

ETEC CORONEL FERNANDO FEBELIANO DA COSTA
CURSO TÉCNICO EM ENFERMAGEM

**EMPATIA DOS PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM
NO AMBIENTE DE TRABALHO: CONFLITO ENTRE
GERAÇÕES**

Autora: Delyane Fernanda Oliveira Esposti

Piracicaba/SP

2025

ETEC Coronel Fernando Febiliano da Costa

Curso: Técnico em Enfermagem

EMPATIA DOS PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM NO AMBIENTE DE TRABALHO: CONFLITO ENTRE GERAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso Técnico em Enfermagem da ETEC Coronel Fernando Febiliano da Costa, sob orientação da Professora Ângela Márcia, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Enfermagem.

Autora: Delyane Fernanda Oliveira Esposti

Orientadora: Prof. Ângela Márcia

Piracicaba/SP

2025

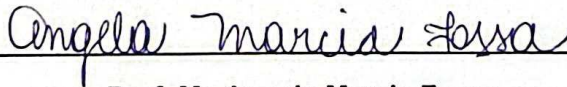
DELYANE FERNANDA OLIVEIRA ESPOSTI

**EMPATIA DOS PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM NO AMBIENTE DE
TRABALHO: CONFLITO ENTRE GERAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Técnico em Enfermagem da Etec Cel. Fernando Febeliano da Costa, orientado pelo professora Angela Marcia Fossa como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Enfermagem.

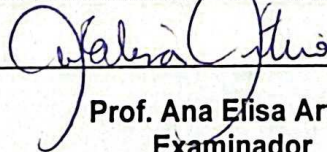
Aprovado em: 28 de Novembro de 2025

BANCA EXAMINADORA



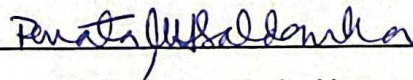
**Prof. Ms Angela Marcia Fossa
Orientador**

ETEC FERNANDO FEBELIANO DA COSTA



**Prof. Ana Elisa Artico
Examinador**

ETEC FERNANDO FEBELIANO DA COSTA



Prof: Renata Maria Alcover Saldanha.

Examinador

ETEC FERNANDO FEBELIANO DA COSTA

Agradeço a Deus primeiramente por ter me concedido vida e saúde; a minha família por todo o apoio necessário para chegar à conclusão desse curso e a minha orientadora: Professora Ângela Márcia Fossa pela paciência que teve comigo.

RESUMO

O ambiente de trabalho da enfermagem é marcado pela convivência multigeracional, o que pode gerar conflitos que impactam a assistência. Este estudo, por meio de uma revisão narrativa e pesquisa de campo exploratório-descritiva, analisou o papel da empatia na mediação dessas tensões. Os resultados da pesquisa de campo indicaram que 70,4% dos profissionais percebem a influência da diferença de gerações na prática da empatia e 77,8% relatam dificuldades na troca de conhecimentos intergeracional. Fica evidente que a empatia, em suas dimensões cognitiva, afetiva e comunicacional, é fundamental para mitigar tensões, qualificar a comunicação e edificar um ambiente de trabalho mais coeso e respeitoso. Conclui-se que a prática empática é essencial para transformar divergências geracionais em oportunidades de aprendizado e colaboração, otimizando o clima organizacional e a qualidade do cuidado.

Palavras-chave: Empatia. Enfermagem. Conflito Intergeracional. Relações de Trabalho. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The nursing work environment is characterized by multigenerational coexistence, which can generate conflicts that impact care provision. This study, through a narrative review and exploratory-descriptive field research, analyzed the role of empathy in mediating these tensions. The field research results indicated that 70.4% of professionals perceive the influence of generational differences on the practice of empathy, and 77.8% report difficulties in intergenerational knowledge exchange. It is evident that empathy, in its cognitive, affective, and communicational dimensions, is essential to mitigate tensions, qualify communication, and build a more cohesive and respectful work environment. It is concluded that empathetic practice is crucial for transforming generational divergences into opportunities for learning and collaboration, thereby optimizing the organizational climate and the quality of care.

Keywords: Empathy. Nursing. Intergenerational Conflict. Work Relations People Management.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	05
1.1 Problema de Pesquisa.....	06
1.2 Justificativa	06
1.3 Objetivo Geral	06
1.4 Objetivos Específicos	06
1.5 Metodologia	07
1.5.1 Delineamento e População de Estudo	07
1.5.2 Amostra e Coleta de Dados	07
1.5.3 Análise de Dados	07
1.5.4 Considerações Éticas	07
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	09
2.1 Empatia no Contexto da Enfermagem	09
2.2 Dimensões Cognitiva, Afetiva e Comunicacional da Empatia	09
2.3 Convivência entre Gerações na Enfermagem	10
2.4 Conflitos Intergeracionais no Ambiente da Enfermagem	12
2.5 Empatia como Mediadora dos Conflitos Intergeracionais	12
3 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	14
3.1 Caracterização da Amostra (Questões: 1, 2, 3 e 4)	14
3.1.1 Distribuição por Geração/Idade e Sexo	14
3.1.2 Distribuição da Amostra por Tempo e Local de Atuação	15
3.2 Manifestação e Temas Centrais dos Conflitos Intergeracionais (Questões 10 e 11)	16
3.2.1 Frequência e Impacto das Diferenças	16
3.2.2 Influência da Diferença de Gerações na Empatia (Questão 7)	17
3.3 Avaliação da Empatia e Acolhimento Mútuo	17
3.3.1 Empatia Demonstrada entre Gerações (Questão 5)	18
3.3.2 Sentimento de Compreensão e Acolhimento (Questão 6)	18
3.4 Direcionalidade da Empatia (Questões 8 e 9)	19

3.4.1 Empatia dos Mais Jovens com os Mais Experientes (Questão 8)	19
3.4.2 Empatia dos Mais Experientes com os Mais Jovens (Questão 9)	19
3.5 Troca de Conhecimentos, Fortalecimento da Empatia e Relatos Práticos (Questões 12, 13 e 14).....	20
3.5.1 Percepção da Troca de Conhecimentos Intergeracional (Questão 12)	20
3.5.2 Estratégias para o Fortalecimento da Empatia (Questão 13)	21
3.5.3 Relatos de Empatia na Prática (Questão 14)	21
4 DISCUSSÃO	23
4.1 Troca de Conhecimento e a Falha no Acolhimento	23
4.2 Empatia como Fator de Segurança Assistencial	24
4.3 Estruturação da Empatia: O Caminho da Mentoria Reversa	24
5 CONCLUSÃO	26
5.1 Limitações do Estudo.....	26
5.2 Conclusão Final.....	27
6 REFERÊNCIAS	28

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho da enfermagem, por sua natureza essencialmente coletiva e de alta complexidade, configura-se como um espaço dinâmico, enriquecido pela pluralidade de sujeitos. Profissionais com trajetórias de vida, percepções de mundo, valores culturais e práticas profissionais distintas compõem as equipes, sendo um reflexo das diversas gerações que atuam simultaneamente no setor da saúde. Nas últimas décadas, a convivência de Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z tornou-se uma realidade cada vez mais evidente no contexto hospitalar, contribuindo significativamente para a complexificação das relações de trabalho. Cada uma dessas gerações apresenta características próprias – relacionadas à formação, estilos de comunicação, relação com a autoridade, engajamento emocional e compreensão do cuidado – que podem se manifestar tanto em produtiva cooperação quanto em latentes ou explícitos conflitos no cotidiano profissional.(IBES,2023)

A enfermagem, por ser uma profissão que depende intrinsecamente de vínculos de confiança, comunicação efetiva e respeito mútuo para a execução de cuidados integrais e seguros, é particularmente sensível às dinâmicas interpessoais. Quando as diferenças geracionais não são adequadamente reconhecidas, valorizadas ou mediadas, podem surgir tensões persistentes que comprometem a harmonia da equipe. Tais conflitos afetam negativamente o clima organizacional, aumentam o estresse ocupacional e, crucialmente, impactam a qualidade e a continuidade da assistência ao paciente. Spagnol et al. (2010, p. 805) já destacavam que conflitos entre profissionais de enfermagem frequentemente decorrem de fatores como a sobrecarga de trabalho, falhas na comunicação e a rigidez de hierarquias, elementos que são potencialmente agravados quando há divergências entre indivíduos de diferentes idades e experiências.

Nesse cenário de crescente complexidade e de exigência por interações eficazes, a empatia se apresenta como uma competência socioemocional indispensável. Ela vai além da simples simpatia, envolvendo a capacidade ativa de perceber, reconhecer e compreender as perspectivas, os sentimentos e as necessidades do outro. Esta habilidade permite a construção de relações profissionais mais sólidas e baseadas na escuta ativa, no acolhimento genuíno e no respeito incondicional às singularidades de cada membro da equipe. Conforme enfatizam Carvalho e Lima (2024), a empatia contribui substancialmente para a humanização das relações de trabalho, promovendo conexões significativas que não só favorecem o bem-estar coletivo,

mas também potencializam a cooperação interprofissional e a resiliência das equipes frente aos desafios diários.

Assim, a presente investigação parte do pressuposto de que compreender como a empatia se articula com os conflitos geracionais não é apenas uma questão acadêmica, mas uma necessidade premente para qualificar as relações entre os trabalhadores de enfermagem, promover um ambiente organizacional saudável e, em última instância, otimizar a excelência na prestação do cuidado em saúde.

1.1 Problema de Pesquisa

Diante do cenário de diversidade geracional e da ocorrência de conflitos, emerge a seguinte questão norteadora para este estudo: Como a empatia pode contribuir efetivamente para a mediação e redução dos conflitos geracionais no ambiente de trabalho da enfermagem?

1.2 Justificativa

A escolha deste tema se justifica pela sua intrínseca relevância prática, humana e social no contexto atual da enfermagem. A convivência harmoniosa e produtiva entre diferentes gerações nas equipes de saúde é um fator determinante para a qualidade da assistência prestada e para a sustentabilidade do próprio sistema de saúde. Um ambiente de trabalho pautado na colaboração e na empatia não só contribui diretamente para a excelência e humanização do cuidado ao paciente, mas também impacta profundamente a saúde emocional dos profissionais, prevenindo o desgaste, o estresse ocupacional, o burnout e a alta rotatividade. Ao investigar o papel da empatia, este estudo busca fornecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias que promovam equipes mais coesas, resilientes e engajadas, reconhecendo que a humanização do cuidado começa nas relações dentro da própria equipe.

1.3 Objetivo Geral

Analisar o papel da empatia na mediação de conflitos geracionais no ambiente de trabalho da enfermagem.

1.4 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, este estudo propõe-se a:

Identificar as características e as principais diferenças entre as gerações presentes nas equipes de enfermagem;

Compreender como os conflitos intergeracionais se manifestam no cotidiano profissional da enfermagem;

Discutir o papel da empatia enquanto habilidade essencial de mediação relacional e construtora de pontes intergeracionais;

Relacionar a prática empática com a melhoria do clima organizacional e a otimização da qualidade do cuidado em saúde.

1.5 Metodologia

Este estudo adota uma abordagem de caráter misto, combinando a revisão narrativa de literatura para aprofundamento do referencial teórico com uma pesquisa de opinião empírica de natureza exploratória-descritiva.

1.5.1 Delineamento e População de Estudo

A pesquisa de opinião possui um delineamento exploratório-descritivo e foi realizada com uma população diversificada composta por alunos de Enfermagem e profissionais de saúde (enfermeiros e técnicos de enfermagem) atuantes na prática clínica.

1.5.2 Amostra e Coleta de Dados

A coleta de dados primários foi realizada por meio de um questionário autoaplicável desenvolvido na plataforma Google Forms. A participação na pesquisa de opinião foi voluntária, e a amostra foi obtida por amostragem não probabilística por adesão (ou conveniência).

O instrumento eletrônico foi divulgado primariamente via WhatsApp e permaneceu disponível para preenchimento no período de outubro/novembro de 2025.

1.5.3 Análise de Dados

Os dados coletados pelo Google Forms foram automaticamente tabulados e processados em uma planilha eletrônica. A análise foi realizada com foco na **representação visual dos achados** através de gráficos.

1.5.4 Considerações Éticas

A pesquisa de opinião respeitou os princípios éticos de pesquisa. Os participantes foram informados sobre o objetivo do estudo e o caráter voluntário de sua participação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente seção dedica-se a aprofundar os conceitos centrais que orientam este estudo, estabelecendo a base teórica para a análise do papel da empatia na mediação de conflitos geracionais no ambiente da enfermagem. Serão exploradas as nuances da empatia, as características distintivas das gerações presentes nas equipes de saúde e a natureza dos conflitos intergeracionais, culminando na compreensão da empatia como ferramenta estratégica para a harmonia e eficácia profissional.

2.1 Empatia no Contexto da Enfermagem

A empatia é amplamente reconhecida como um dos pilares da prática profissional em saúde, transcendendo a mera cortesia para constituir um elemento fundamental do cuidado humanizado. No contexto da enfermagem, sua relevância é acentuada pela natureza intrínseca da profissão, que exige um contato contínuo e profundo com o sofrimento humano e com a diversidade de indivíduos. Para Carvalho e Lima (2024), a empatia não se resume a um sentimento, mas se configura como uma complexa capacidade de compreender a experiência do outro, articulando dimensões cognitiva, afetiva e comunicacional. Essa habilidade envolve um processo ativo de acolher o outro em sua totalidade, ouvir atentamente suas narrativas e responder de forma sensível e apropriada às suas necessidades – sejam elas de um paciente em situação de vulnerabilidade ou de um colega de equipe em um momento de desafio.

A formação e o aprimoramento da empatia na enfermagem não ocorrem de forma passiva, mas se desenvolvem na interface entre a experiência clínica diária, as reflexões éticas sobre a prática profissional e, crucialmente, as relações interpessoais estabelecidas no ambiente de trabalho. Conforme Ramírez e Parra (2019) salientam, a empatia possibilita a construção de vínculos de confiança robustos, o que é vital para reduzir tensões e promover a aproximação entre profissionais, especialmente em situações de alta pressão, sofrimento, dor, ou diante de conflitos e desgastes emocionais. É nesse reconhecimento mútuo que a empatia se torna uma ferramenta de cuidado não apenas para o paciente, mas para a própria equipe.

2.2 Dimensões Cognitiva, Afetiva e Comunicacional da Empatia

Para uma compreensão aprofundada da empatia, é essencial desdobrá-la em suas três dimensões interconectadas, que juntas formam a base para uma interação verdadeiramente empática:

Dimensão Cognitiva: Refere-se à capacidade intelectual de assumir a perspectiva do outro, ou seja, de entender racionalmente seus pensamentos, crenças e o seu modo de ver o mundo. Envolve a habilidade de se colocar no lugar do outro de forma objetiva, tentando compreender as razões por trás de suas ações e reações, sem necessariamente compartilhar de seus sentimentos. Esta dimensão permite ao enfermeiro analisar a situação de um paciente ou colega sob um ponto de vista diferente do seu, facilitando a elaboração de estratégias de cuidado ou de resolução de problemas mais eficazes.

Dimensão Afetiva (ou Emocional): Diz respeito à capacidade de sentir e reconhecer as emoções alheias, de compartilhar ou ressoar com o estado emocional do outro. Diferencia-se da simpatia, pois na empatia afetiva há uma compreensão da emoção sem a apropriação do sentimento. O enfermeiro é capaz de perceber a dor, a alegria, a frustração ou a esperança de um paciente ou colega, mantendo um distanciamento saudável que permite agir de forma profissional e solidária, sem ser subjugado por essas emoções. Essa dimensão é crucial para o acolhimento e para a construção de um ambiente de suporte mútuo.

Dimensão Comunicacional: Envolve a expressão visível e audível da empatia por meio da interação. Não basta compreender e sentir; é preciso comunicar essa compreensão e esse reconhecimento. Isso se dá pela escuta ativa, que vai além de ouvir palavras, percebendo entonações, pausas e linguagem não verbal; pelo diálogo respeitoso, que valoriza a fala do outro; e pela validação dos sentimentos, que demonstra ao interlocutor que sua experiência está sendo levada a sério. A ausência ou fragilidade de qualquer uma dessas dimensões pode prejudicar a eficácia da comunicação, dificultar a cooperação entre os membros da equipe e intensificar divergências, tornando a empatia um processo incompleto.

2.3 Convivência entre Gerações na Enfermagem

O cenário contemporâneo da enfermagem é intrinsecamente marcado pela coexistência de múltiplas gerações no mesmo ambiente de trabalho. Essa diversidade geracional, embora potencialmente rica em diferentes perspectivas e conhecimentos, pode ser tanto uma fonte de aprendizagem e inovação quanto um gerador de conflitos, dependendo fundamentalmente de como as relações e as particularidades de cada grupo são mediadas e valorizadas.

O estudo de Medeiros, Araújo e Santos (2023) oferece um panorama claro dessas distinções, ao demonstrar que profissionais pertencentes a gerações mais jovens – como Millennials e Geração Z – tendem a valorizar aspectos como autonomia profissional, flexibilidade de horários, equilíbrio entre vida pessoal e profissional (work-life balance) e uma maior fluidez e adaptabilidade no uso de tecnologias digitais. Em contrapartida, os profissionais

mais experientes, das gerações Baby Boomer e X, frequentemente priorizam a disciplina hierárquica, a experiência prática consolidada ao longo do tempo, a estabilidade empregatícia e uma abordagem mais tradicional às metodologias de trabalho e de comunicação. Quando essas diferenças, que são inerentes às suas formações sociais e tecnológicas, não são adequadamente reconhecidas, compreendidas e gerenciadas, configuram-se os conflitos intergeracionais. Estes se manifestam não apenas em desentendimentos pontuais, mas em julgamentos mútuos, ruídos na comunicação, resistência a mudanças e um desgaste emocional progressivo que compromete a coesão e a eficácia da equipe.

Quadro 1 - Diferenças Geracionais no Ambiente de Enfermagem:

Geração	Profissionais Mais Experientes (Baby Boomer e Geração X)	Profissionais Mais Jovens (Millennials e Geração Z)
Prioridade de Trabalho	Foco na estabilidade empregatícia e na carreira de longo prazo.	Foco no significado do trabalho e no equilíbrio (work-life balance).
Relação com Hierarquia	Valorizam a disciplina hierárquica e o respeito à autoridade estabelecida.	Tendência a buscar ambientes mais horizontais , valorizando o diálogo e o feedback constante.
Experiência vs. Inovação	Priorizam a experiência prática consolidada e as metodologias de trabalho tradicionais .	Priorizam a autonomia profissional , a inovação e a rapidez nos processos.
Tecnologia/Comunicação	Tendência a abordagens mais tradicionais de comunicação.	Alta fluidez e adaptabilidade no uso de tecnologias digitais (nativos digitais).
Fator de Conflito	Podem ver a busca por flexibilidade como falta de comprometimento.	Podem ver a rigidez e a dependência da experiência como lentidão ou resistência à mudança.

Fonte: Medeiros, Araújo e Santos, 2023

2.4 Conflitos Intergeracionais no Ambiente da Enfermagem

Os conflitos geracionais, no contexto específico da enfermagem, assumem contornos particulares devido à natureza da profissão, que exige colaboração constante e tomadas de decisão rápidas sob pressão. Spagnol et al. (2010, p. 807) elucidam que os conflitos na enfermagem não apenas emergem, mas são frequentemente potencializados por fatores como a comunicação falha e a percepção de falta de cooperação entre os membros da equipe. Esses elementos são agravados pela intensidade das rotinas hospitalares, pela sobrecarga de trabalho e pela persistência de hierarquias rígidas que, por vezes, impedem o diálogo aberto e a flexibilização de processos.

Quando as diferenças de valores e expectativas entre gerações se chocam, as tensões se manifestam de diversas formas: desde a dificuldade em adaptar-se a novas ferramentas tecnológicas ou metodologias de trabalho, até a resistência em aceitar feedbacks ou a percepção de desvalorização da experiência acumulada. Tais conflitos não são meros desentendimentos superficiais; eles fragilizam as relações de equipe, minam a confiança mútua e, em última instância, podem comprometer gravemente a segurança do paciente e a qualidade da assistência prestada, visto que a execução de um cuidado integral depende diretamente da sintonia e eficácia do trabalho coletivo.

2.5 Empatia como Mediadora dos Conflitos Intergeracionais

Diante do cenário de potenciais conflitos geracionais, a empatia se posiciona como um potente e indispensável mediador. Sua capacidade de favorecer o reconhecimento e a valorização das diferenças como aspectos constitutivos da riqueza da equipe – e não como ameaças à sua unidade – é central para a construção de um ambiente de trabalho harmonioso.

O Instituto do Bem Estar Social - IBES (2023) corrobora essa perspectiva ao demonstrar que instituições que implementam e incentivam políticas voltadas para o desenvolvimento da empatia entre seus profissionais conseguem fortalecer significativamente os vínculos interpessoais, promover um ambiente de bem-estar coletivo e, conseqüentemente, observar uma redução notável na rotatividade de pessoal e nos índices de adoecimento emocional. A empatia, nesse sentido, atua como uma ferramenta de gestão de pessoas e de saúde ocupacional.

Para operacionalizar a empatia na mediação de conflitos, o Manual da Sociedade Brasileira de Direito Médico e Bioética - ANADEM (2024) oferece diretrizes valiosas, orientando o uso da comunicação não violenta, da escuta ativa e da validação das experiências individuais. Essas práticas empáticas são essenciais para desarmar conflitos, ao invés de escalá-los. Ao invés de reagir a uma atitude geracional com julgamento, a empatia permite buscar a compreensão da perspectiva do outro, legitimando sua experiência e facilitando a busca por

soluções colaborativas. Dessa forma, a empatia se estabelece não apenas como uma soft skill, mas como uma estratégia eficaz para reduzir a fricção intergeracional e fortalecer o trabalho colaborativo e integrado na enfermagem, transformando a diversidade em uma verdadeira vantagem competitiva para a excelência do cuidado.

3. RESULTADOS

Esta seção destina-se à apresentação dos achados empíricos obtidos por meio do questionário autoaplicável, conforme detalhado na Seção 1.5. Os resultados são organizados em categorias temáticas, com ênfase na representação visual por meio de gráficos, e visam atender aos objetivos específicos da pesquisa.

3.1 Caracterização da Amostra (Questões: 1,2,3 e 4)

Esta subseção estabelece a caracterização da amostra para contextualizar as percepções e verificar a distribuição geracional dos 27 participantes que responderam à pesquisa de opinião.

3.1.1 Distribuição por Geração/Idade e Sexo

A amostra foi composta integralmente por estudante do curso Técnico em Enfermagem e profissionais de enfermagem (enfermeiros e técnicos de enfermagem) atuantes. Conforme o **Gráfico 1**, a amostra se concentrou majoritariamente nas gerações X e Y (Millennials), que, juntas, representam 74% do total de respondentes, sendo 85,2% do sexo feminino conforme **Gráfico 2**.

Gráfico 1: Distribuição dos participantes por faixa etária Segundo geração. Piracicaba, (N=27)

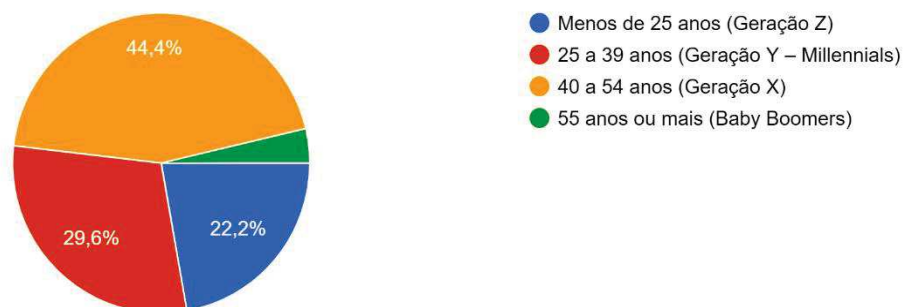
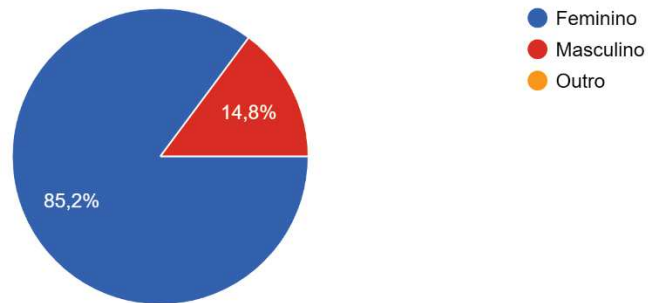


Gráfico 2: Distribuição dos participantes por gênero. Piracicaba, (N=27)



3.1.2 Distribuição por Tempo e Local de Atuação

Esta análise detalha as variáveis de tempo e local de atuação, cruciais para o estudo da dinâmica intergeracional no ambiente de trabalho. O tempo de atuação na área da saúde é um indicador do nível de experiência. O **Gráfico 3** revela que 44,4% dos profissionais possuem menos de 1 ano de experiência.

O **Gráfico 4**, apresenta os locais de atuação dos participantes. A maioria dos profissionais relatou atuar em Hospitais 48,1%, seguidos por Outro 37%. Essa distribuição geográfica e institucional permite inferir sobre o tipo de pressão e dinâmica hierárquica a que a amostra está sujeita no ambiente de trabalho.

Gráfico 3: Distribuição dos participantes por faixa etária tempo de atuação. Piracicaba, (N=27)

3. Tempo de atuação na enfermagem:

27 respostas

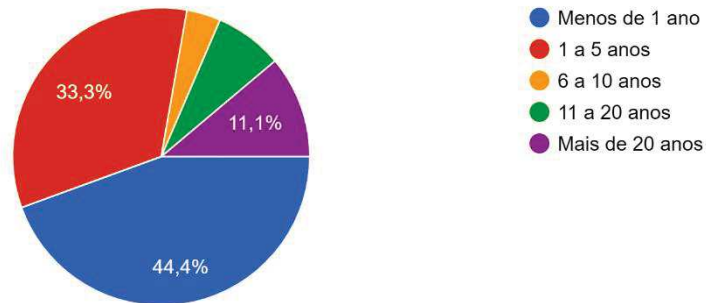
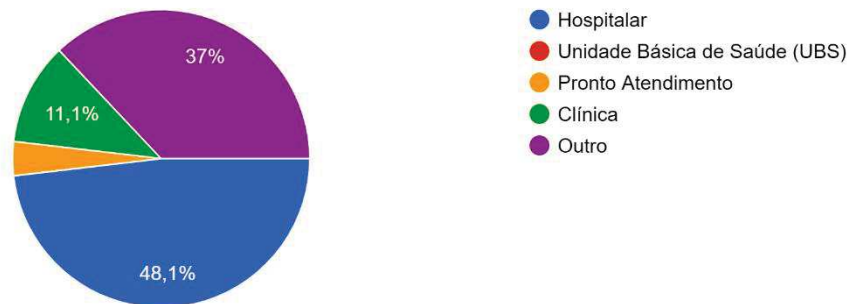


Gráfico 4: Distribuição dos participantes setor onde atua. Piracicaba, (N=27)



3.2 Manifestação e Temas Centrais dos Conflitos Intergeracionais (Questões 10 e 11)

Os dados a seguir mapeiam a ocorrência e os temas de atrito no cotidiano profissional, correlacionando-se com o objetivo de verificar como os conflitos se manifestam.

3.2.1 Frequência e Impacto das Diferenças

Ao serem questionados sobre a frequência de conflitos, 44,4% dos participantes relataram já ter percebido conflito ou dificuldade de comunicação com colegas de outra geração (questão 10- **Gráfico 5**), afirmaram que isso ocorre "Sim, frequentemente".

Em relação ao impacto, a maioria (51,9%) acredita que as diferenças de valores, costumes e tecnologias dificultam a prática da empatia em alguns casos (questão 11-**Gráfico 6**).

Gráfico 5: Distribuição dos participantes por dificuldades de comunicação com colegas de outra geração. Piracicaba, (N=27)

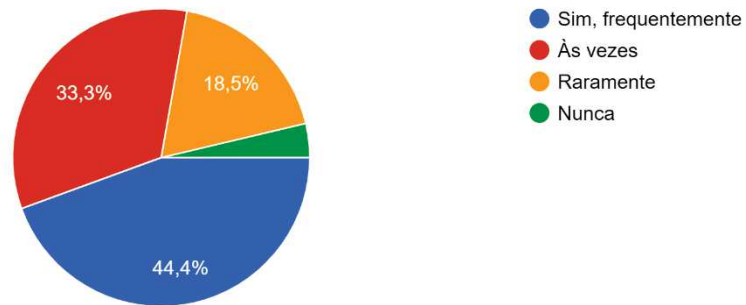
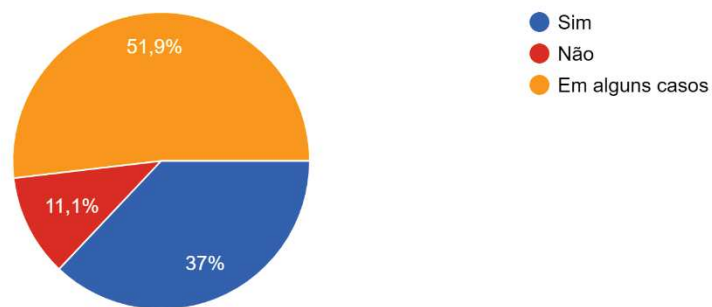


Gráfico 6: Distribuição dos participantes sobre diferenças de valores, costume e tecnologia entre gerações. Piracicaba, (N=27)

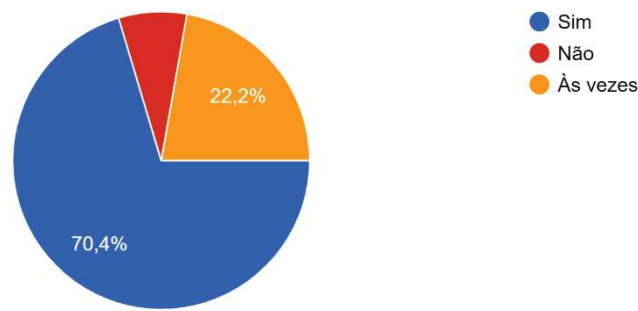


3.2.2 Influência da Diferença de Gerações na Empatia (Questão 7)

Os dados confirmam que a diferença geracional é percebida como um fator que interfere diretamente nas relações de trabalho. A maioria dos participantes, 70,4% (19 respostas), acredita que a diferença de gerações influencia na forma como a empatia é praticada na equipe

(Gráfico 7). Apenas 7,4% (2 respostas) responderam "Não", reforçando que a diversidade geracional é vista pela equipe como uma variável ativa e complexa na dinâmica interpessoal.

Gráfico 7: Distribuição dos participantes diferença de gerações na forma como a empatia é praticada. Piracicaba, (N=27)



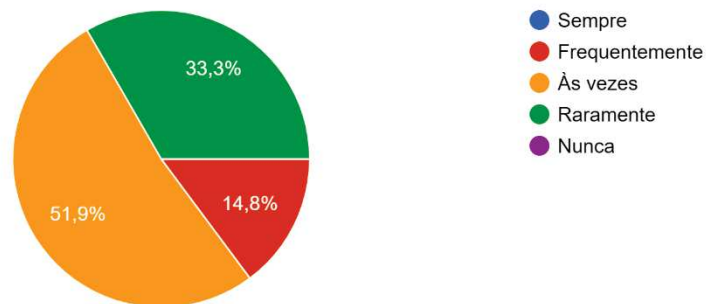
3.3 Avaliação da Empatia e Acolhimento Mútuo

Esta subseção correlaciona as perguntas sobre a percepção da prática da empatia e o sentimento de acolhimento entre os profissionais de diferentes gerações.

3.3.1 Empatia Demonstrada entre Gerações (Questão 5)

A percepção geral sobre a demonstração de empatia mútua é de inconstância. O maior percentual de respostas 51,9% (14 respostas), indica que os profissionais de gerações diferentes demonstram empatia entre si "Às vezes" (Gráfico 8). Apenas 14,8% (4 respostas) sentem que isso ocorre "Frequentemente". Este achado sugere que a empatia é vista como uma prática situacional e intermitente, e não como um valor constante na cultura da equipe.

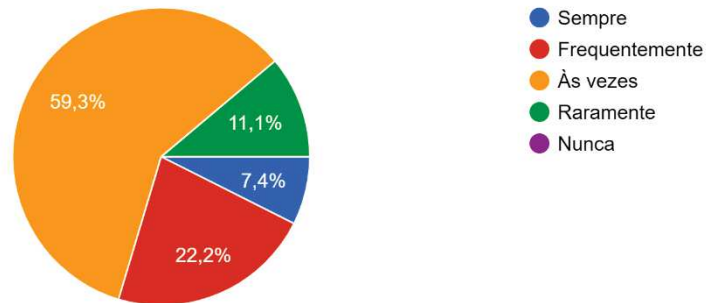
Gráfico 8: Distribuição dos participantes sobre sogações diferente demonstram empatia entre si. Piracicaba, (N=27)



3.3.2 Sentimento de Compreensão e Acolhimento (Questão 6)

A fragilidade do acolhimento é ainda mais evidente. 59,3% (16 respostas) sentem-se compreendidos e acolhidos por colegas de outras gerações "Às vezes", e 11,1% sentem-se "Raramente" acolhidos (**Gráfico 9**). A soma desses dois grupos representa 70,4%, indicando que o sentimento de compreensão e acolhimento não é uma experiência estável para a vasta maioria dos profissionais, mas, apenas 44,4% relataram se sentir compreendidos. O que é um fator de risco para a saúde do clima organizacional.

Gráfico 9: Distribuição dos participantes sobre ser compreendido e acolhido por outras gerações. Piracicaba, (N=27)



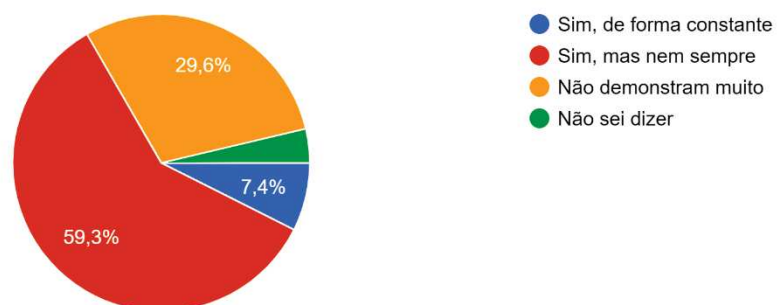
3.4 Direcionalidade da Empatia (Questões 8 e 9)

Esta subseção analisa a percepção sobre a mão-de-obra da empatia, ou seja, se a prática é mais forte dos jovens para os experientes ou vice-versa.

3.4.1 Empatia dos Mais Jovens com os Mais Experientes (Questão 8)

A percepção é crítica em relação à demonstração de empatia por parte dos profissionais mais jovens. O maior percentual (59,3% ou 16 respostas) indica que os mais jovens demonstram "Sim, mas nem sempre" empatia com os mais experientes (**Gráfico 10**). Somente 7,4% (2 respostas) sentem que isso ocorre de forma constante.

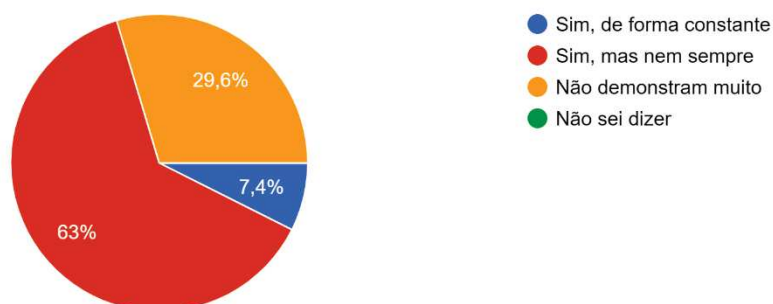
Gráfico 10: Distribuição dos participantes sobre profissionais mais jovens demonstrando empatia com os mais experientes. Piracicaba, (N=27)



3.4.2 Empatia dos Mais Experientes com os Mais Jovens (Questão 9)

A avaliação da empatia demonstrada pelos profissionais mais experientes é ligeiramente mais positiva, mas ainda aponta para a inconstância. A maioria (63% ou 17 respostas) afirma que a empatia é demonstrada "Sim, mas nem sempre" com os mais jovens (**Gráfico 11**). O percentual de profissionais que acham que os mais experientes "Não demonstram muito" é de 29,6% (8 respostas), um índice alto que indica resistência ou falha na comunicação.

Gráfico 11: Distribuição dos participantes sobre profissionais mais experientes demonstrando empatia com os mais jovens. Piracicaba, (N=27)



3.5 Troca de Conhecimentos, Fortalecimento da Empatia e Relatos Práticos (Questões 12, 13 e 14)

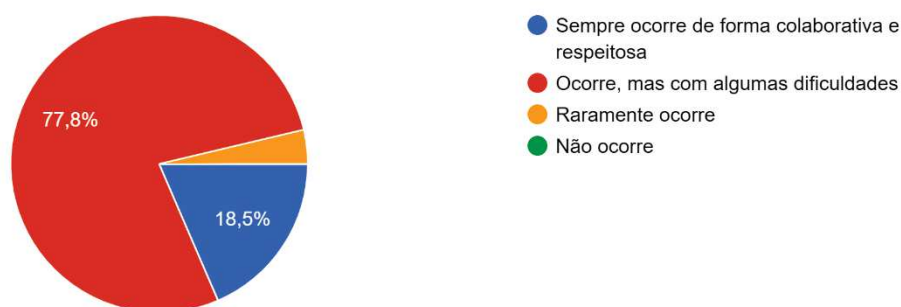
Esta subseção analisa a percepção da funcionalidade da equipe e as propostas de melhoria apresentadas pelos profissionais. O foco está na eficácia da troca de conhecimentos e nas estratégias sugeridas para fortalecer a empatia, complementado por relatos de situações vivenciadas.

3.5.1 Percepção da Troca de Conhecimentos Intergeracional (Questão 12)

A Questão 12 (**Gráfico 12**) questionou a percepção da troca de conhecimentos entre profissionais de diferentes gerações na equipe. A avaliação predominante indica que (77,8% ou 21 respostas) "Ocorre, mas com algumas dificuldades". Este dado sugere a presença de

barreiras que impedem a colaboração intergeracional fluida e eficaz, apesar de haver alguma interação. Conclui-se que a prática empática é essencial para transformar divergências geracionais em oportunidades de aprendizado e colaboração, otimizando o clima organizacional e a qualidade do cuidado.

Gráfico 12: Distribuição dos participantes sobre troca de conhecimento entre diferentes gerações. Piracicaba, (N=27)



3.5.2 Estratégias para o Fortalecimento da Empatia (Questão 13)

A Questão 13, de resposta aberta, buscou sugestões dos profissionais sobre como a empatia pode ser fortalecida entre as diferentes gerações. As sugestões foram agrupadas em temas centrais:

Comunicação e Escuta Ativa: Foco no diálogo, união e comunicação clara.

Educação e Valorização Mútua: Ênfase no respeito, abertura a mudanças e uso de ferramentas como a mentoria reversa.

Apoio Institucional: Necessidade de liderança sensível e criação de programas formais de desenvolvimento da empatia.

Conclusão: As respostas apontam para a necessidade de um esforço duplo: mudanças comportamentais (diálogo e escuta) e apoio estrutural/institucional (programas formais e liderança), visando a valorização mútua da experiência e da inovação.

3.5.3 Relatos de Empatia na Prática (Questão 14)

A Questão 14 solicitou um relato prático de situações de empatia ou falta dela. O relato mais detalhado forneceu um exemplo claro da dinâmica do conflito e sua resolução:

Conflito Geracional: A reação de impaciência e bronca brusca de um profissional mais experiente diante de um erro técnico de um profissional mais jovem.

Consequência: A atitude inicial resultou em nervosismo e potencialização de erros.

Empatia Restaurada: A intervenção de um colega mudou a postura para a explicação técnica detalhada e acolhimento, transformando a situação em um momento de ensino.

4. DISCUSSÃO

A complexidade inerente ao ambiente de trabalho da enfermagem, amplificada pela coexistência de múltiplas gerações – Baby Boomers, X, Millennials e Z – representa tanto um vasto campo para a troca de conhecimentos quanto um potencial foco de tensões e conflitos. Conforme destacado na Introdução, essas gerações trazem consigo percepções de mundo, valores e práticas profissionais distintas (Medeiros, Araújo e Santos, 2023), que, se não mediadas adequadamente, podem comprometer a harmonia da equipe e a qualidade da assistência. É neste cenário multifacetado que a empatia emerge como o elo crucial capaz de transformar a pluralidade em sinergia.

A Fundamentação Teórica delineou as dimensões cognitiva e afetiva da empatia, que permitem a desconstrução de pré-julgamentos e o reconhecimento das emoções alheias. Contudo, é na dimensão comunicacional que o estudo encontra seu principal ponto de tensão. A análise da Questão 12 revelou que 77,8% dos participantes percebem a troca de conhecimentos intergeracional ocorrendo "mas com algumas dificuldades". Esta falha na transmissão e recepção do saber, apesar da sua existência, sinaliza que a comunicação não está sendo eficaz, tornando-se um catalisador de conflitos, conforme alerta Spagnol et al. (2010).

4.1. Troca de Conhecimento e a Falha no Acolhimento

O alto índice de dificuldades na troca de conhecimento reflete diretamente a inconstância na prática empática. A pesquisa sobre a direcionalidade da empatia (Q8 e Q9) corrobora este cenário, mostrando que o problema é recíproco, mas ganha destaque na percepção dos mais jovens em relação aos mais experientes. O fato de 29,6% dos profissionais considerarem que os mais experientes "Não demonstram muito" empatia aponta para um déficit no acolhimento profissional.

Este déficit foi explicitamente relatado na Questão 14, onde a falta de empatia se manifestou como impaciência:

"Uma profissional mais experiente percebeu o erro e, no primeiro momento, reagiu com certa impaciência, chamando atenção de forma brusca. A colega mais nova ficou visivelmente nervosa, o que só aumentou as chances de erro." (Participante X)

A reação brusca da profissional mais antiga, embora pudesse ter a intenção de correção, falhou em sua dimensão afetiva e comunicacional, gerando uma barreira psicológica que

impede o aprendizado. A literatura sobre gestão de conflitos (ANADEM, 2024) aponta que a comunicação não-empática é um fator de risco que afeta o engajamento e a segurança do trabalho, exigindo dos gestores a implementação de abordagens adaptadas para cada geração.

4.2. Empatia como Fator de Segurança Assistencial

A resolução do conflito no relato do CME (Q14) demonstra que a empatia não é apenas um adorno social, mas uma tecnologia leve essencial para a segurança assistencial. A situação só foi revertida quando houve a mudança da crítica para o acolhimento:

"Aos poucos, a profissional mais antiga mudou sua postura, passou a explicar o motivo de cada conferência, mostrou detalhes importantes que só a prática ensina e compartilhou situações semelhantes que ela enfrentou no início da carreira." (Participante X)

A transformação do momento em ensino mútuo, onde a experiência do mais antigo foi utilizada para instruir (e não apenas punir) o mais jovem, restaurou a confiança e o fluxo de trabalho, provando que *"a empatia entre gerações não só melhora o ambiente, como também aumenta a qualidade do material entregue para os setores"* (Participante X). Esta percepção está alinhada com a literatura que defende que o cuidado humanizado, pautado na escuta e no diálogo, é fundamental para uma assistência de qualidade, especialmente em ambientes de alta precisão.

4.3. Estruturação da Empatia: O Caminho da Mentoria Reversa

As sugestões dos participantes na Questão 13 oferecem soluções práticas para combater a inconstância da empatia e as dificuldades de troca. O foco na "Escuta Ativa" e no "diálogo" reforça a necessidade de aplicar a empatia comunicacional.

Além disso, a demanda por Apoio Institucional e a sugestão de Mentoria Reversa indicam que a solução não é vista apenas como responsabilidade individual, mas também organizacional:

"Uma solução que seria de extrema ajuda é a COMUNICAÇÃO e UNIÃO... A solução também pode partir da própria administração da instituição... promover reuniões onde o profissional de enfermagem tenha uma voz ativa..." (Participante Y)

"O ideal seria os jovens respeitar e entender os mais antigos... e os mais velhos entender que apesar de sermos jovens estamos em aprendizado..." (Participante Z)

A mentoria reversa, mencionada pelos profissionais (Q13) e amplamente discutida na literatura (ANADEM, 2024), é um mecanismo que formaliza o aprendizado bidirecional. Ela combate o preconceito ao valorizar a experiência do mais velho (em resiliência, foco e decisões

complexas) e a expertise do mais jovem (em tecnologia, consenso e rapidez, conforme Source 1.3). Ao formalizar esse intercâmbio, a instituição transforma a potencial "dificuldade" (77,8%, Q12) em uma estratégia de desenvolvimento de equipe (ANADEM, 2024), mitigando a resistência e fortalecendo os vínculos, um pré-requisito para o sucesso na gestão de diferentes gerações.

5. CONCLUSÃO

Este estudo permitiu consolidar a compreensão de que a empatia desempenha um papel insubstituível e central na mediação dos desafios e conflitos inerentes à convivência geracional no ambiente da enfermagem.

Ao longo da investigação, ficou evidente que a coexistência de diferentes gerações — um ativo rico em potencial para a troca de conhecimentos — pode facilmente converter-se em uma fonte de tensões quando as particularidades de cada grupo não são devidamente reconhecidas e valorizadas. Nesse cenário, a empatia emerge não apenas como uma habilidade interpessoal desejável, mas como uma competência estratégica essencial para a sustentabilidade das equipes e, conseqüentemente, para a excelência do cuidado.

A prática empática, abrangendo as dimensões cognitiva, afetiva e comunicacional, demonstrou ser fundamental para mitigar tensões, qualificar a comunicação e edificar um ambiente de trabalho mais coeso e respeitoso. Ao capacitar os profissionais a perceber e a compreender as perspectivas, sentimentos e necessidades de seus colegas, sejam eles Baby Boomers, Geração X, Millennials ou Geração Z, a empatia transforma divergências em oportunidades ricas de diálogo e colaboração. Ela fomenta um espaço onde a experiência consolidada dos mais antigos e a inovação dos mais jovens podem coexistir e complementar-se, em vez de se chocarem.

A relevância da empatia transcende a mera harmonia interna da equipe; ela impacta diretamente a qualidade e a segurança da assistência prestada ao paciente. Um ambiente de enfermagem onde os conflitos são gerenciados de forma empática reflete-se em maior segurança do paciente, comunicação interprofissional mais eficaz, e na consolidação de uma cultura de cuidado profundamente humanizada. A ausência ou inconstância dessa habilidade, por outro lado, pode levar a um clima organizacional deteriorado, ao aumento do estresse ocupacional, do *burnout*, da rotatividade de pessoal e, conseqüentemente, a falhas críticas na continuidade e integralidade do cuidado.

5.1 Limitações do Estudo

É fundamental reconhecer as limitações metodológicas desta pesquisa empírica para a correta interpretação de seus achados. Primeiramente, a amostra foi obtida por amostragem não probabilística por conveniência, o que impede a generalização dos resultados para toda a população de profissionais de enfermagem.

Em segundo lugar, a análise de caracterização demonstrou uma concentração de participantes nas gerações X e Y (74% do total), com uma sub-representação das gerações Baby Boomer e Geração Z. Essa distribuição pode ter limitado a profundidade da análise das tensões específicas de grupos menos representados.

Por fim, o uso de questionário autoaplicável (Google Forms) introduz o viés de autorrelato, onde as respostas podem ser influenciadas pelo desejo dos participantes em se apresentarem sob uma luz socialmente aceitável, o que pode mascarar a real frequência e intensidade dos conflitos.

5.2 Conclusão Final

Diante do exposto, torna-se imperativo que as instituições de saúde invistam proativamente no desenvolvimento e no fortalecimento contínuo da empatia em suas equipes de enfermagem. Recomenda-se a implementação de programas de formação continuada focados em Comunicação Não-Violenta (CNV), escuta ativa e inteligência emocional. Além disso, a promoção de rodas de conversa, dinâmicas de grupo e, notadamente, mentorias intergeracionais e reversas é vital para criar espaços seguros para a troca de experiências e para a validação equitativa das contribuições de cada profissional. Tais estratégias não apenas reduzirão os índices de conflito, mas também fortalecerão os vínculos profissionais, promoverão um clima organizacional mais saudável e, finalmente, elevarão a qualidade, a eficiência e a humanização da assistência em enfermagem.

6. REFERÊNCIAS:

ANADEM. **Manual de Gestão dos Conflitos nas Instituições de Saúde**. Brasília: ANADEM, 2024.

BACKES, D. S. et al. Competências de comunicação do enfermeiro para o cuidado. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 34, n. 2, p. 1-8, jun. 2013.

CARVALHO, M.; LIMA, J. Empatia no cuidado em saúde. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 35, p. 1-14, 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 5. ed. Barueri: Manole, 2020.

IBES. **Gestão de Conflitos na Enfermagem**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Estudos em Saúde, 2023.

KUABARA, J. M. et al. O desafio da gestão de conflitos no contexto do trabalho intergeracional em enfermagem. **Revista Enfermagem UERJ**, Rio de Janeiro, v. 28, p. e49103, 2020.

MEDEIROS, T.; ARAÚJO, M.; SANTOS, C. Conflito Intergeracional na Enfermagem. **Revista GESEC**, v. 3, n. 1, p. 6-10, 2023.

RAMÍREZ, L.; PARRA, J. Empatía en profesionales de salud. **Revista Colombiana de Psicología**, Bogotá, v. 28, p. 55-72, 2019.

RAMOS, F. R. et al. A ética do cuidado na enfermagem: aspectos conceituais e práticos. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 65, n. 6, p. 1007-1012, 2012.

SPAGNOL, C. A. et al. Situações de conflito vivenciadas no contexto hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 803-811, 2010.

ZOPPO, M. T.; ALVES, A. B. Estudo da relação entre gerações e cultura organizacional em instituições de saúde. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 1, p. 77-88, jan. 2015.