seja bem sucedida?</li><li>14. Tem orgulho de dizer que trabalha na sua empresa?</li><li>15. Trabalhar em sua empresa dá segurança e tranquilidade para você e sua família?</li><li>16. Conhece e concorda com os objetivos da empresa em que trabalha?</li><li>17. Você procura desenvolver tarefas com mais rapidez e eficiência que seus colegas?</li><li>18. Tempo de serviço nesta empresa (anos).</li><li>19. Segmento de atuação na organização.</li><li>20. Qual a sua maior motivação no seu trabalho?</li></ol> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: O processo evolutivo entre as gerações X, Y e *Baby Boomers*” (SANTOS *et al.* 2011)

### 3.3 Procedimentos

O questionário, instrumento de pesquisa, foi encaminhado por meio de um link para acesso à plataforma digital *Google Forms*, onde cada pessoa poderia respondê-lo uma única vez. O formulário ficou disponibilizado pelo período de 5 dias, em fevereiro de 2020. O instrumento, anônimo e individual, abrangeu pessoas de diversos estados brasileiros, pois foi divulgado por meio de aplicativo de conversação.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os *Millennials* são caracterizados como profissionais inquietos, exigentes, empreendedores e criativos, que buscam satisfação pessoal e profissional, e cresceram em um mundo com grandes avanços tecnológicos, a partir do surgimento da Internet (ELMORE, 2010). Eles buscam permanente crescimento e reconhecimento pelo seu trabalho e, em contrapartida, estão sempre se autodesenvolvendo e preferem empresas que valorizem uma conexão entre eles e seus líderes, com os valores da empresa em que trabalham.

Este artigo utilizou um questionário já aplicado em outra pesquisa, a que consta no artigo “O processo evolutivo entre as gerações X, Y e *Baby Boomers*” (SANTOS *et al.* 2011), que busca comparar os perfis das gerações dentro das empresas. Todavia, neste artigo, a ênfase é o comportamento da Geração Y diante do seu trabalho. Assim, descartou-se o comparativo com as demais gerações.

No que se refere aos *Millennials*, verificou-se que quase a totalidade dos respondentes possuem uma perspectiva otimista e uma postura mais condescendente nas suas relações trabalhistas, considerando que a maioria concorda com a sentença exposta, que é sempre mais positiva e menos questionadora.

Com o intuito de otimizar o estudo, houve uma análise aprofundada nas questões 4, 5, 6, 15 e 20, pois estas estão diretamente relacionadas com as características da Geração Y dentro da proposta de estudo.

O gráfico 1 mostra que 88% dos pesquisados se sentem estimulados a contribuir em seu ambiente de trabalho, e apenas 22% discordaram dessa afirmativa.

Gráfico 1 – Resultado da pergunta 4

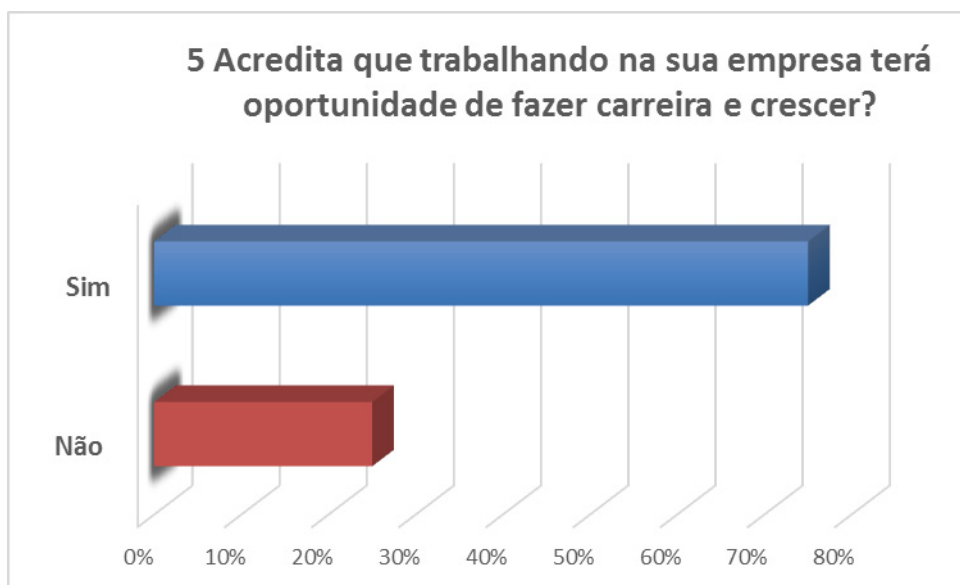




Fonte: elaborado pelos autores

No gráfico 2, constatou-se que a 77% dos colaboradores acreditam que possuem possibilidade de crescimento profissional dentro das empresas em que atuam, e 25% não acreditam nessa possibilidade.

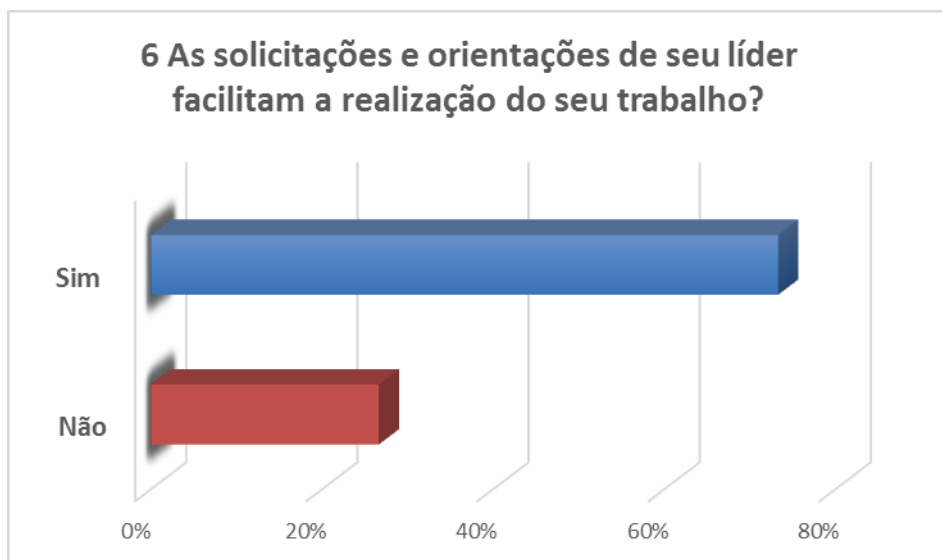
**Gráfico 2 – Resultado da pergunta 5**



Fonte: elaborado pelas autores

Em relação ao questionamento sobre a atuação do líder na facilitação no desenvolvimento do trabalho, 73% dos pesquisados acreditam que seus líderes são facilitadores, e 27% discordaram, conforme gráfico 3.

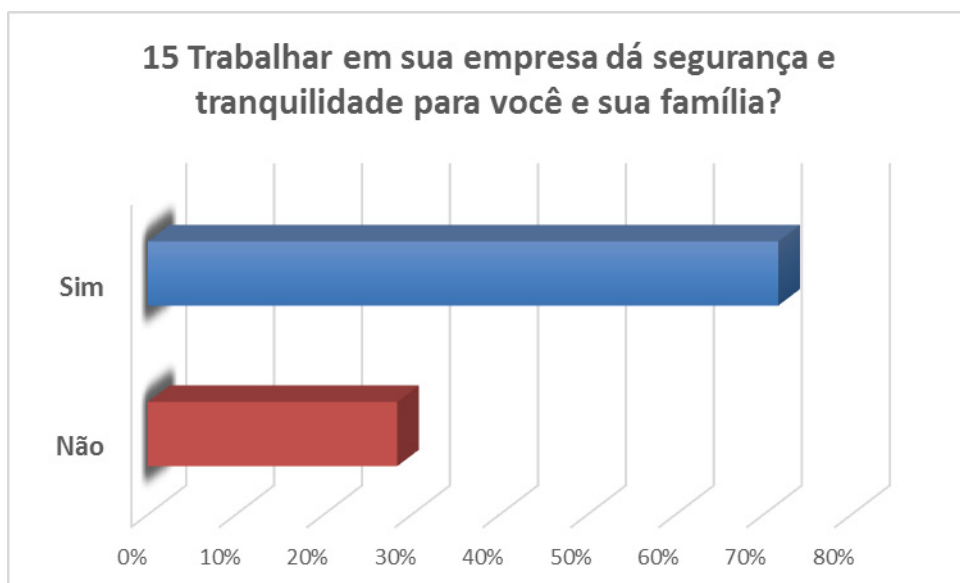
**Gráfico 3 – Resultado da pergunta 6**



Fonte: elaborado pelas autores

Quanto à percepção de segurança e tranquilidade no trabalho, gráfico 4, 72% dos pesquisados percebem-se como seguros e tranquilos, e 28% afirmam que não encontram a mesma situação em seus respectivos empregos.

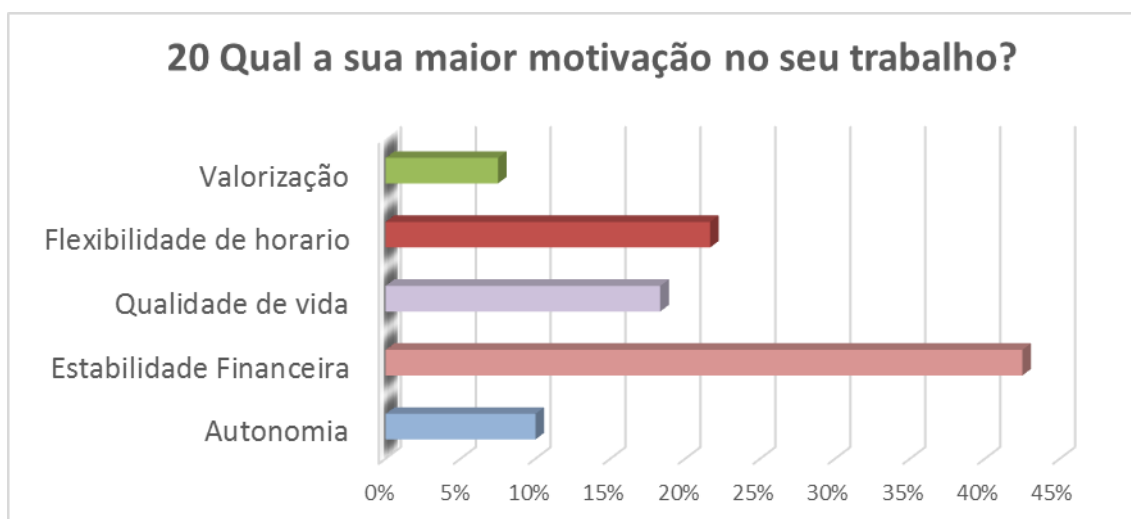
**Figura 4 – Resultado da pergunta 15**



Fonte: elaborado pelos autores

Sobre as motivações que os colaboradores acreditam serem mais importantes no âmbito profissional, o gráfico 5 mostra que a **estabilidade financeira** é a mais relevante (43%), seguida pela **flexibilidade de horário** (22%), depois a **qualidade de vida** (18%), **autonomia** (10%) e, por fim, a **valorização** (8%).

Gráfico 5 – Resultado da pergunta 20



Fonte: elaborado pelos autores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve o intuito de analisar de forma prática os anseios e percepções dos *Millennials* ou Geração Y frente ao mercado de trabalho. Além da pesquisa bibliográfica, foi de grande importância a realização da pesquisa de campo, onde se comprovou que as práticas e atitudes desse perfil, frente ao mercado de trabalho, fazem jus à literatura estudada.

A pesquisa apresentou muitas confirmações acerca do perfil dessa geração, mas houve um ponto que gerou dúvidas sobre as suas principais características. A diferença mais marcante na pesquisa se refere ao que move essa geração, ou seja, 43% dos pesquisados responderam que a estabilidade financeira é a sua principal motivação no trabalho, e a valorização, a autonomia e a qualidade de vida ficaram como as três últimas opções de motivação desse grupo, de acordo com o gráfico 5.

Alguns autores, como Oliveira (2011 apud MELO; SOUZA, 2012), acreditam que essa é uma geração cada vez mais preocupada em ser bem sucedida profissionalmente. Mas para Zemke *et al.* (2000 apud VELOSO *et al.*, 2012), os *Baby Boomers*, a Geração X e os *Millennials* buscam crescimento profissional dentro das organizações, só que cada um deles com suas próprias motivações. A motivação para os *Baby Boomers* deriva da vontade de provar seu próprio valor, já a motivação da Geração X advém da necessidade de empregabilidade e, por fim, o que move os *Millennials* é garantia de seu estilo de vida.

As diferenças sociais, culturais e econômicas também podem justificar essa diferença de percepções entre o que é defendido pela maioria dos estudiosos dessa Geração Y e o resultado desta pesquisa. Para isso é importante considerar que no Brasil há uma economia em constantes turbulências e com muitas incertezas, e, por isso, grande parte dos profissionais, independente das gerações, deve ter como sua principal motivação a estabilidade financeira em detrimento da valorização ou da autonomia, por exemplo.

Pode-se inferir, também, que, mesmo no Brasil com suas peculiaridades socioeconômicas e culturais, existam *Millennials* com motivações mais congruentes com a literatura. Provavelmente esses façam parte de uma parcela da sociedade privilegiada, com melhores condições financeiras e de estudos. Para comprovar as diferenças apresentadas nesta pesquisa, sugere-se um estudo aprofundado das condições socioeconômicas e dados demográficos mais específicos no Brasil.

## 6 REFERÊNCIAS

ARIENTE, M. O processo evolutivo entre as gerações x, y e baby boomers. **XIV SEMEAD - Seminários em Administração**. Out. 2011. Disponível em <<http://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2020.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. **Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente**. Ano 3, n. 2, abr./set. 2011.

CODEÇO, Paulo Vitor. **Gerações X e Y e seus perfis motivacionais**. 1. ed. Curitiba: Editora Appris,

2015.

CORRÊA JÚNIOR, C. C. M. *et al.* O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. **Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós**, Lisboa, ano 6, n. 21, fev. 2016. Disponível em: <[www.faceq.edu.br/regs](http://www.faceq.edu.br/regs)>. Acesso em: 27 jun. 2020.

ENGELMAN, S. *et al.* **A percepção das organizações pela Geração Y**. 2012. Disponível em: <<file:///C:/Users/PC%20Carlos/Desktop/GERAÇÃO%20Y%20NO%20BRASIL%20COORTE.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2020.

FARIAS, A. M. R. **Geração digital**. 2009. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/c204060.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/c204060.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2020.

GABRIELA, C. *et al.* **Motivação da Geração Y no trabalho**. 2013. Disponível em: <<http://www.unc.br/artigoscientificos/art-cient-0040.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

LIMA, R. M. F. **Rupturas e potencialidades das redes sociais na Geração Y**. Disponível em: <[http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais\\_simposio/arquivos\\_up/documentos/artigos/f719d6ae99fcda49d0ee48ca219a07d1.pdf](http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais_simposio/arquivos_up/documentos/artigos/f719d6ae99fcda49d0ee48ca219a07d1.pdf)>. Acesso em: 24 mar. 2020.

LOPES, J. P. E.; VARGAS, K. S. **Conflito ou encontro de gerações?** O perfil de gestão e o trabalho em equipe entre as gerações baby boomer, x e y. Graduação em Administração. Trabalho de Conclusão de Curso. Campus Santana do Livramento.

MACIEL, N. B. **Valores que influenciam a retenção dos profissionais da Geração Y nas organizações**. 2010. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MALAFAIA, G. S. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. LATEC/UFF - **VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. 2011. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2151.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2020.

MELO, J. A. M.; SOUZA, L. F. Geração Y nas organizações e os desafios para a gestão de pessoas. **Revista Negócios em Projeção**, v. 3, n. 2, nov. 2012. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/257/174>>. Acesso em: 27 jun. 2020.

MENETTI, S.; KUB, E.; OLIVA, E. A Geração Y brasileira e o seu comprometimento organizacional em empresas de conhecimento intensivo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 14, n. 2, jun. 2015.

Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S164544642015000200002](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S164544642015000200002)>. Acesso em: 26 jun. 2020.

MIRANDA, D. N.; BERTOCCHI, D.; GONÇALVES, J. **Geração Z no mercado de trabalho**. 2015. Disponível em: <[http://www.sbdg.org.br/web/site/wp-content/uploads/2016/09/Geracao-Z-no-Mercado-de-Trabalho\\_28022015.pdf](http://www.sbdg.org.br/web/site/wp-content/uploads/2016/09/Geracao-Z-no-Mercado-de-Trabalho_28022015.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2020.

OLIVEIRA, A. A. S.; PEREIRA, P. J. ; MAIELLARO, V. R. **Geração Y – O Desafio Da Liderança**. 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/672434.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2020.

OLIVEIRA, S. **Conectados: mas muito distraídos**. 2. ed. São Paulo: Editora Integreare, São Paulo, 2014.

OLIVEIRA, S. **Geração Y – ser potencial ou ser talentoso? Faça por merecer**. 2. ed. São Paulo: Editora Integreare, 2011.

OLIVEIRA, S. **Gerações: encontros, desencontros e novas perspectivas**. São Paulo: Editora Integreare, 2016.

PERRONE, C. M. *et al.* Geração Z: compreendendo as aspirações de carreira de estudantes de escolas públicas e privadas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 15, n. 26, dez. 2016, p. 84-108. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273429771007.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2020.

SANTOS, C. F. dos et al. O processo evolutivo entre as gerações X, Y e baby boomers. **XIV SEMEAD – Seminários em Administração**. Out. 2011. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>>. [Acesso em: 10 abr. 2020.](#)

SANTOS, L. J. B. **Liderança para Geração X e Y: semelhanças e diferenças básicas**. Disponível em: <[https://www.imed.edu.br/Uploads/jandirpauli2\(%C3%A1rea3\).pdf](https://www.imed.edu.br/Uploads/jandirpauli2(%C3%A1rea3).pdf)>. [Acesso em: 10 abr. 2020](#)

SANTOS, W. P.; LISBOA, W. T. Características psicossociais e práticas de consumo dos “nativos digitais”: implicações, permanência e tendências na comunicação organizacional. **Comunicação & Mercado**, UNIGRAN, Dourados, v. 3, n. 6, 2014, p. 98-110.

SILVA, R. C. *et al.* As gerações em distintos contextos organizacionais. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 89, mai./ago. 2014. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/2798](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/2798)>. Acesso em: 18 mar. 2020.

SISTI, R.; DREWS, G. A. **Conciliação de gerações Baby Boomers, X, Y e Z no ambiente de**

**trabalho:** Desafios, potencialidades e dificuldades aos gestores de equipes. 2006. Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação – UNIJUÍ, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí.

SOUZA, B.; KRATZ, K. **Geração Alpha e sua influência no consumo de seus pais:** um estudo de como as propagandas interferem nesta relação. 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/187645/TCC%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 27 jun. 2020.

TRIDAPALLI, J. *et al.* **Os conflitos da Geração X e Y no mercado de trabalho.** Universidade do Vale do Itajaí, v. 7, n. 20, 2017. Disponível em: <<http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/7849/4839>>. Acesso em: 27 jun. 2020.

VASCONCELOS, K. C. A. *et al.* **A Geração Y e suas âncoras de carreira.** Disponível em: <[http://legado.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/Katia%20Cyrlene%20-%20A%20geracao%20Y.pdf](http://legado.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Katia%20Cyrlene%20-%20A%20geracao%20Y.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2020.

VELOSO, E. F. Rosa; DUTRA, J. S.; NAKATAC, L. E. Gestão de pessoas em organizações percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGE - Revista de Gestão**, n. 23, 2016, p. 88–98. Disponível em: <[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)>. Acesso em: 20 mai. 2020

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; DUTRA, J. S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 13, n. 2, jul./dez. 2012, p. 197-207. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203024746007>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo. 2016. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121103/118086>>. Acesso em: 7 jun. 2020.

VIEGAS, R. O. M. C. **Geração Alpha:** um estudo de caso no núcleo de educação infantil da UFRN. 2015. Disponível em: <[https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/3656/1/GeracaoAlpha\\_Viegas\\_2015](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/3656/1/GeracaoAlpha_Viegas_2015)>. Acesso em: 27 jun. 2020.





