



**ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DO PORTO**

**Mestrado em Direção e Chefia de Serviços  
de Enfermagem**

**Diversidade Geracional dos Enfermeiros nos  
Ambientes de Prática Profissional: Desafios  
para o Enfermeiro Gestor**

**Generational diversity in nursing practice  
environments: challenges for nurse managers**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Diana Sanches**

**Porto, 2024**



# ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DO PORTO

Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem

---

DIVERSIDADE GERACIONAL DOS  
ENFERMEIROS NOS AMBIENTES DE PRÁTICA  
PROFISSIONAL: DESAFIOS PARA O  
ENFERMEIRO GESTOR

Dissertação orientada pela Professora  
Doutora Olga Maria Pimenta Lopes Ribeiro e  
coorientada pela Professora Soraia Cristina  
de Abreu Pereira.

Porto, 2024



Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

## **AGRADECIMENTO**

Ao longo deste desafiante percurso académico, fui agraciada com o privilégio e a honra de contar com o apoio inestimável de diversas pessoas que, de maneira significativa, moldaram esta jornada.

À Professora Doutora Olga Ribeiro e à Professora Soraia Pereira, desejo expressar gratidão pela disponibilidade, apoio e orientação que generosamente me ofereceram. Sem o vosso apoio, compreensão e incentivo, esta jornada teria sido impossível de percorrer.

Ao António cujo apoio incondicional e presença constante foram um alicerce. Agradeço o teu enorme contributo, a tua compreensão e a tua bússola orientadora. Caminhamos juntos...

Aos meus filhos Vicente e Matilde, cujo amor e compreensão me conduziram ao final do percurso. Este caminho é convosco e para vós! Fizemos da nossa vida um trilho de persistência e resiliência, e é esse o melhor legado que vos posso entregar. O futuro é vosso e o caminho também...

Aos enfermeiros e enfermeiras que se disponibilizaram a participar neste trabalho, a minha profunda gratidão pela generosidade e colaboração.

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

## RESUMO

A diversidade geracional em enfermagem introduziu novos desafios para os enfermeiros gestores, na resposta às necessidades dos enfermeiros e dos clientes, bem como na definição adequada de políticas sociais e de saúde das organizações. O clima organizacional deverá incentivar os profissionais a preservar ambientes de prática, que promovam uma convivência saudável entre gerações, respeitando as suas características e valores distintivos, com o propósito essencial de garantir a eficácia da equipa e o sucesso da organização.

Considerando a complexidade da temática, a escassez de evidência e a relevância do enfermeiro gestor na gestão de equipas multigeracionais, o desenho da investigação contemplou a concretização de dois estudos. O estudo 1 consistiu na realização de uma *scoping review*, de acordo com a metodologia proposta pelo *Joanna Briggs Institute*. A pesquisa, com o objetivo de mapear a evidência científica disponível sobre a diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional, utilizou a estrutura PCC (População, Conceito e Contexto), sem limitações de tempo ou idioma. Foram incluídos trinta e dois estudos, que permitiram a criação de cinco categorias de análise: gerações em enfermagem, relevância atribuída ao trabalho, relevância atribuída à liderança, relevância da relação entre o enfermeiro e a organização e, por fim, estratégias de melhoria dos ambientes de prática profissional.

O estudo 2 consistiu na realização de um estudo de natureza qualitativa, descritivo e exploratório, com o objetivo de analisar a perceção dos enfermeiros gestores sobre a diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional. Recorreu-se a uma técnica de amostragem não probabilística e intencional, para a realização de um grupo focal constituído por dez enfermeiros gestores de diferentes contextos profissionais. Relativamente à análise dos achados, que emergiram do grupo focal, com recurso à ferramenta ATLAS.ti Versão 24<sup>®</sup>, destacaram-se duas áreas temáticas: diferenças geracionais em enfermagem e estratégias de melhoria face à diversidade geracional dos enfermeiros.

A construção de ambientes de prática de enfermagem inclusivos do ponto de vista geracional, onde as gerações possam conviver de forma harmoniosa, e contribuir para a prestação de cuidados de qualidade e para a melhoria dos resultados organizacionais, depende em larga medida, da liderança.

A escassez global de enfermeiros resultante, também, da existência de uma força de trabalho envelhecida, da elevada rotatividade dos profissionais e da falta de capacidade para atrair e reter os profissionais, desafia a liderança em enfermagem e as organizações a desenvolverem estratégias inovadoras e sensíveis à diversidade geracional dos enfermeiros.

**Palavras-chave:** enfermagem; diversidade da força de trabalho; prática profissional; ambiente de prática;

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

## ABSTRACT

Generational diversity in nursing has introduced new challenges for nurse managers in responding to the needs of nurses and clients and defining appropriate social and health policies for organizations. The organizational climate should encourage professionals to preserve practice environments that promote a healthy coexistence between generations, respecting their distinctive characteristics and values, with the essential purpose of ensuring the team's effectiveness and the organization's success.

Considering the complexity of the subject, the scarcity of evidence, and the importance of nurse managers in managing multigenerational teams, the research design included two studies. Study 1 consisted of a scoping review, according to the methodology proposed by the Joanna Briggs Institute. To map the available scientific evidence on the generational diversity of nurses in professional practice environments, the study used the PCC structure (Population, Concept, and Context), with no time or language limitations. Thirty-two studies were included, which allowed the creation of five categories of analysis: generations in nursing, relevance attributed to work, relevance attributed to leadership, relevance of the relationship between nurses and the organization, and, finally, strategies for improving professional practice environments. Study 2 used a qualitative, descriptive, and exploratory study, to analyze nurse managers' perceptions of nursing generational diversity in professional practice environments. A non-probabilistic and intentional sampling technique was used to carry out a focus group of ten nurse managers from different professional contexts. The analysis of the findings that emerged from the focus group, using the ATLAS.ti Version 24® tool highlighted two thematic areas: generational differences in nursing and improvement strategies of generational diversity among nurses.

Building generationally inclusive nursing practice environments, where generations can work together harmoniously and contribute to providing quality care and improving organizational results, depends to a large extent on leadership.

The global shortage of nurses, also resulting from an aging workforce, high turnover, and a lack of capacity to attract and retain professionals, challenges nursing leadership and organizations to develop innovative strategies sensitive to nursing generational diversity.

**Key Words:** nursing; workforce diversity; professional practice; work environment

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

**CHAVE DE SIGLAS e/ou ABREVIATURAS)**

DOI – Digital Object Identifier

ESEP - Escola Superior de Enfermagem do Porto

Ger - Geração

ICN - Internacional Council of Nurses

JBI - Joanna Briggs Institute

MESH – Medical Subject Headings

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento

OE - Ordem dos Enfermeiros

OMS - Organização Mundial de Saúde

OSF - Open Science Framework

PRISMA ScR– Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analyses for *scoping reviews*

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

## Índice

INTRODUÇÃO	17
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	21
1.DIVERSIDADE GERACIONAL NOS AMBIENTES DE PRÁTICA PROFISSIONAL	23
1.1 Conceito de geração	23
1.2 Grupos geracionais	27
1.2.1 Tradicionalistas ou Veteranos	27
1.2.2 Baby Boomers	28
1.2.3 Geração X	29
1.2.4 Geração Y	30
1.2.5 Geração Z	31
1.3 Diversidade geracional dos enfermeiros e implicações nos ambientes de prática profissional	32
2.O ENFERMEIRO GESTOR E A DIVERSIDADE GERACIONAL NOS AMBIENTES DE PRÁTICA PROFISSIONAL	37
2.1 O papel do enfermeiro gestor na promoção da qualidade em saúde nos ambientes de prática profissional	37
2.2 Contributos para a promoção de ambientes de prática profissional sensíveis à diversidade geracional	40
PARTE II – PERCURSO METODOLÓGICO	43
1. PERTINÊNCIA DA INVESTIGAÇÃO	45
1.1 Finalidade, questões de investigação e objetivos do estudo	46
2.DIVERSIDADE GERACIONAL DOS ENFERMEIROS NOS AMBIENTES DE PRÁTICA PROFISSIONAL: <i>SCOPING REVIEW</i> - ESTUDO 1	49
2.1 Tipo de estudo e delimitação do tema	49
2.2 Critérios de inclusão	51
2.3 Estratégia de pesquisa	53
2.4 Seleção dos estudos	55
2.5 Extração dos dados	55
2.6 Análise dos dados	56

3.DIVERSIDADE GERACIONAL DOS ENFERMEIROS NOS AMBIENTES DE PRÁTICA PROFISSIONAL: PERCEÇÃO DO ENFERMEIRO GESTOR - ESTUDO 2	57
3.1 Tipo de estudo	57
3.2 Grupo de participantes	58
3.3 Técnicas e instrumentos de recolha de dados	61
3.4 Análise e tratamento de dados	63
3.5 Considerações éticas	64
PARTE III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	67
1.DIVERSIDADE GERACIONAL DOS ENFERMEIROS NOS AMBIENTES DE PRÁTICA PROFISSIONAL: <i>SCOPING REVIEW</i>	69
2.DIVERSIDADE GERACIONAL DOS ENFERMEIROS NOS AMBIENTES DE PRÁTICA PROFISSIONAL: PERCEÇÃO DO ENFERMEIRO GESTOR	87
2.1 Caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes	88
2.2 Diferenças geracionais em enfermagem	89
2.3 Estratégias de melhoria face à diversidade geracional dos enfermeiros	98
PARTE IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA CLÍNICA	109
PARTE V – CONCLUSÃO	121
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
ANEXOS	139
ANEXO I – Tabela de análise dos artigos incluídos na scoping review	
ANEXO II – Parecer da Comissão de Ética da Escola Superior de Enfermagem do Porto	
ANEXO III – Informação aos participantes	
ANEXO IV – Consentimento Livre, Esclarecido e Informado	
ANEXO V – Guião de entrevista do Grupo Focal	
ANEXO VI – Questionário para a caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes	

## ÍNDICE de TABELAS

TABELA 1 - Classificação das diferentes gerações e respectivos limites etários	27
TABELA 2 - Estratégia de pesquisa nas bases de dados e resultados	54

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - Fluxograma Prisma do processo de seleção de artigos do estudo 1	70
FIGURA 2 - Categorias e subcategorias emergentes da análise da <i>scoping review</i>	72
FIGURA 3 - Áreas temáticas emergentes da análise do grupo focal e respectivas categorias	87
FIGURA 4 – Área temática Diferenças geracionais em enfermagem: categoria Características das diferentes gerações de enfermeiros e subcategorias	90
FIGURA 5 – Área temática Estratégias de melhoria face à Diversidade Geracional dos Enfermeiros: categoria Valorização da diversidade geracional pelo enfermeiro gestor e categoria Estratégias promotoras de ambientes de prática inclusivos e respectivas subcategorias	99
FIGURA 6 – Síntese dos resultados de investigação	120

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor



## INTRODUÇÃO

A temática da diversidade geracional no ambiente de trabalho tem sido de interesse crescente desde o final do século XX, na tentativa de explicar a complexidade inerente à necessária harmonização do trabalho entre profissionais de diferentes idades (Burton et al., 2019; Stanley, 2017). As recentes tendências económicas, sociais e demográficas, introduziram fatores como o aumento da esperança média de vida, que condicionam a idade de reforma das gerações mais velhas (Burton et al., 2019), resultando na coexistência de quatro e, em alguns casos, cinco gerações nos ambientes de prática (Stanley, 2017).

O panorama nacional dos enfermeiros reflete esta mesma realidade global. De acordo com o Anuário Estatístico da Ordem dos Enfermeiros (OE) de 2023, dos 83 538 inscritos, 7 210 têm idades compreendidas entre os 21 e os 25 anos, 47 457 têm entre 26 e 45 anos de idade e, 21 298 têm entre 46 e 60 anos de idade. A análise destes dados permite perceber que 75 605 (90,5%) dos inscritos concentram-se nas gerações X, Y e Z. Por outro lado, os enfermeiros acima dos 60 anos de idade, da geração *Baby Boomers*, representam 7 933 (9,5%) dos inscritos na OE.

As definições de geração existentes na literatura, permanecem, porém, dispersas, e tendem a refletir o princípio de que os indivíduos que partilham a mesma coorte geracional, experienciam eventos de vida idênticos (alterações económicas, mudanças políticas ou inovações tecnológicas), o que influencia as suas atitudes, comportamentos, crenças e valores ao longo da vida (Christensen et al., 2018; Chen & Choi, 2008; Noble & Schewe, 2003).

Contudo, a cronologia atribuída a cada geração está longe da unanimidade e, a divergência relativa ao período exato de cada coorte geracional, constitui uma das principais críticas ao estudo das gerações (Stevanin et al., 2020; Parry & Urwin, 2017; Reeves & Oh, 2007).

Apesar das mudanças demográficas, políticas e sociais que prolongaram a vida ativa, e conseqüentemente a maior diversidade geracional nos ambientes de prática, no que se reporta à força de trabalho na área da saúde, estima-se, que em 2030, ocorra a carência de 18 milhões de profissionais de saúde, o que colocará os sistemas de saúde sob uma grande pressão (Organização Mundial da Saúde [OMS], 2022).

No contexto atual, de grande carência de enfermeiros e de crescentes dificuldades na sua retenção nas organizações, a diversidade geracional, pode ser encarada, por um lado, como um enorme benefício, bem como, por outro, pode estar na origem de conflitos, falhas de comunicação, diferenças no comprometimento organizacional, na satisfação profissional e até mesmo na retenção dos profissionais (Lee & Lee, 2023; Rollan & Siles, 2021).

Torna-se assim urgente conhecer e lidar com as necessidades e expectativas de uma força de trabalho cada vez mais heterogênea, de forma a melhorar os fatores que influenciam os resultados para os clientes, para os profissionais e para as próprias organizações (Wei et al., 2018). A identificação desses fatores permitirá desenvolver estratégias, sensíveis à diversidade geracional dos enfermeiros e, orientadas para a promoção da integração das diferentes gerações nos ambientes de prática profissional (Burton et al., 2019).

Numa perspectiva futura, a caracterização das diferentes gerações de enfermeiros em relação ao trabalho e às expectativas profissionais, poderá auxiliar as organizações a definir critérios de recrutamento e a instituir estratégias de retenção de profissionais, bem como auxiliar os enfermeiros gestores a contribuir para a satisfação profissional dos enfermeiros de todas as gerações, tornando os ambientes de prática mais inclusivos e com melhores resultados em saúde (Hendricks & Cope, 2013).

A presente investigação, realizada no âmbito do Mestrado de Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem da Escola Superior de Enfermagem do Porto (ESEP) 2023/2024, pretendeu mapear a evidência disponível sobre a diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional, bem como analisar a percepção dos enfermeiros gestores sobre as

características das diferentes gerações de enfermeiros, as implicações para o ambiente de prática profissional e as estratégias a utilizar na conciliação das diferentes gerações nas equipas de enfermagem.

Considerando a complexidade da temática, a escassez de evidência e a relevância do enfermeiro gestor na gestão de equipas multigeracionais, esta investigação contempla a realização de dois estudos: 1) um estudo de revisão, com intuito de mapear a evidência científica disponível sobre a diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional; 2) um estudo qualitativo, tendo em vista a análise da perceção dos enfermeiros gestores sobre a diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional.

Esta dissertação está estruturada em cinco partes: enquadramento teórico, enquadramento metodológico, resultados, discussão e, por fim, conclusão.

No enquadramento teórico, são definidos e explorados os conceitos centrais da investigação. É efetuada uma contextualização da diversidade geracional nos ambientes de prática profissional dos enfermeiros, bem como das suas implicações, sendo ainda abordado o papel do enfermeiro gestor na promoção da qualidade em saúde e de medidas sensíveis à diversidade geracional.

Na segunda parte, realiza-se o enquadramento metodológico, e é apresentada uma descrição das etapas metodológicas que concretizam os dois estudos. São descritas todas as etapas da *scoping review* (Estudo 1), bem como do estudo qualitativo (Estudo 2), desde a constituição da amostra, a técnica de recolha de dados e as considerações éticas

Na terceira parte são apresentados os resultados de ambos os estudos e, na quarta parte realiza-se a discussão, efetuada em confronto com a literatura atual.

Por fim, a conclusão pretende ser um reflexo do percurso realizado, evidenciando os aspetos mais relevantes e significativos, as limitações e algumas sugestões para futuras investigações.

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

## **PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

A primeira parte desta dissertação tem como objetivo construir o enquadramento teórico que se considerou necessário para apresentação dos principais conceitos que suportam e estruturam a investigação.

Iniciou-se com uma abordagem global do “estado da arte”, identificando a problemática em estudo, dando especial ênfase ao conceito de geração, aos diferentes grupos geracionais, às implicações para a gestão das organizações e ao contributo do enfermeiro gestor.

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

## **1. DIVERSIDADE GERACIONAL NOS AMBIENTES DE PRÁTICA PROFISSIONAL**

As diferenças geracionais nos ambientes de prática profissional só ultimamente se tornaram uma área de investigação relevante. As recentes tendências económicas, sociais e demográficas que impeliram o adiamento da idade da reforma, combinado com o natural rejuvenescimento da profissão, culminaram na alteração significativa de idades nas equipas e, conseqüentemente numa maior diversidade geracional (Burton et al., 2019).

O avanço do conhecimento nesta área, poderá permitir a identificação de características e preferências específicas de cada geração, fundamentais para a sua compreensão, bem como, para o entendimento da lógica que sustenta o modo como coexistem e se adaptam nos ambientes de prática profissional.

Reconhecendo que a sucessão temporal poderá marcar indiscutivelmente mudanças comportamentais no contexto das organizações de saúde, considerar a geração como uma categoria demográfica que representa uma identidade social, poderá ser fundamental para a construção de ambientes de prática profissional inclusivos para enfermeiros de todas as idades (Singh et al., 2020).

Para isso, ao longo dos subcapítulos seguintes, procurar-se-á clarificar os conceitos inerentes à problemática, como o de geração, dos diferentes grupos geracionais, bem como perceber o que representa a diversidade geracional nos ambientes de prática profissional.

### **1.1 Conceito de geração**

Necessitamos de retroceder até ao século XIX para recuperar os primeiros estudos sobre gerações. Na altura, Auguste Comté, matemático e filósofo,

efetuiu uma revisão da literatura para analisar as gerações, onde procurava os seus efeitos na evolução histórica e social das sociedades. A sua abordagem positivista, matemática e quantitativa de análise das gerações, viria a colidir com uma abordagem mais qualitativa de Dilthe (Radford & Shacklock, 2012), e dessa discordância brotaram as bases para as reflexões subseqüentes no século XX.

Assim, em 1929, o sociólogo Karl Mannheim, pioneiro na compreensão do impacto das características das pessoas que nascem numa mesma época usou o termo geração para descrever o que referiu como *“um grupo que compartilha uma localização comum no processo social e histórico que os expõe a uma amplitude específica de potenciais experiências, predispondo-os a um determinado modelo de pensamento e de prática característico, e um tipo característico de atitudes com relevância histórica”* (Mannheim, 1956, p. 291).

No entanto, o trabalho de Mannheim, alcançou maior relevo quando os autores Strauss e Howe (1991), redigiram a Teoria das Gerações e, partilharam-na publicando: *“Generations: The history of America’s future, 1584 to 2069”*, onde analisaram a forma como as gerações influenciam a sociedade.

Na Teoria das Gerações, estes autores, detetaram um padrão cíclico de características, crenças, valores e orientação política que se repetiam numa população com idades semelhantes e, que mudavam a cada vinte anos. Assim, surgiriam alterações sociais a cada quatro gerações e, como consequência deste padrão cíclico, os comportamentos das futuras gerações poderiam ser previstos.

Desde então e até ao contexto atual, muitos autores se debruçaram sobre o tema da diversidade geracional, nomeadamente a sua definição, cronologia, impacto ou perceção (Chicca & Shellenbarger, 2018b; Stanley, 2017; Kelan, 2014; Williams & Page, 2011; Twenge et al., 2010; Gursoy et al., 2008; Reeves & Oh, 2007; Edmunds & Turner, 2005).

Ainda assim, as definições mais recentes de geração mantêm como referencial o trabalho de Mannheim (1956) e o seu caráter sociológico. Dessa forma,

podemos definir geração como um grupo de indivíduos que têm uma consciência coletiva, moldada através da vivência de eventos similares, e cujas características distintivas se tornam mais marcantes quando se entra na idade adulta (Edge, 2013). Outros autores como Jonck et al. (2017), Beutell (2013), Cennamo e Gardner (2008), Chen e Choi (2008) Schewe e Noble (2003) e Kupperschmidt (2000) concordam com esta premissa, definindo geração como um grupo de indivíduos que partilham os mesmos anos de nascimento e as mesmas experiências, o que molda a sua maneira de ver o mundo.

Twenge et al. (2010), defende, ainda, que cada geração é influenciada por uma variedade de fatores, como os pais, amigos, comunicação social, eventos económicos e sociais, criando valores comuns que distinguem esses indivíduos das outras gerações.

Em síntese, a teoria geracional postula que os indivíduos que pertencem à mesma coorte geracional, podem desenvolver uma visão do mundo semelhante, pois, partilham as mesmas experiências históricas nos seus anos de desenvolvimento, influenciando as suas identidades, os valores pessoais e as expectativas profissionais. No entanto, a controvérsia sobre a temática é visível, quando Costanza et al. (2012) defendem que as diferenças geracionais são apenas estereótipos que agregam grupos de pessoas em etapas diferentes da vida e com diferentes tipos de prioridades.

Um dos obstáculos à consensualização da influência da geração nos diversos aspetos da vida ou do trabalho, relaciona-se com o facto dos acontecimentos ou eventos históricos não serem homogéneos. Buonocore et al. (2015) referem que os eventos históricos marcantes não são idênticos em todo o mundo, sendo que cada país atravessa os seus eventos específicos, suscitando dificuldades na aceitação consensual do conceito e do seu impacto.

Todavia, Edmunds e Turner (2005), defendem que a globalização de experiências vivida nos últimos anos, promovida pela evolução tecnológica e acesso à informação aumentou exponencialmente e, o crescente aumento da mobilidade de pessoas trouxe uma maior afinidade na economia, na política e

nas questões sociais, tornando as diferentes vivências entre indivíduos cada vez mais transversais.

Para além disso, a definição temporal de cada geração também se tem apresentado como barreira para a investigação e para a generalizações dos resultados (Stevanin et al., 2020; Stevanin et al., 2018; Parry & Urwin, 2017; Reeves & Oh, 2007), tornando difícil afirmar que as pessoas objetivamente pertencem ao mesmo grupo geracional e, inviabilizando a inferência dos efeitos geracionais, que podem ser confundidos apenas com o ciclo de vida e atribuíveis à idade (Lyons et al., 2015).

Ainda assim, apesar de a idade ser um fator essencial a considerar para as diferenças geracionais, é na simbiose entre ela, as experiências e eventos históricos presentes no ciclo da vida, que assenta a explicação para as disparidades na apreensão do mundo (Lyons et al., 2015), sendo contudo, unânime que estas não caracterizam, *per si*, cada indivíduo (Reeves & Oh, 2007).

Embora persistam divergências sobre a definição, a cronologia ou a influência da geração nos indivíduos e na sociedade, a generalidade da evidência parece reconhecer, neste momento, a existência de seis gerações: a “Geração Silenciosa, Veteranos ou Tradicionalistas”, os “*Baby Boomers*”, a “Geração X”, a “Geração Y ou “*Millennials*”, a “Geração Z” e, por último, a “Geração Alpha” (Cho et al., 2018; Christensen et al., 2018; Stillman & Stillman, 2017; Koulopoulos & Kelden, 2014; Howe & Strauss, 2010; Reeves & Oh, 2007).

No entanto, apesar do consenso relativo ao número de gerações, a cronologia atribuída a cada geração está longe de unanimidade. Desta forma, optou-se pela cronologia utilizada em Christensen et al. (2018), pela sua abrangência. A Tabela 1 apresenta a designação e cronologia das diferentes gerações, segundo estes autores. A geração *Alpha* não foi incluída nesta investigação, uma vez que ainda não se encontra presente no mercado de trabalho.

**Tabela 1**

*Classificação das diferentes gerações e respetivos limites etários*

<b>Geração</b>	<b>Anos de nascimento</b>
Tradicionalistas ou Veteranos	1922-1945
<i>Baby Boomers</i>	1946-1964
Geração X	1965-1979
Geração Y ou <i>Millennials</i>	1980-1995
Geração Z	após 1995

## **1.2 Grupos geracionais**

Ainda que, generalizações raramente sejam precisas na descrição de indivíduos, algumas características observadas na generalidade dos indivíduos de uma geração, poderão ser úteis na compreensão das diferenças geracionais (Lee & Lee, 2023; Pawlak et al., 2022; Bensick et al., 2016; Burke et al., 2015).

Assim, apresentam-se em seguida de forma resumida, algumas características identificadas na literatura e que permitem abarcar os cinco grupos geracionais analisados nesta investigação.

### **1.2.1 Tradicionalistas ou Veteranos**

Os Veteranos cresceram durante a era da “Grande Depressão” e sobreviveram a duas guerras mundiais. Consequentemente, as suas experiências na primeira infância ocorreram em tempos de grandes dificuldades económicas.

No entanto, quando esta geração entrou no mercado de trabalho, a guerra e a depressão tinham terminado e a prosperidade económica tinha-se generalizado

(Weston, 2006), o que permitiu que adquirissem alguma estabilidade financeira, crescendo com a expectativa de que o sacrifício e o trabalho árduo são recompensados (Weston, 2006; Zemke et al., 2000). Os seus primeiros ambientes de trabalho eram organizações grandes e burocráticas com hierarquias claramente delineadas e imperando uma estrutura hierarquizada, com regras, funções, políticas e procedimentos claramente delineados (Weston, 2006). O sucesso dessa estrutura hierárquica dependia dos funcionários que obedeciam às regras e agiam dentro dos parâmetros estabelecidos.

Conseqüentemente, os Veteranos de hoje valorizam a lealdade, respeitam a autoridade, esperam recompensas pelo trabalho árduo (Christensen et al., 2018). Para além disso, acreditam que o respeito profissional é conquistado através da dedicação e da lealdade, ambicionando uma situação profissional estável e duradoura (Weston, 2006; Weingarten, 2009).

### **1.2.2 *Baby Boomers***

A geração *Baby Boomers* é composta por indivíduos que nasceram logo após a 2º Guerra Mundial, crescendo com otimismo e a esperança de uma vida melhor (Weston, 2006; Twenge et al., 2010). Esta geração é resultado das altas taxas de natalidade experienciadas no pós-guerra, resultando num grande grupo geracional (Becton et al., 2014), originário de famílias mais pequenas, em que o pai auferia o rendimento familiar e a mãe cuidava da casa (Weston, 2006).

A atenção e a prosperidade proporcionadas à geração *Baby Boomers*, juntamente com a mudança dos valores sociais, criaram uma ênfase na liberdade e na geração do "eu" (Weston, 2006). Foram marcados por fortes influências políticas que afetam o modo como percebem a vida e a sociedade, como sejam o surgimento dos movimentos de defesa dos direitos humanos ou a emancipação das mulheres (Jonck et al., 2017). Valorizam o

otimismo, o crescimento pessoal, a igualdade de direitos, a saúde e o bem-estar (Weston, 2006).

De acordo com Bencton et al. (2016) estes indivíduos são orientados para os resultados, independentes, controlam o seu próprio destino, são competitivos e tendem a medir o seu sucesso através do materialismo. Habitualmente, são profissionais dotados de uma forte ética profissional e valorizam a flexibilidade. Gostam de expor as suas ideias e, o trabalho ou a carreira tem uma grande importância (Cahill & Cima, 2016; Stanley, 2017).

### **1.2.3 Geração X**

A geração X (Ger X) cresceu durante uma época de maior incremento financeiro, mas também de grandes mudanças sociais e maior instabilidade laboral, o que pode explicar a maior desconfiança nos locais de trabalho (Twenge et al., 2010).

Porém, a instabilidade permitiu-lhes tornarem-se mais flexíveis e com maior capacidade de ajustamento a situações voláteis (Jonck et al., 2017).

Cresceram num ambiente de rápida evolução tecnológica e das formas de comunicação (Cahill & Cima, 2016) e, conseqüentemente, valorizam o pensamento global, a alfabetização tecnológica e comunicacional e, a diversidade (Cahill & Cima, 2016).

No trabalho, apreciam maior autonomia, informalidade e gostam de tempo para investir nos seus próprios interesses (Stanley, 2017).

Testemunharam a lealdade e dedicação dos seus pais aos empregadores e como consequência, desenvolveram comportamentos mais vinculados de independência, resiliência e adaptação, do que as gerações anteriores (Gursoy et al., 2013). São descritos como tendo uma ética profissional forte, satisfeitos

com o trabalho em geral e valorizam locais de trabalho que promovam maior equilíbrio entre o trabalho e a família (Hayes et al., 2018).

Por outro lado, foram também influenciados por vários eventos com relevância mundial, como o aparecimento da internet e do email, tornando-os mais abertos à diversidade e à informalidade, tanto na sua vida laboral como pessoal (Jonck et al., 2017), bem como a procurarem *feedback* imediato mais frequentemente que outras gerações (Cucina et al., 2018). Além disso, como possuem um perfil mais empreendedor (Cappi & Araujo, 2015), procuram projetos profissionais desafiantes (Young et al., 2013) e, são descritos como mais leais à organização, do que as gerações seguintes, mas também esperam reciprocidade na lealdade (Kim et al., 2016).

#### 1.2.4 Geração Y

A Geração Y ou *Millenials* (Ger Y) é descrita como atribuindo menor valorização ao trabalho e dotados de menor ética laboral (Twenge et al., 2010). Para estes autores, a Ger Y espera reconhecimento rápido, são egocêntricos, mas depositam grandes expectativas no futuro. Para além disso, esta geração apreende o conceito de sucesso, carreira e dinheiro como uma das suas prioridades, pois entendem que só assim são respeitados socialmente (Bencsik et al., 2016).

Foram educados em famílias que os incentivaram a realizar as suas próprias escolhas e a questionar a autoridade (Gursoy et al., 2013). Desenvolveram-se num mundo tecnologicamente avançado e, por isso, usam uma variedade de ferramentas digitais, sendo, genericamente, mais instruídos (Jonck et al., 2017). São caracterizados como pessoas confiantes, mas que por vezes, perdem o entusiasmo no seu trabalho, não se importando de mudar de emprego com frequência (Palicka, 2016).

A vivência de importantes mudanças sociais como a reprovação do racismo, da discriminação e a valorização da igualdade de gênero, tornou-os indivíduos mais sociáveis, otimistas, educados e multiculturais (Pawlak et al., 2022). Sugere-se ainda, que estão menos preparados para realizar trabalho repetitivo, pois preferem ter novos desafios com maior frequência do que as gerações anteriores (Broadbridge et al., 2007). Exibem uma multiplicidade de hábitos sociais positivos e atribuem grande valor à pertença a um grupo, por conseguinte, valorizam locais de trabalho orientados para a equipa e esperam ser tratados com respeito (Stanley, 2017; Cahill & Cima, 2016). Apresentam maior facilidade no desempenho de tarefas em simultâneo e apreciam a participação na tomada de decisões (Cahill & Cima, 2016).

#### 1.2.5 Geração Z

A geração Z (Ger Z), também conhecida como “*iGeneration*”, “*Facebookgeneration*” e “nativos digitais” (Ozkan & Solmaz, 2015), agrupa os indivíduos que começam a entrar agora no mercado de trabalho (Bean, 2020; Agarwal & Vaghela, 2018). São indivíduos que apresentam uma forma de comunicação bastante diferente de gerações anteriores, onde as redes sociais fazem parte da sua vida diária (Cappi & Araujo, 2015). Para os mesmos autores, são descritos como empreendedores, tolerantes e menos motivados pelo dinheiro do que a Ger Y, sendo também mais realistas em relação ao trabalho e às expectativas futuras.

Considerados como impacientes e, não tendo a ambição das gerações anteriores, manifestam maior dependência da tecnologia e espaço de atenção voluntária curto. Mostram maior preocupação com as questões ambientais, o que indica uma maior orientação para a responsabilidade social e sustentabilidade (Agarwal & Vaghela, 2018). A Ger Z é referida como prática, inteligente, não tem medo de mudanças contínuas e, prefere atividades que envolvam a criatividade e a inovação (Bencsik et al., 2016).

### **1.3 Diversidade geracional dos enfermeiros e implicações nos ambientes de prática profissional**

A longevidade tem implicações cruciais nas sociedades e contribui para novos padrões de ocupação do tempo ao longo do ciclo de vida. Em geral, as pessoas frequentam a escola durante mais tempo, casam mais tarde e com menos frequência, têm filhos em idades mais avançadas e prolongam mais frequentemente a sua vida ativa para além das idades legais ou obrigatórias de reforma, seja a tempo inteiro ou a tempo parcial (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE], 2020).

Consequentemente, as organizações contemporâneas são compostas por colaboradores de diferentes idades, com pensamentos e valores totalmente distintos (Silva, 2022), sendo os ambientes de trabalho atuais marcados pela convivência de quatro e, por vezes, cinco gerações diferentes (Burton et al., 2019).

A diversidade geracional nos ambientes de trabalho deve ser considerada como uma enorme vantagem, pois quando membros de diferentes gerações se reúnem numa equipa, surgem diferentes ideias e soluções para os problemas, ou seja, existe um contributo positivo para a equipa e para a organização (Silva, 2022; Gursoy et al., 2013).

O relatório “*Retaining Talent at All Ages*” da OCDE (2023), sugere que no contexto do rápido envelhecimento da população e do prolongamento da vida profissional, podemos e devemos garantir que os talentos e as competências de uma força de trabalho multigeracional sejam devidamente aproveitados.

No mesmo sentido, o relatório da OCDE (2020) sobre a “Promoção de uma Força de Trabalho com Idade Inclusiva” defende que a otimização dos benefícios de uma força de trabalho multigeracional contribui, não só, para o aumento da produtividade, como permite uma maior retenção de talentos, o aumento da resiliência e a estabilidade da força de trabalho.

Para Lee e Lee (2023) e Rollan e Siles (2021) esta diversidade, por si só, deve ser encarada como um enorme benefício, podendo contudo, por vezes, originar conflitos, falhas de comunicação, diferenças no comprometimento organizacional e na satisfação profissional.

Este encontro de diferentes gerações na mesma organização, pode, portanto, traduzir-se no aumento da conflitualidade, centrada em diferentes perspetivas e visões de mundo e do trabalho, principalmente quando existem diferenças entre os valores de trabalho individuais e as normas no local de trabalho (Silva, 2022; Gursoy et al., 2013).

No contexto nacional, as alterações de políticas laborais nos últimos anos, com o objetivo de garantir a sustentabilidade do sistema de reformas e acompanhar as mudanças demográficas e económicas, tem contribuído para as dificuldades de conciliação das diferentes gerações no trabalho (Silva, 2022). No que diz respeito aos enfermeiros, a realidade do aumento da idade de reforma tornou-se verdadeiramente marcante para a profissão e potenciou, também, o aumento da diversidade geracional nos ambientes de prática profissional (OE, 2023).

Todavia, a implementação de mudanças, nem sempre tem sido acompanhada por políticas eficazes de incentivo à empregabilidade e à retenção dos enfermeiros mais jovens, nem pela criação de condições de trabalho adequadas às necessidades dos enfermeiros mais velhos e experientes, com claras repercussões para os ambientes de prática profissional e para o bem-estar dos profissionais (Silva, 2022).

Desde 2007, o Conselho Internacional de Enfermeiros (ICN) tem divulgado recomendações que destacam que os ambientes de prática de enfermagem devem integrar estruturas políticas inovadoras, promotoras do bem-estar dos enfermeiros, da satisfação profissional, da segurança e qualidade dos cuidados, bem como do desempenho organizacional (ICN, 2007). Da mesma forma, a OMS (2022) tem alertado para a necessidade de melhorar o ambiente de trabalho dos enfermeiros, como forma de proteger os clientes, bem como melhorar a segurança dos cuidados.

O conceito de ambiente que favorece a prática de enfermagem tem sido amplamente explorado, desde que alguns hospitais norte-americanos foram reconhecidos por apresentarem facilidade em atrair e reter os profissionais (Aiken et al., 2013). Para Ridley et al. (2009), os ambientes de prática favoráveis são aqueles que permitem aos seus colaboradores o acesso a suporte, informação, meios e oportunidades para aumentarem os seus conhecimentos e competências técnicas.

Da mesma forma, segundo McHugh et al. (2013), ambientes favoráveis à prática profissional, caracterizam-se pelo estímulo dos profissionais à participação na tomada de decisão, no desenvolvimento de autonomia sobre as práticas, na promoção do trabalho colaborativo e na flexibilidade dos horários.

Em concordância, Wei et al., 2018 afirma que o ambiente de prática favorável é caracterizado por ser um local de trabalho seguro, motivador, capaz de fortalecer os seus colaboradores e gerar a satisfação dos mesmos, contribuindo para melhores resultados dos cuidados prestados, para a diminuição do erro e para melhorar significativamente a qualidade em saúde.

Assim, espera-se que ambientes de prática favoráveis estimulem a autonomia profissional, a tomada de decisão partilhada, o envolvimento dos enfermeiros em todos os processos e que adequem as dotações às necessidades dos clientes (Guirardello et al., 2023; Amaral et al., 2012; Lake & Friese, 2006).

Para além disso, na última década, vários autores procuraram investigar como maximizar os resultados para os clientes, assegurar a saúde e bem-estar dos enfermeiros e obter um desempenho organizacional de excelência, através construção de ambientes de prática mais positivos e favoráveis à prática de enfermagem (Lee & Lee, 2023; Wei et al., 2018).

Diversos autores demonstraram os efeitos que o ambiente de prática favoráveis têm nos resultados em saúde dos clientes, especificamente ao nível da segurança, com menos quedas, menos erros de medicação, menos úlceras de pressão e menos infeções relacionadas com os cuidados de saúde (Al-

Ghraiyybah et al., 2021; Jesus et al., 2015; Kutney-Lee et al., 2015; Kelly et al., 2013; Manojlovich & DeCicco, 2007; Aiken et al., 2002).

Da mesma forma, também diversos autores concluíram que ambientes de prática favoráveis, acarretam resultados positivos na saúde e bem-estar dos enfermeiros, ao nível da satisfação profissional, dos níveis de *burnout* e da intenção de mudar de local de trabalho ou de abandono da profissão (Boudreau & Rhéaume, 2024; Jun et al., 2021; Dorigan & Guirardello, 2018; Palha et al., 2018; Jesus et al., 2015; Aiken et al., 2002).

Por fim, recentemente, Ribeiro et al. (2020b), verificaram que ambientes favoráveis à prática de enfermagem garantem não só melhores resultados para os profissionais e para os clientes, mas também para as organizações, como maior satisfação profissional, envolvimento e comprometimento dos profissionais, menor intenção de abandonar o trabalho e, menores taxas de rotatividade e absentismo.

Assim sendo, já que a longevidade profissional e, conseqüente aumento da diversidade geracional nos ambientes de prática profissional, se tem tornado um importante fator, a criação de ambientes de prática profissional favoráveis e que promovam resultados positivos para os clientes, os profissionais e as organizações, também deve incluir o conhecimento sobre as diferenças existentes entre as gerações (Stevanin et al., 2020; Essaian, 2018; Jobe, 2014).

A produção de conhecimento nesta área, favorecerá a dinâmica de trabalho entre os diferentes grupos geracionais, bem como a concepção de abordagens mais adaptadas às necessidades e expectativas de cada grupo geracional, de modo a garantir que a diversidade geracional se constitui como uma mais-valia, ao invés de um desafio de difícil resolução.

Nesse sentido, os líderes das organizações de saúde assumem um papel fundamental, na integração desta realidade no exercício da liderança, sendo no caso dos enfermeiros, o enfermeiro gestor, o elemento fundamental para a conciliação de objetivos e expectativas dos enfermeiros de diferentes gerações.

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

## **2. O ENFERMEIRO GESTOR E A DIVERSIDADE GERACIONAL NOS AMBIENTES DE PRÁTICA PROFISSIONAL**

A realidade profissional atual, segundo Choi et al. (2022), trouxe ao enfermeiro gestor o desafio de contribuir para a preservação de ambientes de prática que promovam a manutenção de uma convivência saudável entre gerações. Para estes autores, o contributo do enfermeiro gestor deverá centrar-se na capacidade de respeitar as características diferenciadoras e valores próprios de cada geração, com o propósito essencial de assegurar tanto a coesão e eficácia das equipas, como o sucesso das organizações.

Em concordância com esta perspetiva, Singh et al. (2020) afirmaram que a diversidade geracional, nomeadamente a valorização das diferenças de atitudes, crenças, hábitos de trabalho e expectativas, constituem um enorme desafio no relacionamento dos enfermeiros gestores com as equipas.

Importa, portanto, otimizar o contributo dos enfermeiros gestores como catalisadores da mudança na implementação de estratégias sensíveis à diversidade geracional, que promovam ambientes de prática mais inclusivos para todas as gerações.

### **2.1 O papel do enfermeiro gestor na promoção da qualidade em saúde nos ambientes de prática profissional**

O enquadramento legislativo nacional descreve no conteúdo funcional da categoria de enfermeiro gestor, as funções inerentes ao exercício da gestão em enfermagem como: “*o planeamento, organização, direção e avaliação dos cuidados de enfermagem, utilizando um modelo facilitador do desenvolvimento organizacional e promotor da qualidade e segurança.*” (Decreto-Lei n.º 71/2019 de 27 de maio do Ministério da Saúde, 2019, p.2628).

No âmbito das suas atividades, o enfermeiro gestor desempenha funções relacionadas com a gestão de recursos humanos, destacando-se aspetos como a otimização da eficiência e da produtividade; a criação de condições para um trabalho colaborativo e de efetiva articulação da equipa multiprofissional e um ambiente de trabalho saudável na unidade ou serviço; salvaguardando a dignidade e autonomia do exercício profissional e promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional dos enfermeiros (Decreto-Lei n.º 71/2019 de 27 de maio do Ministério da Saúde, 2019).

Concomitantemente, o Regulamento do perfil de competências do enfermeiro gestor, (Regulamento 101/2015, artigo 3º), define o enfermeiro gestor como: *“(...) sendo o motor do desenvolvimento profissional (técnico-científico e relacional) da sua equipa, da construção de ambientes favoráveis à prática clínica e da qualidade do serviço prestado ao cidadão”*.

Constitui, por isso, um gestor de pessoas, da segurança dos cuidados, da adequação dos recursos, da formação, do risco clínico, da mudança, das relações profissionais e dos conflitos (OE, 2015). Para além disso, no contexto de organizações de saúde cada vez mais complexas, tornou-se num líder na garantia e manutenção da qualidade dos cuidados de enfermagem (Yoder-Wise, 2020; Carvalho et al., 2015).

Conhecer e integrar, no quotidiano do exercício de funções do enfermeiro gestor, referenciais para a avaliação da qualidade em saúde que se traduzam em resultados positivos para os clientes, para os profissionais e para as organizações é essencial, devendo o enfermeiro gestor assumir a responsabilidade pela melhoria contínua dos processos, dos resultados e da qualidade dos cuidados.

O modelo de Donabedian de avaliação da qualidade em saúde, assente nas componentes Estrutura, Processo e Resultado, tem sido um dos referenciais mais utilizados na gestão em enfermagem (Donabedian, 2003). Como tal, nesta investigação recorreu-se ao referencial teórico de Donabedian para perspetivar o contributo do enfermeiro gestor na promoção de ambientes de prática inclusivos da diversidade geracional dos enfermeiros.

Assim, a avaliação da componente Estrutura é caracterizada por aspetos relativamente estáveis como as instalações, equipamentos, profissionais e recursos materiais e financeiros, sistemas de informação, instrumentos normativos e condições organizacionais. A componente Processo inclui os cuidados prestados, o reconhecimento de problemas e os métodos de diagnóstico. Por fim, a componente Resultado refere-se às consequências dos cuidados ou falta deles e, a satisfação dos clientes e dos profissionais (Amaral, 2014a; Donabedian, 2003).

A avaliação da qualidade em saúde e a tríade de Donabedian encaminhou as organizações para a importância da identificação de indicadores de qualidade do exercício profissional dos enfermeiros, que traduzam os ganhos em saúde para os diferentes intervenientes na prestação de cuidados e, permitam a identificação de oportunidades de melhoria.

Os indicadores sensíveis aos cuidados de enfermagem constituem os *outputs* da ação documentada pela prática autónoma dos enfermeiros. Eles definem o propósito da atuação profissional e evidenciam o valor social dos cuidados e da profissão (Petronilho, 2009). Consequentemente, constituem-se numa ferramenta de enorme utilidade para que o enfermeiro gestor possa, não só monitorizar tendências de necessidades em saúde, mas também, projetar estratégias de adequação das práticas às necessidades dos profissionais (Báo et al., 2019).

Atualmente, a evidência disponível permite elencar diversos elementos que deveriam ser foco de interesse para todas as organizações de saúde, e em particular para os enfermeiros gestores, que se refletem na qualidade dos cuidados prestados aos clientes e no bem-estar dos enfermeiros (Ribeiro et al., 2022; Lake et al., 2022; Wei et al., 2018), nomeadamente, os indicadores de saúde relacionados com a satisfação profissional, os níveis de *burnout*, o *engagement* ou a intenção de abandono da profissão (Jun et al., 2021; Ribeiro et al., 2020a; Wei et al., 2018).

A esse propósito, Freitas et al., (2015), centrando-se na avaliação da qualidade dos cuidados de enfermagem e na segurança dos clientes e enfermeiros,

demonstraram que a composição das equipas, com enfermeiros de diferentes idades e com diferentes níveis de *expertise* e competência, estão associadas a clientes mais satisfeitos, menor intenção de rotatividade por parte dos enfermeiros, diminuição do número de acidentes de trabalho e melhor desempenho da organização de saúde ao nível dos indicadores avaliados pelos autores.

Desse modo, no âmbito do referencial de Donabedian, o olhar do enfermeiro gestor deverá contemplar a equipa como um todo e cada enfermeiro em particular, conhecendo as suas competências, objetivos, expectativas e motivações individuais, mas também enquanto grupo, pertencente a diferentes gerações (Cardoso, 2020).

Porém, a gestão da diversidade geracional das equipas de enfermagem, impõe desafios árduos ao enfermeiro gestor, nomeadamente, na desafiante tarefa de aliar a diversidade geracional dos enfermeiros, à necessidade de ser o veículo promotor da reflexão, da segurança e da qualidade dos cuidados.

Torna-se, portanto, fulcral para o enfermeiro gestor perceber se o fator geracional influencia o exercício profissional dos enfermeiros. O conhecimento sobre as implicações da diversidade geracional dos enfermeiros para os ambientes de prática profissional, e as suas consequências na coesão das equipas, na qualidade e segurança dos cuidados, na satisfação e promoção do bem-estar dos profissionais, poderá enriquecer o contributo do enfermeiro gestor na governação de equipas multigeracionais.

## **2.2 Contributos para a promoção de ambientes de prática profissional sensíveis à diversidade geracional**

As diferenças geracionais representam um estímulo para o enfermeiro gestor contemporâneo que trabalha num ambiente de cuidados de saúde cada vez mais dinâmico, no que se refere à gestão de enfermeiros que pensam e se comportam de maneira distinta motivados por valores pessoais e geracionais

diferentes, sobretudo no que concerne aos aspetos da comunicação, do comprometimento e da compensação (Hendricks & Cope, 2013).

Para que se torne possível o desenvolvimento de ambientes de prática sensíveis à diversidade geracional, Rollan & Siles (2021) afirmam que devemos centrar-nos no uso de estratégias de comunicação adequadas, atividades de construção de comprometimento e o estabelecimento de recompensas significativas às necessidades pessoais de cada grupo geracional.

Para Burke et al. (2015), estimular a comunicação bem-sucedida entre membros de diferentes gerações exige, por parte do enfermeiro gestor, a definição de uma cultura de partilha, criando oportunidades para que os enfermeiros de todas as gerações partilhem as suas competências e sucessos, bem como as suas preocupações e frustrações.

Promover a sensibilização para a diversidade geracional, poderá ajudar o enfermeiro gestor a eliminar crenças e opiniões pré-concebidas sobre cada geração, reduzindo o potencial de conflito, enquanto promove o respeito mútuo entre enfermeiros de todas as gerações (Shelley, 2018; Burke et al., 2015).

Um outro aspeto fundamental na ação do enfermeiro gestor para promover estratégias sensíveis à diversidade geracional é o papel de educador/formador sobre diversidade e inclusão, como proposta para combater o preconceito, não restando dúvidas sobre a necessidade de transferência de conhecimento e aprendizagem entre pessoas de diferentes gerações, como capital para preservação da cultura organizacional (Gonçalves et al., 2023).

Segundo Burke et al. (2015), a oferta de oportunidades de mentoria e desenvolvimento profissional, beneficia simultaneamente os enfermeiros e as organizações, promovendo a satisfação no trabalho e a retenção tanto dos enfermeiros mais velhos como dos mais jovens. Shelley (2018), afirma que o investimento em modelos de mentoria cultiva um ambiente de trabalho saudável, fomentando o profissionalismo e a colegialidade, a satisfação profissional e a retenção de enfermeiros, reforçando a criação e perpetuação

de uma cultura positiva e convidativa que combina as melhores qualidades de cada geração.

Assim, vários autores referem que a chave para a incorporação da diversidade geracional parece ser uma maior flexibilidade e informalidade, melhor orientação, transferência de conhecimentos e trabalho colaborativo, e uma organização menos hierárquica (Rollan & Siles, 2021; Christensen et al., 2018; Burke et al., 2015).

Os responsáveis políticos, têm vindo a reconhecer a necessidade de alinhar políticas de saúde com o aumento e diversificação das necessidades da população no contexto dos sistemas de saúde, porém, parecem ainda alheios à necessidade de implementar ações que promovam ambientes de trabalho positivos e de suporte, incluindo financiamento justo, equipas seguras, e políticas adequadas de desenvolvimento profissional (ICN, 2019).

É imperativo repensar um novo modelo de organização do trabalho, num amplo debate em todos os níveis das organizações de saúde, começando pela formação adequada dos gestores em toda a cadeia hierárquica. É, ainda, imprescindível perceber que caminho queremos traçar no futuro, considerando que vivemos e trabalhamos cada vez mais tempo. A resposta requer imaginação e certamente criatividade, que possibilitem a construção de oportunidades no contexto multigeracional que se vive atualmente nos ambientes profissionais.

## **PARTE II – PERCURSO METODOLÓGICO**

Na parte II da presente dissertação, dedicada ao estudo empírico, apresentam-se as opções metodológicas realizadas ao longo da investigação. Importa referir que para facilitar a leitura, será explanado detalhadamente o percurso metodológico realizado no estudo 1 e no estudo 2, procurando esclarecer a tomada de decisão subjacente às diferentes opções metodológicas no decurso da investigação.

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

## 1. PERTINÊNCIA DA INVESTIGAÇÃO

As constantes mudanças no mundo do trabalho tornaram as organizações espaços onde enfermeiros de diferentes gerações convivem e colaboram diariamente. Assim, é necessário entender as suas características e como estes percebem os aspetos profissionais, para compreender e melhorar o ambiente de prática profissional.

Em Portugal, dados da OE (2023), refletem a coexistência de enfermeiros de várias gerações, cada uma com valores e expectativas profissionais distintos. Nunca como hoje, coexistiram tantas coortes geracionais nos ambientes de prática profissional, acrescentando desafios aos enfermeiros, e particularmente, aos enfermeiros gestores.

O fenómeno da diversidade geracional apresenta vantagens e desvantagens, com impacto tanto nos indivíduos como nas organizações (Lee & Lee, 2023; Rollan & Siles, 2021; Gursoy et al., 2013; Cahill & Cima, 2016; Carver e Candela, 2008). As diferentes perspetivas profissionais que advêm de um ambiente da prática de enfermagem multigeracional, devem ser encaradas como uma vantagem e uma oportunidade para a construção de equipas mais coesas, que fomentem uma comunicação eficaz e promovam o comprometimento e satisfação profissional dos enfermeiros (Rollan & Siles, 2021; Tan & Chin, 2023).

Esta investigação, torna-se, por isso, particularmente relevante, dada a escassez de estudos que abordem esta realidade no país, e que forneçam contributos para a gestão eficiente das equipas com múltiplas gerações de enfermeiros.

A *scoping review* realizada permitirá caracterizar as gerações em enfermagem, analisar os aspetos diferenciadores relacionados com o trabalho e o exercício profissional, bem como as implicações que estas diferenças geracionais podem representar no ambiente de prática profissional dos enfermeiros. No entanto,

face ao papel fulcral do enfermeiro gestor na promoção do trabalho colaborativo entre enfermeiros e na construção de ambientes de prática inclusivos no que diz respeito à diversidade geracional, tornou-se pertinente, nesta investigação, o envolvimento do enfermeiro gestor na problemática e também na construção de soluções e estratégias. Considerou-se assim significativo, conhecer a perceção dos enfermeiros gestores, sobre a caracterização das diferentes gerações, as implicações da diversidade geracional para o ambiente de prática, bem como quais as estratégias que consideram determinantes para harmonizar o desempenho de uma equipa multigeracional.

### **1.1 Finalidade, questões de investigação e objetivos do estudo**

O clima de transformação organizacional que vivemos, que também se refletem no contexto profissional, acrescentou ao enfermeiro gestor a árdua tarefa de análise e alinhamento dos objetivos individuais dos enfermeiros, com os objetivos das organizações.

Para isso, tornou-se crucial o uso de estratégias, ferramentas de gestão e liderança apropriadas, que contribuam para o desenvolvimento de ambientes de trabalho inclusivos e que reconheçam os aspetos motivadores e as forças motrizes dentro de cada geração de enfermeiros (Stanley, 2017).

Numa perspetiva futura, o conhecimento sobre as características das diferentes gerações de enfermeiros nas equipas poderá ter impacto quer para as organizações, quer especificamente para as equipas. No âmbito das organizações e da gestão estratégica, conhecer essas características geracionais, poderá contribuir para a definição de estratégias de retenção e recrutamento dos profissionais, sensíveis à diversidade geracional. No âmbito da gestão operacional e tática, poderá auxiliar os enfermeiros gestores a contribuir para a satisfação profissional e bem-estar dos enfermeiros, para a redução de fatores de stresse e *burnout* associados ao trabalho, tornando os

ambientes de prática profissional mais inclusivos para os enfermeiros e com melhores resultados em saúde para os clientes (Hendricks & Cope, 2013).

Considerou-se de grande utilidade a concretização de uma investigação que permitisse compreender melhor esta realidade a partir das diferentes perspetivas, dos enfermeiros e dos enfermeiros gestores, e que possibilitasse aos enfermeiros gestores sustentar práticas de gestão da diversidade geracional na melhor evidência.

Desta forma, tornou-se crucial a delimitação do problema de investigação e a definição da seguinte pergunta de partida: “Qual o contributo do enfermeiro gestor, para a promoção de ambientes de prática positivos, sensíveis à diversidade geracional dos enfermeiros?”.

Pretendeu-se obter evidência que contribuísse para a discussão em torno das estratégias, atividades ou ferramentas a ser utilizadas pelos enfermeiros gestores, no exercício das suas competências, para a gestão adequada da diversidade geracional nas equipas, que promovam ambientes de prática profissional multigeracionais, com impacto positivo nos clientes, enfermeiros e instituições.

Assim, os objetivos que norteiam o presente trabalho de investigação são:

- Mapear a evidência científica sobre a diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional.
- Analisar a perceção dos enfermeiros gestores sobre a diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional.

Com o intuito de responder aos objetivos desta investigação, no Estudo 1 considerou-se apropriada a elaboração de uma *scoping review*, por forma a identificar e sintetizar o conhecimento existente relativo à diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional. Assim, a *scoping review* apresentou-se como o método de investigação mais adequado, consistindo num tipo de síntese de conhecimento, que segue uma abordagem sistemática com o objetivo de mapear evidência científica sobre determinada

problemática e identificar as principais teorias, conceitos, fontes de informação e lacunas de conhecimento (Tricco et al., 2018).

No Estudo 2, de natureza qualitativa, descritivo e exploratório com recurso a um grupo focal com enfermeiros gestores, pretendeu-se conhecer a perceção do enfermeiro gestor sobre as características das diferentes gerações de enfermeiros, as implicações da diversidade geracional para o ambiente da prática profissional e, que estratégias podem ser utilizadas para a conciliação das diferentes gerações de enfermeiros nas equipas.

Por fim, após a concretização dos estudos 1 e 2, foi efetuada a análise dos resultados obtidos em ambos os estudos, agregando a evidência sobre a diversidade geracional e, as suas implicações nos ambientes da prática profissional dos enfermeiros, contribuindo para a definição de estratégias de gestão para as equipas multigeracionais.

## **2. DIVERSIDADE GERACIONAL DOS ENFERMEIROS NOS AMBIENTES DE PRÁTICA PROFISSIONAL: SCOPING REVIEW – ESTUDO 1**

No decurso deste capítulo, procurou-se relatar, detalhadamente, o enquadramento metodológico do estudo 1, esclarecendo, de forma clara, o processo que orientou o desenvolvimento da *scoping review*. Dessa forma, identificou-se: a estratégia detalhada de pesquisa, os critérios de inclusão, o processo de seleção, extração de dados e análise dos estudos incluídos na revisão.

O rigor metodológico durante todo o procedimento é essencial para garantir uma síntese abrangente e significativa das evidências obtidas.

### **2.1 Tipo de estudo e delimitação do tema**

As *scoping reviews* foram inicialmente desenvolvidas com base na metodologia descrita por Arksey e O'Malley's em 2005. Posteriormente, a estrutura base foi aperfeiçoada por Levac e seus colaboradores em 2010 e recentemente atualizada pelo Joanna Briggs Institute (JBI), através da redação de um manual orientador (Peters et al., 2020).

Pelas suas características, as *scoping reviews* evidenciam a sua utilidade sobretudo quando determinado tópico de investigação é novo ou pouco explorado; quando existe uma grande quantidade de evidência disponível, o que torna difícil identificar os estudos relevantes; e quando há uma necessidade de compreender o panorama geral da evidência antes de realizar uma revisão sistemática mais aprofundada (Peters et al., 2020).

Assim, ao contrário de outro tipo de revisões que tendem a abordar questões precisas (como as revisões sistemáticas), as *scoping reviews* são úteis para mapear os conceitos principais que suportam um campo de pesquisa, bem como para clarificar limites conceituais de uma temática (Peters et al., 2020).

Com base nos resultados de uma pesquisa exploratória preliminar sobre a diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional, tornou-se clara a escassez e a dispersão de conhecimento sobre o assunto em questão. Nesta pesquisa preliminar, nas bases de dados MEDLINE® (via Pubmed), Cochrane Database of Systematic Reviews, JBI Evidence Synthesis, PROSPERO e Open Science Framework (OSF), identificou-se apenas um estudo de revisão sistemática que se centrou na descrição e caracterização dos enfermeiros das gerações *Baby Boomers*, Ger X e Ger Y, relativamente às atitudes e valores ocupacionais, preferências na liderança e aspetos emocionais relacionados com o trabalho (Stevanin et al., 2018).

No entanto, os ambientes de prática profissional dos enfermeiros, estão em constante mudança e atualização. A recente pandemia pela COVID-19 exigiu a contratação de um elevado número de enfermeiros da Ger Z. A entrada de uma nova geração de enfermeiros nos ambientes de prática, particularmente, num contexto de elevada exigência, tornou ainda mais evidente a lacuna na identificação das necessidades e expectativas das diferentes gerações destes profissionais (Backes et al., 2021).

Dada a relevância de integrar a informação relativa a todas as gerações de enfermeiros, foi planeada uma *scoping review* com o objetivo de mapear a evidência científica disponível sobre a diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional.

Considerando o objetivo delineado, definiu-se como questão de revisão: “Qual a evidência científica sobre a diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional?”

Tendo por base a questão de revisão, foi desenvolvido o protocolo da *scoping review*, de acordo com a metodologia proposta pelo JBI, tendo o mesmo sido objeto de registo na OSF com o DOI: <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/6M8P7>. O processo de registo permitiu contribuir para a transparência e rigor no percurso metodológico de elaboração da *scoping review*, bem como permitiu a divulgação do trabalho em execução.

De forma a garantir a qualidade metodológica da *scoping review* e a contribuição para a exploração ampla da evidência, foi adotada a *guideline* preconizada pelo JBI para *scoping reviews* (Peters et al., 2020).

Deste modo, a presente revisão concretizou-se ao longo de cinco etapas: (1) identificação da questão de pesquisa; (2) identificação de estudos relevantes; (3) seleção de estudos; (4) extração de dados e (5) apresentação e discussão dos resultados.

Foram utilizados os Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses for Scoping Reviews (PRISMA-ScR) (Tricco et al., 2018) para a representação das etapas de busca e redação da revisão.

## 2.2 Critérios de inclusão

Tendo em conta a pesquisa preliminar realizada, e a dispersão da informação sobre o tema, foram incluídos estudos de pesquisa primária ou secundária, revisões de literatura, teses e dissertações, assim como literatura cinzenta. Não foram impostos limites temporais, geográficos ou de idioma, por forma a recuperar o máximo de informação possível sobre o tema.

Contudo, no âmbito de uma *scoping review*, também é crucial estabelecer claramente critérios de inclusão e exclusão, com o intuito de guiar a seleção dos estudos abrangidos pela análise. Estes critérios são basilares para assegurar a pertinência e a consistência da evidência selecionada.

Os parâmetros de inclusão estabelecidos, procuraram garantir que os estudos incluídos estivessem estritamente alinhados com o objetivo determinado inicialmente.

De acordo com a metodologia do JBI, os critérios de inclusão foram definidos utilizando o quadro de referência Participantes (P), Conceito (C) e Contexto (C) (Peters et al., 2020; Tricco et al., 2018).

**Participantes:** a *scoping review* integrou estudos que incluíram enfermeiros, independentemente de exercerem funções em instituições públicas ou privadas, ou dos anos de exercício profissional. De acordo com o disposto pela Ordem dos Enfermeiros (OE) no Regulamento do exercício profissional do enfermeiro: “*Enfermeiro é o profissional habilitado com um curso de enfermagem legalmente reconhecido, a quem foi atribuído um título profissional que lhe reconhece competência científica, técnica e humana para a prestação de cuidados de enfermagem gerais ao indivíduo, família, grupos e comunidade, aos níveis da prevenção primária, secundária e terciária*” (OE,1996, pag.3). Foram também admitidas outras designações em inglês como: *nursing staff* (“*peçoal que presta serviços de enfermagem a doentes num estabelecimento, instituição ou agência organizados*” - MESH 2023), *staff nurses* ou *nurse practitioner* (“*enfermeiros especialmente formados para assumir um papel alargado na prestação de cuidados médicos sob a supervisão de um médico*” - MESH 2023). Foram excluídos estudos que incluíssem outros profissionais de saúde.

**Conceito:** a revisão incluiu estudos que exploraram a diversidade geracional relacionando-a com o exercício profissional e o ambiente de prática e, que abordassem, nomeadamente, as relações entre enfermeiros de diferentes gerações, as implicações da diversidade geracional para o ambiente de prática ou para o exercício profissional (*engagement*, comprometimento organizacional, stresse, *burnout*, comunicação, satisfação profissional...) ou, as mudanças em atitudes e valores relacionados com o trabalho entre as diferentes gerações de enfermeiros. O ambiente de prática profissional de enfermagem corresponde às características e condições físicas e organizacionais que interferem no desempenho adequado do exercício profissional (Numminen et al., 2016)

Foram admitidos termos como: *intergenerational relations* (“*interações entre indivíduos de diferentes gerações. Estas interações incluem a comunicação, o cuidado, a responsabilidade, a lealdade e até o conflito entre indivíduos relacionados ou não relacionados*” – MESH 2023), *generational differences*, *generational diversity*, *generation Baby boomers*, *generation X*, *generation Y*,

*generation Z, Millennials, worplace (“local ou localização física do trabalho ou emprego” – MESH 2023), work environment (“condições de um local de trabalho, tais como o clima, a segurança, o ambiente e a cultura do local de trabalho e o estilo de gestão” – MESH 2023), working conditions, work setting, professional practice (“utilização dos conhecimentos de uma pessoa numa determinada profissão. Inclui, no caso do domínio da biomedicina, as atividades profissionais relacionadas com os cuidados de saúde e o desempenho efetivo das funções relacionadas com a prestação de cuidados de saúde” – MESH 2023), practice environment, positive work environment.*

**Contexto:** Foram incluídos todos os contextos nos quais os enfermeiros exercem a sua função quer seja em meio hospitalar, comunitário, privado ou público.

### 2.3 Estratégia de pesquisa

A estratégia de pesquisa foi desenvolvida com o intuito de mapear, de modo abrangente o objeto de estudo, garantindo, desta forma, uma visão sistemática da evidência existente. A inclusão de diversas fontes de evidência permitiu uma análise mais detalhada das lacunas e perspectivas, fornecendo assim uma base consistente para a síntese e interpretação dos resultados obtidos. Conforme recomendado pela *guideline* preconizada pelo JBI para *scoping reviews* (Peters et al., 2020), após a realização de uma pesquisa preliminar sobre o tema, foi implementada uma abordagem que se divide em três etapas:

- 1) Na primeira etapa foi realizada uma pesquisa limitada às bases de dados MEDLINE<sup>®</sup> *with Full Text* (via PubMed) e CINAHL<sup>®</sup> Complete (via EBSCOhost), usando termos de indexação, descritores MeSH (2023) e CINAHL Headings (2023), por forma a identificar artigos dedicados à temática da diversidade geracional dos enfermeiros.

- 2) Na segunda etapa foi realizada análise dos termos presentes no título, resumo e palavras-chave dos artigos relevantes. Através desta análise, foi formulada uma estratégia de pesquisa abrangente, com recurso a frases booleanas, conjugando palavras-chave e termos de indexação, e recorrendo a sintaxes de pesquisa ajustadas a cada uma das bases de dados seleccionadas para a presente revisão. Na Tabela 2 encontram-se as estratégias de pesquisa utilizadas, em outubro de 2023, nas bases de dados Medline<sup>®</sup> (via PubMed), CINAHL<sup>®</sup> Complete (via EBSCOhost), Business Source Ultimate<sup>®</sup> (via EBSCOhost) e SCOPUS<sup>®</sup>. De forma a identificar literatura cinzenta, foi realizada pesquisa na ProQuest - Dissertations and Theses<sup>®</sup> e na Worldcat<sup>®</sup>.
- 3) Na terceira etapa, foi analisada a lista de referências de todos os estudos incluídos, com o intuito de verificar a existência de estudos adicionais. A relevância dos estudos emergentes da lista de referências foi decidida procedendo à análise em conformidade com os critérios de inclusão previamente definidos.

## Tabela 2

### *Estratégia de pesquisa nas bases de dados e resultados*

---

**Database:** PubMed (Medline) Search conducted on October 13, 2023. **Results: 128** (("nurses"[MeSH Terms] OR "nurs\*" [Title/Abstract] OR "nursing staff"[Title/Abstract] OR "nurse practitioner"[Title/Abstract] "intergenerational relations"[MeSH Terms] OR "Generation Y"[Title/Abstract] OR "millennial generation"[Title/Abstract] OR "Generation z"[Title/Abstract] OR "baby boomer\*" [Title/Abstract] OR "millennial"[Title/Abstract] OR "generational diversity"[Title/Abstract] OR "Generation X"[Title/Abstract] OR "generational differences"[Title/Abstract] "workplace"[MeSH Terms] OR "work environment"[Title/Abstract] OR "working conditions"[MeSH Terms] OR "work setting"[Title/Abstract] OR "professional practice"[MeSH Terms] OR "practice environment"[Title/Abstract] OR "positive work environment"[Title/Abstract]))

---

**Database:** CINAHL (EBSCO) Search conducted on October 16, 2023. **Results: 95** (AB ((MH "staff nurses") OR (MM "nurses") OR "nurs\*" OR "nurse practitioners" OR "nursing staff") AB ((MH "Intergenerational Relations") OR (MH "Generation Y") OR (MH "Generation X") OR (MH "Baby Boomers") OR "Generation Y" OR "millennial generation" OR "Generation z" OR "baby boomer\*" OR "millennial" OR "generational differences") AB ((MM "work environment") OR (MH "professional practice") OR work environment OR working conditions OR work setting OR practice environment OR positive work environment))

---

**Database:** Business Source Ultimate (EBSCO). Search conducted on October 16, 2023. **Results: 7** (AB ((MH "staff nurses") OR (MM "nurses") OR "nurs\*" OR "nurse practitioners" OR "nursing staff") AB ((MH "Intergenerational Relations") OR (MH "Generation Y") OR (MH "Generation X") OR (MH "Baby Boomers") OR "Generation Y" OR "millennial generation" OR "Generation z" OR "baby boomer\*" OR "millennial" OR "generational diversity" OR "generational differences") AB ((MM "work environment") OR (MH "professional practice") OR work environment OR working conditions OR work setting OR practice environment OR positive work environment))

---

**Database:** Scopus. Search conducted on October 16, 2023. **Results: 78**  
ABS ("nurses" OR "nurs\*" OR "nursing staff" OR "nurse practitioner") ABS ("intergenerational relations" OR "Generation Y" OR "millennial generation" OR "Generation z" OR "baby boomer\*" OR "millennial" OR

---

---

"generational diversity" OR "Generation X" OR "generational differences") ABS ("workplace" OR "work environment" OR "working conditions" OR "work setting" OR "professional practice" OR "practice environment" OR "positive work environment") ABS ( "nurses" OR "nurs\*" OR "nursing staff" OR "nurse practitioner" ) AND ABS ( "intergenerational relations" OR "Generation Y" OR "millennial generation" OR "Generation z" OR "baby boomer\*" OR "millennial" OR "generational diversity" OR "Generation X" OR "generational differences" ) AND ABS ( "workplace" OR "work environment" OR "working conditions" OR "work setting" OR "professional practice" OR "practice environment" OR "positive work environment" ) )

---

**Database:** Worldcat. Search conducted on October 16, 2023. **Results:** 5. Source type: Dissertations and Theses. Search strategy: Kw: nurse AND kw: kw:intergenerational relations Filter: Teses e Dissertações

---

**Database:** Proquest. Search conducted on October 16, 2023. **Results:** 80. Source type: Dissertations and Theses Search strategy: Abstract (nurse) AND (intergenerational relations) Filter: Teses e Dissertações

---

## 2.4 Seleção dos estudos

Após a pesquisa em bases de dados, todos os estudos e documentos identificados foram importados para a plataforma Rayyan® (Qatar Computing Research Institute, Doha, Qatar), tendo sido realizada a identificação e exclusão automática dos estudos duplicados. Posteriormente, foram lidos e analisados todos os títulos e resumos por dois revisores, de forma independente, com o intuito de validar a sua pertinência.

Em seguida, os estudos relevantes foram recuperados para leitura em texto integral, e efetuada a análise detalhada, obedecendo rigorosamente aos critérios de inclusão. O processo de análise dos estudos foi concretizado por dois revisores de forma independente, sendo que qualquer desacordo entre os revisores foi resolvido através de discussão ou com recurso a um terceiro revisor. Foi também solicitado aos autores, via e-mail o acesso aos textos integrais dos artigos, contudo, dos dois artigos solicitados, não se obteve resposta positiva em nenhum dos casos, não sendo possível aceder ao texto integral.

## 2.5 Extração dos dados

No processo de extração de dados da presente *scoping review*, impôs-se a adoção de uma abordagem sistemática e rigorosa. Os dados dos estudos

selecionados foram extraídos de forma criteriosa, com o propósito de garantir uma visão completa do objeto de estudo. A extração de dados foi orientada por um instrumento desenvolvido pelos autores em formato *Word*®, com o propósito de responder ao objetivo e questão de revisão. Os dados extraídos incluíram detalhes específicos sobre os participantes, o conceito e o contexto. Para além disso, incluíram-se também informações sobre os objetivos, autores, ano de publicação, metodologia e principais resultados. Os autores dos estudos incluídos não foram contactados para obtenção de informações ou esclarecimentos adicionais sobre os dados, por não ter sido necessário.

O processo de extração dos dados foi concretizado por dois revisores de forma independente, sendo que qualquer desacordo entre os revisores foi resolvido através de discussão ou com recurso a um terceiro revisor. A tabela de análise dos artigos incluídos na *scoping review* incluí uma síntese descritiva contendo os aspetos mais relevantes de cada um dos estudos e apresenta-se no Anexo I.

## **2.6 Análise dos dados**

Atendendo à diversidade da evidência obtida, considerou-se que seria essencial o recurso à análise temática, segundo os princípios de Bardin (Bardin, 2016). Adicionalmente, os dados foram apresentados de forma narrativa, e com recurso a tabelas ou esquemas facilitadores da compreensão das estratégias empregues e do mapeamento dos dados extraídos.

A análise dos dados, permitiu uma compreensão aprofundada da temática estudada, tendo em conta o objetivo e a questão de revisão propostos para esta *scoping review*.

### **3. DIVERSIDADE GERACIONAL DOS ENFERMEIROS NOS AMBIENTES DE PRÁTICA PROFISSIONAL: PERCEÇÃO DO ENFERMEIRO GESTOR – ESTUDO 2**

No decurso deste capítulo, procurou-se relatar, detalhadamente, o enquadramento metodológico do estudo 2, esclarecendo o processo que orientou o seu desenvolvimento. Com o propósito de impor rigor metodológico, descreveu-se os procedimentos de seleção do grupo de participantes, as técnicas e instrumentos de colheita de dados, a análise dos dados e as considerações éticas.

#### **3.1 Tipo de estudo**

As questões que implicam a exploração, descrição e compreensão de comportamentos e fenómenos recorrem ao paradigma qualitativo (Polit & Beck, 2018; Fortin, 2009). Um dos objetivos essenciais da investigação qualitativa é compreender melhor os factos ou os fenómenos sociais ainda pouco esclarecidos, sob o ponto de vista da sua significação (Polit & Beck, 2018; Fortin, 2009).

Conforme referem Polit e Beck (2018), o paradigma qualitativo pode ser caracterizado, de forma geral, por algumas características distintas: a sua flexibilidade, que permite ajustar-se às descobertas, à medida que os dados são recolhidos; a tendência para adotar uma abordagem holística na busca pela compreensão do todo; a intensa envolvência do investigador no processo, estabelecendo conexões com os participantes do estudo podendo permanecer em campo durante períodos prolongados; e, por último, a necessidade de uma análise contínua dos dados, visando a formulação de estratégias subsequentes e a determinação do momento em que a fase de trabalho de campo se encerra.

Segundo Polit & Beck (2018), um estudo descritivo tem como objetivo principal retratar, de forma precisa e detalhada, as características e propriedades de um determinado fenómeno ou população.

Também segundo as mesmas autoras, e de acordo com conceito de estudo exploratório, este é útil quando se pretende obter uma visão abrangente de um tema pouco conhecido ou pouco explorado, permitindo uma compreensão inicial e fornecendo informações relevantes para outras investigações futuras.

Perante a problemática definida para esta investigação e os objetivos delineados, optou-se pela realização de um estudo de natureza qualitativa, descritivo e exploratório, com o objetivo de aprofundar a compreensão de um fenómeno específico. O estudo da perceção dos enfermeiros gestores sobre a diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional e sobre as estratégias que contribuem para ambientes de prática profissional inclusivos do ponto de vista geracional, visa a compreensão deste fenómeno, conforme ele se exhibe, sem a intenção de exercer nenhum controlo sobre o mesmo.

A finalidade não é avaliar, mas sim explorar, descobrir, descrever e compreender a sua essência, analisar as diferentes opiniões, sem qualquer objetivo de generalização dos resultados.

### **3.2 Grupo de participantes**

Num estudo de investigação a população é definida como um conjunto de elementos ou sujeitos que compartilham características comuns, delineadas por critérios específicos (Polit & Beck, 2018; Fortin, 2009).

A população-alvo, a população acessível e a amostra são conceitos intrinsecamente entrelaçados. A população acessível engloba os indivíduos aos quais o investigador pode efetivamente ter acesso, enquanto a amostra

refere-se ao conjunto de indivíduos selecionados a partir dessa população (Fortin, 2009).

Privilegiando a designação defendida por Streubert e Carpenter (2013), os indivíduos que integram o presente estudo foram designados por participantes, já que não se trata de agir sobre os intervenientes no estudo, mas sim validar a participação ativa destes na investigação, para permitir uma melhor compreensão das suas ideias.

No contexto de estudos qualitativos, considerando que os investigadores têm como objetivo a descrição rica e detalhada do fenómeno em estudo, o tamanho da amostra é determinado pela finalidade da pesquisa e pela qualidade dos participantes (Streubert & Carpenter, 2013).

Assim, é crucial que os participantes tenham um conhecimento aprofundado do fenómeno em análise (Polit & Beck, 2018). *“O investigador deve observar e entrevistar pessoas que tenham vivenciado ou que estejam profundamente imersas na cultura ou fenómeno de interesse”* (Streubert & Carpenter, 2013, p. 30). Determinou-se, portanto, que os participantes selecionados fossem os enfermeiros gestores, pela sua posição privilegiada no conhecimento das equipas de enfermeiros e na implementação de estratégias de gestão de pessoas.

A técnica de amostragem utilizada neste estudo foi não probabilística e intencional, ou seja, os participantes foram selecionados pelo investigador com base em critérios específicos de inclusão:

- Ser enfermeiro gestor há pelo menos cinco anos;
- Exercer a atividade profissional como enfermeiro gestor na atual unidade/serviço há pelo menos dois anos.

Atendendo à temática, não foi selecionado nenhum contexto profissional específico, optando-se por incluir enfermeiros gestores de todos os contextos profissionais. Da mesma forma, procurou-se também a inclusão de enfermeiros gestores de gerações diferentes.

Tendo por base estes critérios previamente definidos para a seleção dos participantes e após obtenção de parecer favorável da Comissão de Ética da ESEP (Anexo II), o acesso aos mesmos foi iniciado através da rede de contactos no âmbito do projeto *Positive Professional Environments for Nursing Practice* (PPE4NursingPractice), integrado na unidade de acolhimento CINTESIS@RISE.

O recrutamento dos participantes ocorreu em três momentos. No primeiro momento, que decorreu quatro semanas antes da sessão do grupo focal, os participantes foram convidados a participar no estudo via correio eletrónico. Uma vez aceite o convite, foi disponibilizada informação aos participantes (Anexo III) sobre os aspetos essenciais (enquadramento, objetivos e finalidade do estudo) e foi enviado o consentimento informado elaborado no *Office Forms* (Anexo IV).

No segundo momento, que decorreu duas semanas antes da sessão do grupo focal, foi solicitada aos participantes a confirmação da presença. Por último, o terceiro momento (validação da participação) ocorreu na semana anterior à realização do grupo focal, em que foi efetuado contacto, via email, com os participantes, tendo como objetivo validar a sua presença.

O número de participantes deste estudo foi determinado quando “os *dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, uma certa redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na colheita de dados*” (Fontanella et al., 2008, pág. 17). O referido é denominado na literatura como saturação de dados, que define um ponto na pesquisa, no qual colher dados adicionais não se traduz em produção nova (Perlini et al., 2020).

### 3.3 Técnicas e instrumentos de recolha de dados

A escolha dos métodos de colheita de dados deve ser apropriada para o tipo de estudo, bem como para a população e a natureza das informações a serem obtidas (Polit & Beck, 2018; Fortin, 2009).

O grupo focal é uma técnica de discussão em grupo sobre um tema selecionado pelo investigador, com o propósito de obter informações que, se fossem obtidas por meio de entrevistas individuais não teriam a mesma riqueza (Guest et al., 2017). De acordo com Silva et al. (2014), o grupo focal caracteriza-se pela comunicação entre duas ou mais pessoas, em que o participante exprime a sua opinião sobre determinado tema sugerido pelo investigador, que tem como papel ser facilitador e condutor da discussão. Para Ochieng et al. (2018), esta abordagem permite que as ideias de um participante sejam complementadas ou mesmo contestadas pelos demais membros do grupo, resultando numa perspetiva coletiva ou em pontos de vista divergentes, uma vez que são pensados e discutidos por indivíduos diferentes.

Segundo Silva et al. (2014) o grupo focal não pretende alcançar consenso, mas antes apreender as diferentes perspetivas do grupo, sendo considerada uma ferramenta versátil e valiosa para o investigador e, simultaneamente, única, pois combina a entrevista, a observação participante e a interação grupal. Assim sendo, recorreu-se a um guião, construído para o efeito, tendo em vista obter informações que permitissem compreender a perspetiva dos participantes relativamente ao fenómeno em estudo. O guião do grupo focal (Anexo V) é composto por três conjuntos temáticos e abrange um total de cinco perguntas: i) contextualização do grupo focal; ii) perceção dos enfermeiros gestores sobre a diversidade geracional dos enfermeiros, características das gerações e implicações da diversidade geracional nos ambientes de prática profissional; iii) perceção dos enfermeiros gestores sobre estratégias para a promoção de ambientes de prática profissional inclusivos, sensíveis à diversidade geracional.

As perguntas que compõe o guião, foram concebidas tendo em consideração a possibilidade de alteração da ordem, a flexibilidade das respostas e a

introdução de outros pontos relevantes para os participantes, permitindo que os mesmos usufríssem de liberdade de expressão, não havendo a imposição de encerrar os assuntos, mas sim de os interligar e, com isso, otimizar e potencializar a participação dos intervenientes.

Foi possível manter um ambiente cordial, descontraído e informal, com a demonstração por parte do investigador de disponibilidade e interesse para com todos os participantes. Foi também dada a oportunidade a todos os participantes de exprimirem as suas opiniões, assim como o direito ao contraditório e à resposta.

O grupo focal foi realizado no dia 22 de maio de 2024, pelas 15h00 nas instalações da ESEP, presencialmente, com uma duração de, aproximadamente, 150 minutos. Participaram na sessão a investigadora, a orientadora e dez enfermeiros gestores, que se disponibilizaram voluntariamente para colaborar. A sessão do grupo focal iniciou-se com uma apresentação do estudo, ainda que os participantes já tivessem recebido previamente, através de correio eletrónico, o documento de informação aos participantes. Nesse momento inicial houve oportunidade para o esclarecimento de eventuais dúvidas suscitadas até ao momento de participação no grupo focal. Antes do início da sessão foi fornecido um questionário para a caracterização sociodemográfica e profissional (Anexo VI). Foi ainda solicitada autorização para realizar a gravação da sessão em formato de áudio, a fim de garantir a análise e compreensão abrangente das respostas, e só posteriormente à anuência de todos os participantes se iniciou a gravação e deu início à sessão, sendo colocadas questões, que visavam proporcionar aos participantes o espaço necessário para discutirem e responderem. No término da discussão, realizou-se uma síntese, tendo os participantes a possibilidade de acrescentar comentários ou esclarecimentos.

### 3.4 Análise e tratamento de dados

O tratamento e análise de dados na abordagem qualitativa incidem particularmente na dinâmica social e holística, sem que haja um controlo direto por parte do investigador. Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo é empregue como uma ferramenta de diagnóstico, possibilitando a realização de inferências específicas ou interpretações. Para Sousa e Santos (2020), a análise de conteúdo é o método mais frequentemente utilizado no tratamento de dados em investigações de abordagem qualitativa, e envolve o uso de técnicas de interpretação da comunicação com o objetivo de descrever o conteúdo das mensagens e identificar indicadores que facilitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e receção dessas mesmas mensagens. A gravação áudio, obtida no grupo focal, foi alvo de transcrição integral do conteúdo discursivo, em formato de texto (utilizando a ferramenta *Word*®), resultando num total de 46 páginas. Como garantia da fiabilidade dos dados, foi assegurada a dupla verificação da transcrição para garantir a inexistência de erros. Para além disso, a transcrição da sessão do grupo focal foi enviada aos participantes no sentido de obter a sua concordância.

Tal como referido, optou-se por uma análise de conteúdo de acordo com o método defendido por Bardin (2016) que assenta em três fases distintas:

I. Pré-análise (organização dos dados), sendo já realizada uma leitura onde se podem identificar temas emergentes no discurso dos participantes;

II. Exploração do material (categorização), onde foi realizada uma agregação de forma a estruturar o material;

III. Tratamento e interpretação dos resultados

Foi usado o *software* ATLAS.ti Versão 24®, no qual a transcrição do grupo focal foi inserida em arquivo de texto *Word*®, compondo o projeto: “Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: percepção dos enfermeiros gestores”. Os recursos deste programa possibilitaram a seleção de múltiplos trechos do discurso dos participantes, aos quais se atribuíram

diversos códigos distintos, conforme o tema. Cada código criado foi utilizado para representar uma categoria e as suas subdivisões representaram as subcategorias. As diferentes categorias e subcategorias foram, por fim, agregadas em áreas temáticas. A utilização desta ferramenta proporcionou uma organização mais eficiente dos dados, permitindo uma análise integrada e abrangente. No processo de categorização, respeitaram-se os cinco princípios básicos defendidos por Bardin (2016), tais como, a exclusividade, homogeneidade, pertinência, objetividade e produtividade.

### **3.5 Considerações éticas**

Na investigação científica, as preocupações éticas são fundamentais, em particular na metodologia qualitativa, uma vez que levanta questões éticas relevantes, relacionadas com a proximidade entre o investigador e os participantes. Neste sentido, durante o desenvolvimento do estudo, esteve sempre presente o respeito pelos direitos e princípios éticos, principalmente no que se refere à confidencialidade e proteção dos dados (Polit & Beck, 2018; Fortin, 2009).

O pedido de parecer para realização do estudo foi submetido à Comissão de Ética da Escola Superior de Enfermagem do Porto, (Fluxo CE\_7/2024), o qual veio a ser deferido em 12 de abril de 2024 (Anexo II).

Antes de iniciar o grupo focal, foi ainda fornecida, novamente, aos participantes informação verbal e por escrito sobre o estudo, esclarecendo que a sua participação não estava sujeita a qualquer tipo de incentivo, recompensa ou punição, e que poderiam suspender a sua participação a qualquer momento, sem que daí resultassem quaisquer consequências.

Foram adotados procedimentos que visaram garantir a privacidade, segurança e confidencialidade dos dados, acedendo aos mesmos somente os investigadores envolvidos.

No respeito pela confidencialidade das informações pessoais foi garantido aos participantes que os dados por eles fornecidos, assim como aqueles que possibilitassem a sua identificação, seriam preservados sob anonimato. Foi também assegurado que os dados seriam utilizados unicamente para fins relacionados com esta investigação.

A fim de garantir a confidencialidade e anonimato, foi implementado um sistema de codificação dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 e P10), de acordo com a ordem de início de participação, e apenas a investigadora principal teve conhecimento da relação entre os dados e os participantes. Os dados foram codificados e analisados de forma global, garantindo assim a não identificação dos participantes. Os dados recolhidos serão armazenados por um período de três anos, sendo eliminados findo esse prazo.

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

### **PARTE III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

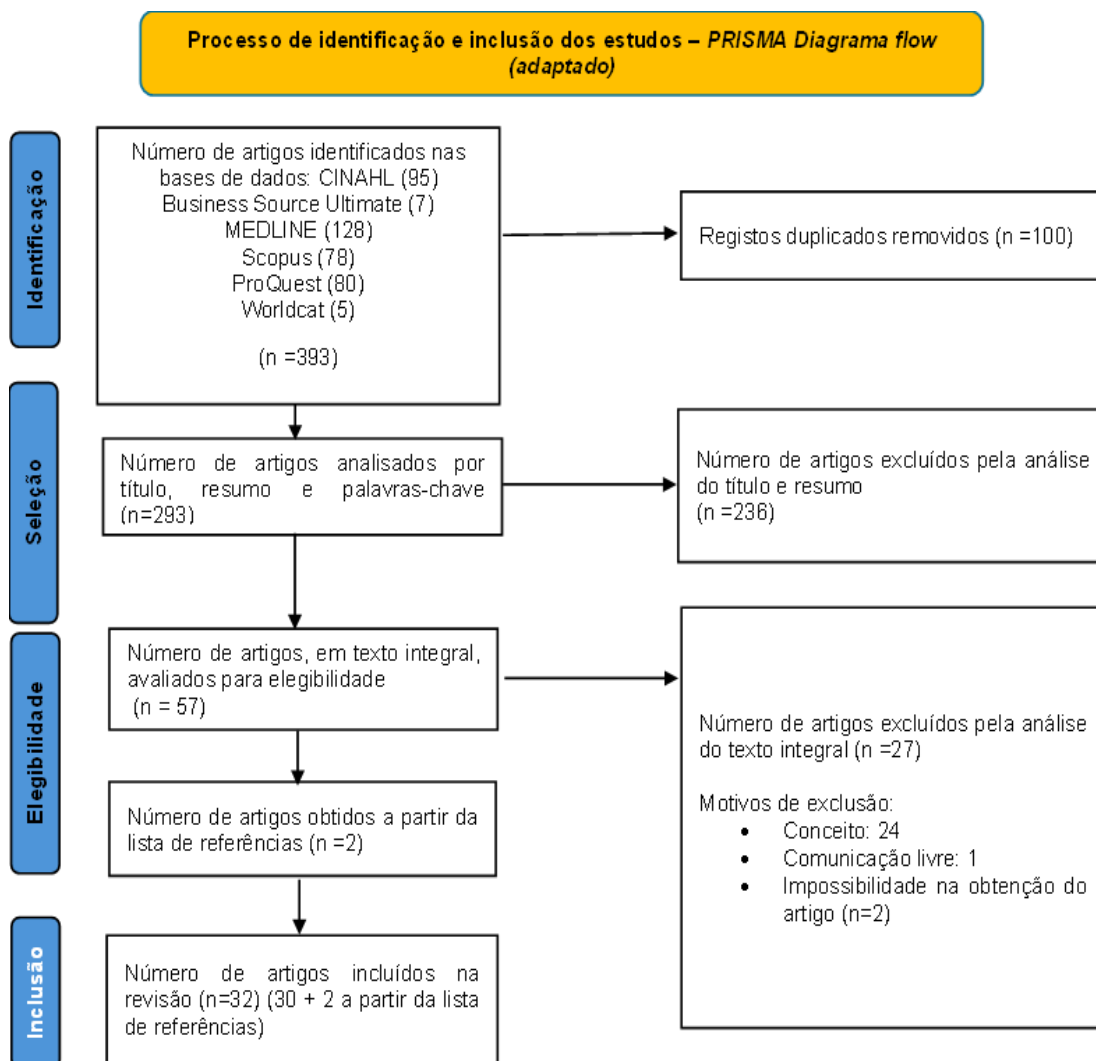
Nos capítulos seguintes procedeu-se à apresentação dos resultados do Estudo 1 e do Estudo 2, procurando expor, de forma clara, a multiplicidade de achados. Atendendo à abrangência da temática e à natureza metodológica distinta dos dois estudos que compõe esta investigação, optou-se por apresentar os resultados separadamente.

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

## **1. DIVERSIDADE GERACIONAL DOS ENFERMEIROS NOS AMBIENTES DE PRÁTICA PROFISSIONAL: *SCOPING REVIEW***

Inicialmente, foram identificados 393 estudos potencialmente relevantes, tendo sido eliminados 100 estudos, por se encontrarem duplicados, resultando em 293 estudos para análise de título e resumo. Desses 293 estudos, 236 foram excluídos, originando 57 estudos para leitura em texto integral. Após a leitura em texto integral, foram excluídos 27 estudos por não cumprirem os critérios de inclusão. O principal motivo de exclusão dos estudos ( $n=24$ ) foi não abordarem o Conceito definido inicialmente, foi ainda excluído um estudo por se tratar de um resumo de comunicação livre e dois estudos por impossibilidade de obtenção da versão em texto integral. Foram incluídos na revisão 30 estudos provenientes da pesquisa primária. Adicionalmente, na pesquisa secundária das referências bibliográficas dos estudos incluídos na pesquisa primária, foram incluídos dois estudos, que cumpriam os critérios de inclusão previamente definidos. Assim, após um criterioso processo de análise e atendendo aos critérios de inclusão estabelecidos, foram incluídos nesta revisão 32 estudos.

O fluxograma PRISMA (Page et al., 2021), que se encontra representado na Figura 1, relata o processo de inclusão dos estudos, bem como o motivo de exclusão dos estudos após a leitura em texto integral.



**Figura 1**

*Fluxograma Prisma do processo de seleção de artigos do estudo 1*

*Adaptado de:* Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:n71. Doi: 10.1136/bmj.n71

Pela análise dos estudos incluídos, constatou-se um predomínio do paradigma quantitativo ( $n=21$ ), sendo que vinte ( $n=20$ ) são estudos descritivos, correlacionais e transversais e, apenas um ( $n=1$ ) estudo longitudinal. Os restantes estudos integram uma revisão sistemática de métodos mistos ( $n=1$ ), uma revisão integrativa ( $n=1$ ), seis revisões de literatura ( $n=6$ ), uma análise conceptual ( $n=1$ ), um estudo de métodos mistos ( $n=1$ ) e um estudo de natureza qualitativa ( $n=1$ ).

A distribuição dos diferentes estudos, relativamente ao ano de publicação situa-se entre 2006 e 2023 e são originários dos seguintes países: EUA ( $n=13$ ), Finlândia ( $n=4$ ), Austrália ( $n=4$ ), Canada ( $n=4$ ), Coreia do Sul ( $n=2$ ), e Singapura, Alemanha, Espanha, Suíça e Polónia com apenas um estudo cada ( $n=1$ ). A maioria das publicações encontram-se em língua inglesa e um dos estudos encontra-se em coreano.

Relativamente à estratégia de recolha de dados utilizada nos estudos quantitativos, evidenciou-se a utilização de uma multiplicidade de instrumentos, tendo-se encontrado um total de 43 instrumentos diferentes, escolhidos pelos autores com base nos objetivos específicos de cada estudo. Destaca-se, no entanto, a existência de apenas um instrumento, o *Multidimensional Nursing Generations Questionnaire* (MNGQ), cujo objetivo é medir diferentes características das gerações de enfermeiros, através da análise de seis dimensões: “Conflitos entre gerações”, “Visão de segurança do doente”, “Questões de relacionamento entre gerações”, “Trabalhar em equipa multigeracional”, “Orientação para a mudança” e “Propensão e disponibilidade para o trabalho”. Este instrumento foi desenhado com base nas características de cada coorte geracional, dando a possibilidade de monitorizar diferentes aspetos que poderão interferir com a eficiência, a eficácia, a produtividade e a qualidade dos cuidados de enfermagem (Stevanin et al., 2017; Stevanin et al., 2019). Relativamente ao estudo qualitativo incluído na revisão, foi utilizado o grupo focal como técnica de recolha de dados (Dols et al., 2010). Também no estudo de métodos mistos, foram realizados dois grupos focais que antecederam a aplicação do questionário (Wieck et al., 2010).

Após a análise dos estudos incluídos, os resultados foram organizados em cinco categorias, que permitiram agregar a multiplicidade dos achados: 1) gerações em enfermagem; 2) relevância atribuída ao trabalho; 3) relevância atribuída à liderança; 4) relevância atribuída à relação entre o profissional e a organização; 5) estratégias de melhoria dos ambientes de prática profissional. Na Figura 2, encontram-se esquematizadas as categorias e subcategorias que emergiram da análise dos estudos incluídos nesta *scoping review*.



**Figura 2**

*Categorias e subcategorias emergentes da análise da scoping review*

### 1.1 Gerações em enfermagem

São escassos os estudos em enfermagem que se debruçaram no conjunto dos grupos geracionais. Efetivamente, na pesquisa efetuada, identificaram-se apenas dois estudos que se centraram na análise conjunta das cinco gerações, e das suas implicações para os ambientes de prática profissional (Stanley, 2010; Christensen et al., 2018). Nos restantes estudos encontraram-se diferentes combinações na análise da diversidade geracional, com enfoque em **quatro gerações** (Veteranos, Ger *Baby Boomers*, Ger X e Y ou Ger *Baby Boomers*, Ger X, Y e Z) (Tan & Chin, 2023; Pawlak et al., 2022; Rollan & Siles, 2021; White et al., 2021; Hisel, 2019; Sullivan Havens et al., 2013; Hendricks & Cope, 2013; Carver & Candela, 2008; Sherman, 2006), **três gerações** (Ger

*Baby Boomers*, Ger X e Y ou Ger X, Y e Z) (Lee & Lee, 2023; Peter et al., 2021; Cantada & Lee, 2020; Campbell et al., 2020; Stevanin et al., 2020; Stevanin et al., 2019; Stevanin et al., 2018; Huber & Schubert, 2019; Stevanin et al., 2017; Wakim, 2014; Shacklock & Brunetto, 2012; Keepnews et al., 2010; Wieck et al., 2010; Lipscomb, 2010; Dols et al., 2010; Wilson-Keates et al., 2008), **duas gerações** (Ger X e Ger *Baby Boomers* ou Ger X e Y) (Lavoie-Tremblay et al., 2014; Leiter et al., 2010; Leiter et al., 2009; Apostolidis & Polifroni, 2006), e um estudo que aborda apenas a Ger Y (O'Hara et al., 2019).

Entre as gerações mais estudadas surgiu a **geração X** (Lee & Lee, 2023; Tan & Chin, 2023; Pawlak et al., 2022; Rollan & Siles, 2021; White et al., 2021; Peter et al., 2021; Cantada & Lee, 2020; Stevanin et al., 2020; Campbell et al., 2020; Hisel, 2019; Stevanin et al., 2019; Huber & Schubert, 2019; Stevanin et al., 2018; Christensen et al., 2018; Stevanin et al., 2017; Lavoie-Tremblay et al., 2014; Wakim, 2014; Sullivan Havens et al., 2013; Hendricks & Cope, 2013; Shacklock & Brunetto, 2012; Leiter et al., 2010; Stanley, 2010; Keepnews et al., 2010; Wieck et al., 2010; Lipscomb, 2010; Dols et al., 2010; Leiter et al., 2009; Carver & Candela, 2008; Wilson-Keates et al., 2008; Apostolidis & Polifroni, 2006; Sherman, 2006), seguida da **geração Y** (Lee & Lee, 2023; Tan & Chin, 2023; Pawlak et al., 2022; Rollan & Siles, 2021; Stevanin et al., 2018; White et al., 2021; Peter et al., 2021; Cantada & Lee, 2020; Stevanin et al., 2020; Campbell et al., 2020; Hisel, 2019; Stevanin et al., 2019; Huber & Schubert, 2019; Stevanin et al., 2018; Christensen et al., 2018; Stevanin et al., 2017; Lavoie-Tremblay et al., 2014; Wakim, 2014; Sullivan Havens et al., 2013; Hendricks & Cope, 2013; Shacklock & Brunetto, 2012; Stanley, 2010; Keepnews et al., 2010; Wieck et al., 2010; Lipscomb, 2010; Dols et al., 2010; Carver & Candela, 2008; Wilson-Keates et al., 2008; Sherman, 2006).

## 1.2 Relevância atribuída ao trabalho

Relativamente à categoria **relevância atribuída ao trabalho**, constatou-se a existência de diferenças geracionais na forma de compreender o trabalho, no relacionamento entre os profissionais, nas preferências relativas à comunicação e no uso de tecnologia, tendo surgido cinco subcategorias: i) atitudes face ao trabalho ii) conciliação entre a vida pessoal/familiar e profissional; iii) comunicação profissional; iv) relações profissionais e trabalho em equipa; v) uso de tecnologia.

### i) Atitudes face ao trabalho

Relativamente às atitudes face ao trabalho, foi possível identificar dados bastante distintos para cada uma das gerações. Assim, relativamente aos Veteranos, surgiram descritos como disciplinados nos hábitos de trabalho (Christensen et al., 2018; Carver & Candela, 2008; Sherman, 2006), com uma forte ética laboral (Carver & Candela, 2008), dedicados (Rollan & Siles, 2021; Hisel, 2019; Stanley, 2010; Sherman, 2006), avessos ao risco e à mudança (Christensen et al., 2018; Stanley, 2010), trabalhadores (Christensen et al., 2018; Hendricks & Cope, 2013; Stanley, 2010) e leais à organização (Christensen et al., 2018; Rollan & Siles, 2021; Hisel, 2019; Hendricks & Cope, 2013; Carver & Candela, 2008; Sherman, 2006). Em contrapartida, a Ger *Baby Boomers* embora coincida com a geração anterior na forte ética laboral (Rollan & Siles, 2021; Pawlak et al., 2022; Stanley, 2010; Sherman, 2006), revela características distintas como o profissionalismo (Pawlak et al., 2022), a necessidade de independência (Pawlak et al., 2022, Stanley, 2010), a competitividade (Christensen et al., 2018; Hendricks & Cope, 2013; Carver & Candela, 2008), o idealismo (Keepnews et al., 2010) e otimismo (Christensen et al., 2018; Pawlak et al., 2022; Hisel, 2019; Huber & Scubert, 2019; Stanley, 2010). Os estudos realçam a importância que esta geração atribui ao trabalho (Hisel, 2019; Stanley, 2010), definindo-os como *workaholics* (Pawlak et al., 2022; Hendricks & Cope, 2013; Carver & Candela, 2008; Sherman, 2006), e

muito centrados nos resultados (Pawlak et al., 2022; Carver & Candela, 2008). Habitualmente, são comprometidos com a organização, disfrutam do trabalho que consideram significativo (Wakim, 2014), apreciando ser valorizados (White et al., 2021; Sherman, 2006) e ter reconhecimento público (Pawlak et al., 2022; Hendricks & Cope, 2013; Carver & Candela, 2008).

Por outro lado, a Ger X embora partilhe com a geração anterior a maior orientação para os resultados (Hendricks & Cope, 2013; Stanley, 2010; Carver & Candela, 2008), são referidos como menos centrados nos aspetos financeiros e menos leais à cultura organizacional (Sherman, 2006), preferindo contextos profissionais onde o seu talento, criatividade e experiência sejam apreciados (Pawlak et al., 2022; Leiter et al., 2010). Valorizam, em oposição às gerações anteriores, a autonomia (Christensen et al., 2018; White et al., 2021; Hendricks & Cope, 2013; Carver & Candela, 2008), a flexibilidade (Christensen et al., 2018; Carver & Candela, 2008), a diversidade e informalidade (Hisel, 2019; Stanley, 2010). Face às mudanças nos contextos profissionais e sociais, reconhecem a maior instabilidade e insegurança no emprego e são detentores de maior literacia tecnológica (Tan & Chin, 2023).

A valorização da flexibilidade é característica comum das gerações X, Y e Z (Christensen et al., 2018; Hendricks & Cope, 2013) e, para além disso, a Ger Y, apresenta-se como sendo altamente qualificada, dinâmica, facilmente adaptável a situações de mudança (Rollan & Siles, 2021; Hisel, 2019; Hendricks & Cope, 2013; Stanley, 2010; Carver & Candela, 2008), confiante, multicultural e com facilidade para desenvolver diversas tarefas em simultâneo (White et al., 2021; Stanley, 2010). São muitas vezes comparados com a geração dos Veteranos, quanto aos valores relacionados com o trabalho (Sherman, 2006). Tal como a Ger Y, a Ger Z revelou ser altamente qualificada em termos de conhecimentos teóricos, mas manifestaram algumas dificuldades na transferência desses conhecimentos para a prática (Pawlak et al., 2022). São descritos como otimistas, confiantes, empreendedores, pragmáticos e realistas, valorizando o desenvolvimento profissional contínuo (Pawlak et al., 2022) e, tal como a Ger X e Ger *Baby Boomers*, são caracterizados como orientados para os resultados (Christensen et al., 2018).

## **ii) Conciliação entre a vida pessoal/familiar e profissional**

Quando analisada a relação entre a vida pessoal e profissional, constatou-se que as gerações mais jovens parecem ter maior necessidade de estabelecer um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sendo as Ger Y e Ger Z a demonstrar maior necessidade face às gerações anteriores, particularmente em relação à Ger *Baby Boomers* (Tan & Chin, 2023; Pawlak et al., 2022; White et al., 2021; Peter et al., 2021; Rollan & Siles, 2021; Cantada & Lee, 2020; Hisel, 2019; Christensen et al., 2018; Stevanin et al., 2018; Wakim, 2014; Hendricks & Cope, 2013; Stanley, 2010; Dols et al., 2010; Carver & Candela, 2008; Sherman, 2006). No estudo de Campbell et al. (2020), os enfermeiros da Ger Y destacaram a importância deste equilíbrio para a construção de ambientes de prática favoráveis. Também, Dols et al. (2010) consideraram que a interferência na conciliação entre a vida pessoal e profissional, provocada pelo incumprimento das dotações e pela carga de trabalho adicional, são um fator de interferência na qualidade dos cuidados de enfermagem.

## **iii) Comunicação profissional**

Relativamente aos achados sobre a comunicação, surgiram algumas diferenças entre as gerações que se relacionam, em larga medida, com a crescente digitalização e aumento dos canais de comunicação virtual. Os membros da Ger Y e Z preferiram as formas de comunicação digitais e as gerações mais velhas a interação direta (Pawlak et al., 2022; Rollan & Siles, 2021; White et al., 2021; Christensen et al., 2018; Hendricks & Cope, 2013; Carver & Candela, 2008; Sherman, 2006). A Ger Z manifestou-se claramente apreciadora das redes sociais como forma usual de comunicação e, embora surjam descritos como interativos e muito criativos, revelaram maior dificuldade na comunicação em equipa (Pawlak et al., 2022; Rollan & Siles, 2021). Importa referir que estes achados, não são plenamente consensuais, havendo um estudo que se debruçou nas gerações X, Y e Z, que não identificou qualquer

diferença relativamente às preferências na comunicação entre os enfermeiros (Lee & Lee, 2023).

#### **iv) Relações profissionais e trabalho em equipa**

Os enfermeiros da Ger *Baby Boomers* evidenciaram habilidades sociais bem desenvolvidas e lealdade aos seus colegas de trabalho (Pawlak et al., 2022; Apostolidis & Polifroni, 2006). Neste âmbito, a Ger X revelou maior tendência para o individualismo (Wieck et al., 2010), sendo menos apreciadores do trabalho em equipa (Hendricks & Cope, 2013). No entanto, os enfermeiros da Ger Y revelaram capacidade de estabelecer fortes relações sociais (Christensen et al., 2018), apreciando o trabalho em equipa e a maior diversidade (Rollan & Siles, 2021; Hisel, 2019; Hendricks & Cope, 2013; Stanley, 2010; Carver & Candela, 2008). Por sua vez, a Ger Z, surgiu como mais orientada para a mudança social e para as causas sociais, comparativamente com as gerações anteriores, revelando-se também apreciadora do trabalho em equipa (Pawlak et al., 2022; Christensen et al., 2018). É consensual a todas gerações que o trabalho em equipa é fundamental na promoção de ambientes de prática favoráveis, embora o priorizem de forma distinta (Campbell et al., 2020). Para além disso, pertencer a uma determinada geração não influenciou o relacionamento profissional com colegas de uma geração diferente da sua (Stevanin et al., 2020; Keepnews et al., 2010).

#### **v) Uso de tecnologia**

Os estudos incluídos evidenciaram que todas as gerações se percecionaram como orientadas para a mudança e para o uso da tecnologia, embora os enfermeiros da Ger *Baby Boomers* tenham reportado uma propensão ligeiramente inferior (Stevanin et al., 2020). Este dado coincide com a caracterização dos enfermeiros da Ger *Baby Boomers* (Christensen et al., 2018), que não nasceram em épocas dominadas pela tecnologia, não devendo ser considerado um fator discriminatório, mas sim um fator ponderado aquando da implementação de inovações tecnológicas no ambiente de prática (Stevanin et al., 2020). Adicionalmente, alguns autores demonstraram que as gerações

*Baby Boomers* e *X* apresentaram níveis mais elevados de dificuldade perante os desafios colocados pelo uso de tecnologia nos contextos profissionais, comparativamente com as gerações *Y* e *Z* (Tan & Chin, 2023; Stevanin et al., 2019), que revelaram maior apetência para o uso da tecnologia (Christensen et al., 2018; Hendricks & Cope, 2013; Stanley, 2010; Keepnews et al., 2010; Sherman, 2006).

### **1.3 Relevância atribuída à liderança**

Além da relevância atribuída ao trabalho, encontraram-se ainda algumas diferenças relativamente à forma como cada geração percebe o líder e sobre a expectativa relativamente à sua atuação na equipa e na organização.

#### **i) Perceção sobre o líder**

Os Veteranos revelaram ser apreciadores de figuras de autoridade (Rollan & Siles, 2021; Christensen et al., 2018; Hendricks & Cope, 2013; Stanley, 2010; Sherman, 2006), e apreciadores da burocracia organizacional (Christensen et al., 2018; Hendricks & Cope, 2013; Stanley, 2010; Sherman, 2006), preferindo trabalhar em locais com estruturas organizacionais hierarquicamente muito definidas e tradicionais (Rollan & Siles, 2021; Christensen et al., 2018; Hendricks & Cope, 2013; Stanley, 2010; Sherman, 2006). Contrariamente, as gerações *X*, *Y* e *Z* não manifestaram grande afinidade por estruturas demasiado hierarquizadas (Pawlak et al., 2022) e, particularmente as gerações *Y* e *Z*, perceberam o líder como um mentor (Christensen et al., 2018). Porém, todas as gerações valorizaram um líder fiável, transparente, honesto e que providencie apoio aos seus profissionais (Wieck et al., 2010; Dols et al., 2010).

## **ii) Expectativa em relação ao líder**

As expectativas mais elevadas em relação ao apoio do líder, são uma característica referida pelos enfermeiros da Ger Z, valorizando o reconhecimento do seu trabalho (Pawlak et al., 2022). Acresce ainda que, os enfermeiros das gerações Y e Z demonstraram maior necessidade de orientação por períodos mais longos, *feedback* positivo e imediato (Christensen et al., 2018; Huber & Schubert, 2019), enquanto os enfermeiros da Ger *Baby Boomers* manifestaram maior necessidade de serem valorizados e respeitados (Wieck et al., 2010; Dols et al., 2010).

Para além disso, os enfermeiros da Ger Y manifestaram maior agrado pela rotação das posições de liderança da equipa (Carver & Candela, 2008), apreciando também a participação e colaboração nas decisões da organização (Stanley, 2010). Aliás, no estudo de O'Hara et al. (2019), concluiu-se que o apoio por parte da líder poderá explicar 63% da satisfação profissional dos enfermeiros da Ger Y.

## **1.4 Relevância atribuída à relação entre o profissional e a organização**

Os estudos analisados refletiram a preocupação crescente das organizações na avaliação da relação dos profissionais com a organização, investigando, na perspetiva das diferentes gerações, fatores com efeito positivo na organização e também nos profissionais. Neste âmbito emergiram quatro subcategorias: i) *engagement* e comprometimento organizacional; ii) satisfação profissional; iii) *stresse/burnout*; iv) retenção/rotatividade.

### **i) *Engagement* e Comprometimento Organizacional**

A análise relativa ao *engagement* e comprometimento organizacional apresentou resultados bastante semelhantes, revelando ser mais elevado nas gerações mais velhas, destacando as gerações Veteranos e *Baby Boomers* (Pawlak et al., 2022; Rollan & Siles, 2021; Cantada & Lee, 2020; Hisel, 2019; Huber & Scubert, 2019; Stevanin et al., 2018; Sullivan Havens et al., 2013). Por

outro lado, a Ger X, Ger Y e Ger Z (Pawlak et al., 2022; Rollan & Siles, 2021; Cantada & Lee, 2020; Hisel, 2019; Stevanin et al., 2019) manifestaram menores níveis de *engagement* e comprometimento organizacional, com a Ger Z a apresentar os níveis mais baixos, comparativamente com as outras gerações.

No entanto, alguns autores divergiram quanto ao posicionamento da Ger Y em relação às outras gerações (Sullivan Havens et al., 2013; Keepnews et al., 2010), com um estudo a relatar que a Ger Y apresentou maior comprometimento organizacional do que os enfermeiros da Ger X e Ger *Baby Boomers* (Keepnews et al., 2010) e outro estudo revelou que a Ger Y evidenciou maior nível de *engagement*, comparativamente com a Ger X (Sullivan Havens et al., 2013).

## ii) Satisfação Profissional

Quanto à análise da influência da geração na satisfação profissional dos enfermeiros, constatou-se que os enfermeiros da Ger X e Y reportaram níveis de satisfação mais baixos do que os enfermeiros da Ger *Baby Boomers* (Wilson-Keates et al., 2008). Os enfermeiros da Ger X, demonstraram maior satisfação profissional, comparativamente com os enfermeiros da Ger Y e Z, sendo que os enfermeiros da Ger Z demonstraram menor satisfação profissional relativamente a todos os restantes (Lee & Lee, 2023; Cantada & Lee, 2020). Para além disso, a Ger *Baby Boomers* manifestou ser a mais satisfeita com as recompensas extrínsecas, as oportunidades profissionais, a valorização profissional e o reconhecimento (Wilson-Keates et al., 2008), sinalizando a remuneração e a autonomia como as dimensões mais significativas para a satisfação profissional (Lipscomb, 2010; Apostolidis & Polifroni, 2006). Para a Ger Y a dimensão prioritária é a remuneração (Lipscomb, 2010).

### **iii) Stresse/*Burnout***

Os enfermeiros da Ger X veem a sua vida profissional como menos consistente com os seus valores e mais angustiante, referindo mais sintomas de *burnout* (Leiter et al., 2009) e níveis mais elevados de stresse, do que os enfermeiros da Ger *Baby Boomers* (Wakim, 2014; Leiter et al., 2010). Comparativamente com os enfermeiros da Ger Y, os enfermeiros da Ger X relataram menor sofrimento psicológico, em contextos profissionais de maior complexidade (Lavoie-Tremblay et al., 2014). Mas em contraponto, nas situações com pior disponibilidade de recursos humanos e materiais, os enfermeiros da Ger Y referiram menor sofrimento psicológico do que os enfermeiros da Ger X (Lavoie-Tremblay et al., 2014).

### **iv) Retenção/Rotatividade**

Também a análise relativa à retenção/rotatividade e seus fatores preditores, reportou diferenças geracionais. De acordo com os resultados dos estudos analisados, a intenção de sair da organização entre membros da Ger X e da Ger Y revelou ser mais alta do que para os enfermeiros da Ger *Baby Boomers* (Pawlak et al., 2022; Peter et al., 2021; Stevanin et al., 2020; Stevanin et al., 2018).

Surgiram também resultados semelhantes em relação à rotatividade, que refletiram maior propensão para a rotatividade nas gerações X e Y (Wieck et al., 2010; Leiter et al., 2009), sendo a Ger Y mais propensa para mudanças de emprego mais frequentes (Wieck et al., 2010), não havendo nos estudos incluídos nesta *scoping* dados conclusivos relativos à rotatividade na Ger Z.

Para além disso, a Ger Y, é comumente descrita como fácil de recrutar e difícil de reter (Christensen et al., 2018), não hesitando em abandonar uma instituição que não seja desafiante e solidária (Carver & Candela, 2008). Porém, um dos estudos, que se debruçou sobre a intenção de sair da organização, não encontrou diferenças significativas entre gerações na intenção de sair (Keepnews et al., 2010).

Adicionalmente, através da análise dos fatores preditores da intenção de sair da organização (Shacklock & Brunetto, 2012), foi também possível concluir que se colocaram desafios para a retenção dos profissionais das diferentes gerações, com a Ger *Baby Boomers* a enunciar um conjunto de variáveis como: o conflito entre trabalho e família; a autonomia; o vínculo ao trabalho; as relações interpessoais e a importância atribuída ao trabalho (Shacklock & Brunetto, 2012). A Ger X a mencionar o vínculo ao trabalho e a relação com o supervisor (Shacklock & Brunetto, 2012) e, a Ger Y a revelar apenas o vínculo ao trabalho como variável única com influência na intenção de permanecer na organização (Shacklock & Brunetto, 2012).

### **1.5 Estratégias de melhoria dos ambientes de prática profissional**

Na sequência da crescente diversidade geracional, vários estudos reforçaram a importância de se adotarem estratégias que melhorem os ambientes de prática (Lee & Lee, 2023; Tan & Chin, 2023; Pawlak et al., 2022; White et al., 2021; Cantada & Lee, 2020; Campbell et al., 2020; Stevanin et al., 2020; Wakim, 2014; Sullivan Havens et al., 2013; Hendricks & Cope, 2013; Shacklock & Brunetto, 2012; Stanley, 2010; Wieck et al., 2010; Carver & Candela, 2008; Apostolidis & Polifroni, 2006; Sherman, 2006), tendo sido identificadas quatro tipologias de estratégias: i) formação sobre diversidade geracional dirigida às equipas e aos líderes; ii) flexibilidade e gestão participativa; iii) mentoria e desenvolvimento profissional; iv) reconhecimento e feedback.

#### **i) Formação sobre diversidade geracional dirigida às equipas e aos líderes**

A implementação de programas de formação sobre a diversidade geracional das equipas de enfermagem, tanto para os enfermeiros como para os gestores, identificando o que cada geração e indivíduo valoriza e prioriza, surgiu como pilar na harmonização do relacionamento entre enfermeiros de diferentes gerações (Lee & Lee, 2023; Tan & Chin, 2023; Pawlak et al., 2022; White et al.,

2021; Cantada & Lee, 2020; Campbell et al., 2020; Stevanin et al., 2020; Wakim, 2014; Sullivan Havens et al., 2013; Hendricks & Cope, 2013; Shacklock & Brunetto, 2012; Stanley, 2010; Wieck et al., 2010; Carver & Candela, 2008; Apostolidis & Polifroni, 2006; Sherman, 2006).

## **ii) Flexibilidade e gestão participativa**

Emergiu dos estudos analisados a importância dos líderes em enfermagem promoverem uma organização do trabalho mais flexível e que facilite a implementação de abordagens inovadoras nas organizações, através da gestão dos horários de trabalho, carga de trabalho, distribuição do trabalho por turnos e, das exigências físicas inerentes à prestação de cuidados (Tan & Chin, 2023; Pawlak et al., 2022; White et al., 2021; Cantada & Lee, 2020; Stevanin et al., 2020; Huber & Schubert, 2019; Stevanin et al., 2018; Sullivan Havens et al., 2013; Stanley, 2010; Keepnews et al., 2010; Dols et al., 2010). Na perspectiva dos autores, a organização do trabalho, poderá ser efetuada considerando as características diferenciadoras de cada geração, como por exemplo, recompensas tangíveis para a Ger *Baby Boomers*, maior flexibilidade e uso de criatividade na Ger X ou, períodos de integração mais longos na Ger Y (Stevanin et al., 2019; Christensen et al., 2018; Wieck et al., 2010; Carver & Candela, 2008; Sherman, 2006).

A premissa da flexibilidade na organização do trabalho é ainda mais importante quando se centra nas gerações Y e Z, que valorizam mais enfaticamente a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal/familiar, apreciando a maior disponibilidade para atividades de lazer (Lee & Lee, 2023; Peter et al., 2021; Cantada & Lee, 2020; Stanley, 2010). Para além disso, alguns autores destacaram a importância de adotar um estilo de liderança que promova a integração e apoio adequado a cada geração (Stevanin et al., 2018; Huber & Schubert, 2019; Stanley, 2010; Keepnews et al., 2010; Dols et al., 2010), e que favoreça a participação dos enfermeiros das diferentes gerações na tomada de decisão e na governança clínica das unidades (Wieck et al., 2010; Wilson-Keates et al., 2008).

### **iii) Mentoria e Desenvolvimento profissional**

Para os enfermeiros das gerações X, Y e Z a formação contínua e o investimento no desenvolvimento profissional revelou ser fulcral para o exercício profissional (White et al., 2021), pelo que o incentivo à valorização dos profissionais através da aquisição de novos conhecimentos e competências, possibilitando o empoderamento e a construção da autonomia profissional, são essenciais (Lee & Lee, 2023; Stevanin et al., 2020; Dols et al., 2010; Wilson-Keates et al., 2008; Sherman, 2006).

Os programas de mentoria poderiam, também, desempenhar um papel fundamental na integração da diversidade geracional nas equipas de enfermagem (Christensen et al., 2018; Hendricks & Cope, 2013; Lipscomb, 2010; Dols et al., 2010), como por exemplo, a utilização do maior conhecimento tecnológico da Ger Y e Z para apoiar as gerações mais velhas, enquanto se valoriza a experiência profissional da Ger *Baby Boomers* e X, na transferência de conhecimento para as gerações Y e Z (Tan & Chin, 2023; Stevanin et al., 2020; Hisel, 2019; Christensen et al., 2018; Keepnews et al., 2010). Ou ainda, a implementação dos programas de mentoria, como estratégia para abordar o aumento da perceção de stresse, tanto para as gerações mais jovens, como para as gerações mais velhas (Lavoie-Tremblay et al., 2014; Leiter et al., 2010).

### **iv) Reconhecimento e *Feedback***

A necessidade de reconhecimento, o apoio à equipa e *feedback* regular do desempenho profissional por parte do líder, surgiram como condições valorizadas de modo transversal em todas as gerações de enfermeiros, com maior destaque nas gerações Y e Z (Campbell et al., 2020; Huber & Schubert, 2019; Dols et al., 2010). Assim, criar um ambiente de prática inclusivo, onde os desafios diários sejam encarados como oportunidades de aprendizagem, incentivando a comunicação transparente e o *feedback* constante, permitirá aos profissionais das diferentes gerações uma maior reflexão sobre o exercício

profissional, possibilitando a identificação de oportunidades de melhoria contínua e crescimento profissional (Christensen et al., 2018). Salienta-se, aliás, que a comunicação efetiva entre membros de diferentes gerações e a promoção de oportunidades de partilha das suas habilidades, sucessos, preocupações e frustrações, surge como estratégia para a criação de pontos de convergência e conciliação (Christensen et al., 2018; Hendricks & Cope, 2013; Keepnews et al., 2010; Apostolidis & Polifroni, 2006; Sherman, 2006).

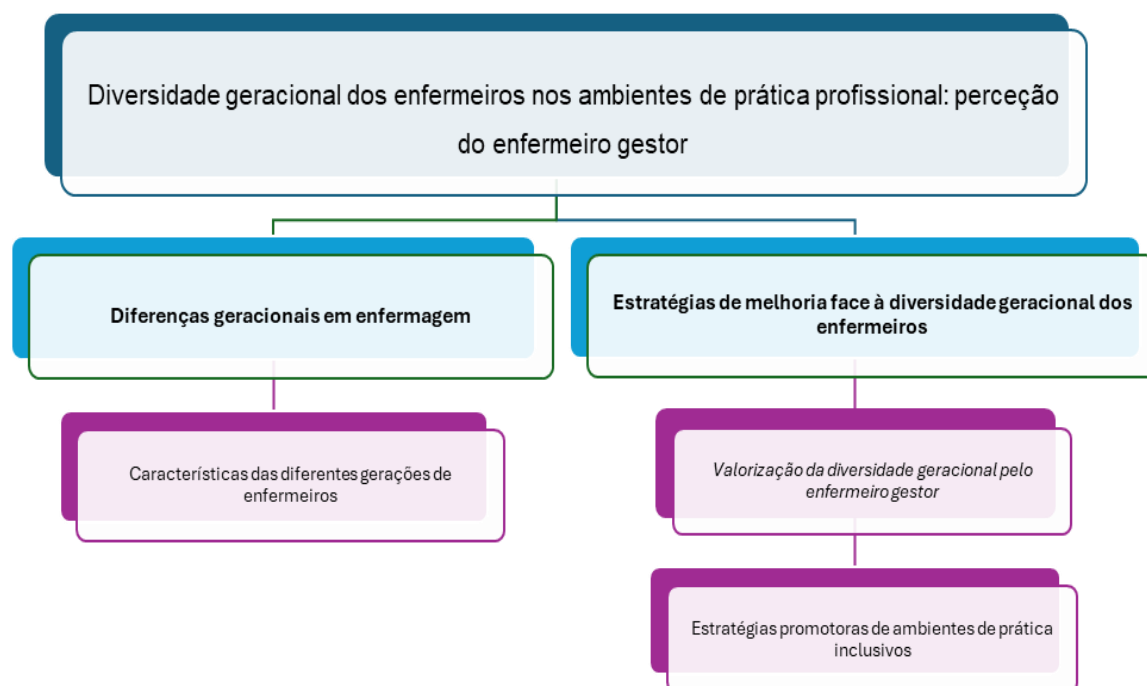
Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

## 2. DIVERSIDADE GERACIONAL DOS ENFERMEIROS NOS AMBIENTES DE PRÁTICA PROFISSIONAL: PERCEÇÃO DO ENFERMEIRO GESTOR

No presente capítulo, expõem-se, inicialmente, os resultados relativos às características sociodemográficas e profissionais dos participantes e, posteriormente, os resultados relativos à análise de conteúdo do discurso dos participantes no grupo focal.

A descrição dos resultados foi efetuada em formato de texto narrativo, tendo por base as unidades de registo identificadas quer pela sua regularidade, quer pela sua singularidade.

A análise efetuada permitiu agrupar os principais achados em duas áreas temáticas, que por sua vez, são resultantes da agregação das respetivas categorias e subcategorias, identificadas na análise do discurso dos participantes. Na Figura 3 representam-se as duas áreas temáticas e as respetivas categorias.



**Figura 3**

*Áreas temáticas emergentes da análise do grupo focal e respetivas categorias*

A apresentação dos resultados relativos a cada categoria e subcategorias, efetuou-se detalhadamente no subcapítulo seguinte, expondo a perspectiva dos participantes de forma clara, sucinta e sustentada nas expressões retiradas dos discursos que constituem os achados.

## **2.1 Caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes**

Os participantes neste estudo eram enfermeiros gestores ou enfermeiros nomeados em funções de chefia com pelo menos cinco anos de experiência na área da gestão. Dos enfermeiros gestores participantes no estudo 2, nove (90%) eram do sexo feminino e um (10%) do sexo masculino. Relativamente à idade, um participante (10%) situava-se entre os 30 e os 40 anos, sete (70%) entre os 41 e 50 anos, um (10%) entre os 51 e 60 anos e um (10%) com idade superior a 60 anos. Quanto ao tempo de exercício profissional, um dos participantes (10%) situava-se entre os 11 e os 20 anos de exercício, oito (80%) entre os 21 e os 30 anos de exercício e um (10%) com mais de 40 anos de exercício profissional. Quanto ao tempo de exercício profissional como enfermeiro gestor, seis participantes (60%) situavam-se entre os cinco e os dez anos de exercício e quatro (40%) entre os 11 e os 20 anos. Analisando as habilitações académicas dos participantes, quatro (40%) eram detentores de licenciatura em enfermagem e seis (60%) eram detentores de mestrado em enfermagem. No que diz respeito às habilitações profissionais, nove (90%) dos participantes possuíam um curso de pós-licenciatura em enfermagem. Em relação à área de especialização em enfermagem, três participantes (33,3%) possuíam especialização em enfermagem de saúde comunitária, três (33,3%) em enfermagem de reabilitação, dois (22,2%) em enfermagem de saúde infantil e pediatria e um (11,1%) em saúde mental e psiquiátrica. Apenas um (10%) dos participantes não possuía formação pós-graduada em gestão. E, por fim, relativamente ao contexto de exercício profissional dos participantes, cinco (50%) mencionaram exercício de funções nos cuidados de saúde primários,

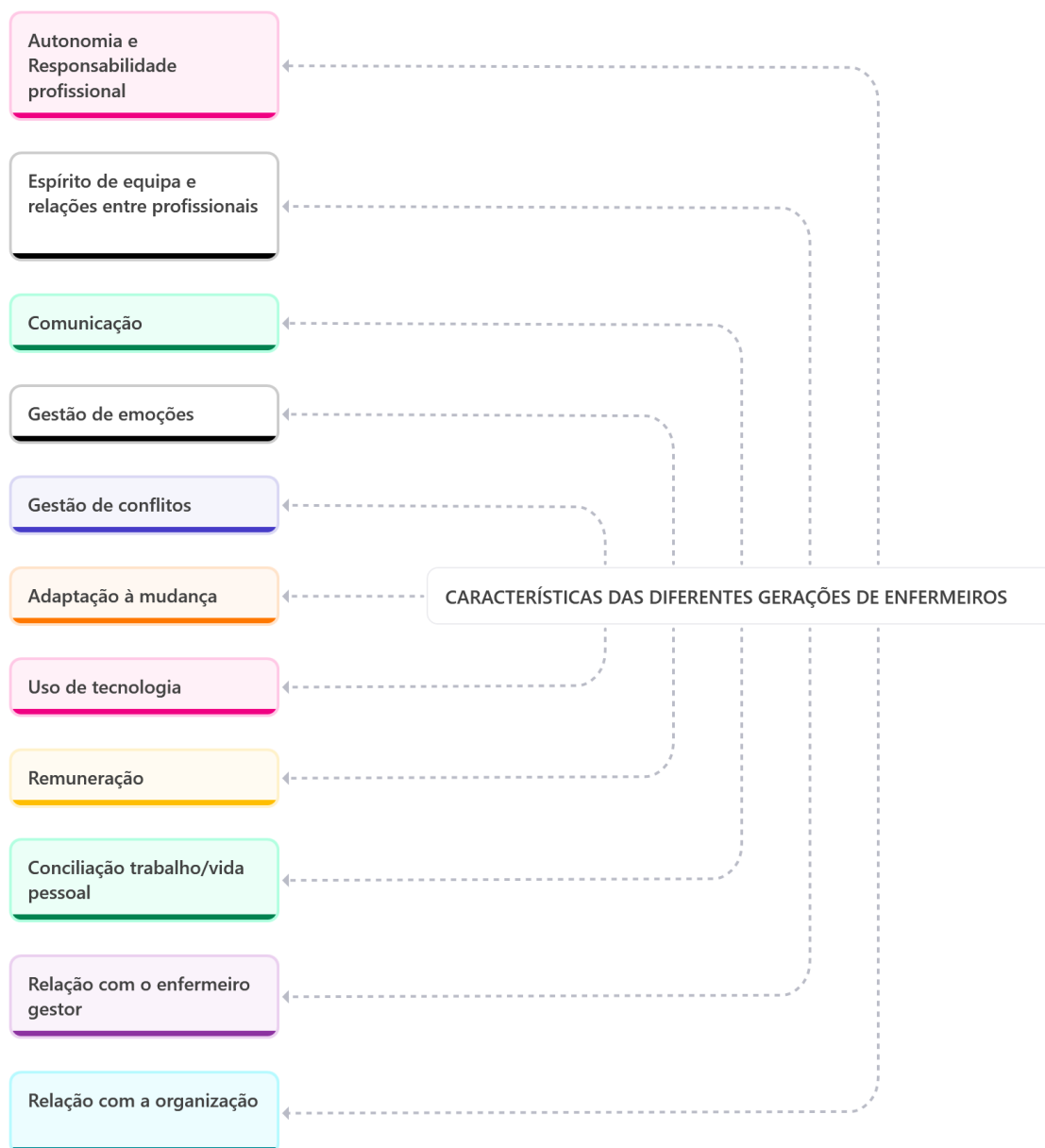
quatro (40%) nos cuidados de saúde hospitalares e um (10%) num hospital privado.

## **2.2 Diferenças geracionais em enfermagem**

Cada uma das gerações tem um conjunto de características, motivações e perspetivas sobre as suas próprias carreiras profissionais (Veríssimo 2019; Parry, 2017). Este tema tem sido de interesse crescente como forma de explicar as diferenças comportamentais entre gerações (Parry, 2017), por exemplo, relativamente aos valores relacionados com o trabalho (Stevanin et al., 2020).

No âmbito da área temática **Diferenças geracionais em enfermagem**, a categoria **características das diferentes gerações de enfermeiros** e subcategorias resultantes da análise, permitiram conhecer a forma como os participantes percecionam as diferenças entre as gerações de enfermeiros, especialmente no que se refere a aspetos relacionados com o exercício profissional, com a relação entre profissionais, a comunicação, a gestão de conflitos, a relação com a organização ou com o enfermeiro gestor. Nas diferenças verbalizadas pelos participantes, denotou-se a dicotomia entre as gerações mais velhas e mais novas, sem haver, na grande maioria das intervenções, a identificação de nenhuma geração em concreto. A categoria e subcategorias referidas, agruparam-se na Figura 4, para melhor compreensão.

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor



**Figura 4**

Área temática **Diferenças geracionais em enfermagem**: categoria *Características das diferentes gerações de enfermeiros e subcategorias*

Centrando a análise na subcategoria identificada como **autonomia e responsabilidade profissional**, denotaram-se algumas assimetrias entre as gerações de enfermeiros. Os participantes reconhecem os enfermeiros das gerações mais velhas como reveladores de maior autonomia e

responsabilidade profissional, comparativamente com os enfermeiros das gerações mais jovens:

*“(...) em termos de know-how, conhecimentos da prática e autonomia, o que eu sinto é que temos muito a aprender com os enfermeiros mais antigos.” P6*

*“É necessário trabalhar muito a autonomia e responsabilidade, para os enfermeiros mais novos (...).” P4*

*“(...) depois vem a responsabilidade. (...) se a vida não fez os enfermeiros mais novos serem responsáveis em outros contextos, nos contextos profissionais também é muito difícil.” P1*

Já relativamente à subcategoria que se denominou como **espírito de equipa e relações entre profissionais**, fica patente nas diversas intervenções dos participantes que identificaram diferenças entre gerações. Salientaram nos seus discursos, a perceção que as gerações mais jovens não manifestam tão vincadamente espírito de equipa e, por sua vez, as gerações mais velhas tendem a não valorizar o aporte de conhecimento transferido pelas gerações mais jovens para os ambientes de prática:

*“Esta geração mais nova não tem tanto espírito de equipa (...).” P4*

*“(...) o que eu sinto é que os mais novos têm mais um ego estilo lança chamas (...) sem grandes filtros na relação com colegas.” P3*

*“(...) as gerações mais velhas (...) tendem a valorizar muito mais apenas a sua experiência profissional, desvalorizando o conhecimento mais recente trazido pelas gerações mais jovens.” P8*

Quanto à subcategoria que se designou como **comunicação**, os participantes manifestaram a sua perceção sobre a forma como os enfermeiros das diferentes gerações comunicam, destacando as diferenças quanto às preferências nos meios de comunicação. Evidenciaram, uma vez mais, a dicotomia entre as gerações mais velhas e mais novas, em que as mais velhas demonstram preferência pela comunicação mais formal e as mais novas pelos canais de comunicação digitais:

*“(...) as gerações mais jovens comunicam de forma muito diferente. Eles comunicam muito através do e-mail, do WhatsApp.” P4*

*“Se eu tiver um enfermeiro mais velho, de uma geração mais velha (...) a comunicação é presencial (...)” P7*

*“(...) reconheço que nos colegas mais velhos, a comunicação está muito ligada a algo mais formal, à comunicação direta entre pessoas (...)” P2*

No que diz respeito à subcategoria **gestão de emoções** torna-se evidente no discurso dos participantes a existência de diferenças entre gerações na forma como os enfermeiros manifestam as suas emoções e se expressam no seu quotidiano. Nesta subcategoria, destacaram-se nas intervenções as gerações Y e Z, descritas como mais impulsivas, proativas e enérgicas:

*“(...) a geração Z é tudo agora no momento, a minha resposta, a minha necessidade, fazer acontecer, tudo já rápido (...)” P4*

*“Temos pessoas mais jovens extremamente enérgicas (...) Tenho pessoas mais jovens que são muito explosivas, em termos de comportamento (...)” P5*

*“Esta geração Z e Y é de uma impulsividade muito maior (...)” P6*

*“A geração Y é, de todas, a mais proativa, e a que tem maior capacidade para a gestão das situações no momento e inesperadas”. P8*

Também quando os participantes se referem à forma como os enfermeiros das diferentes gerações, percecionam e resolvem um conflito profissional, foram citadas algumas diferenças, dando origem à subcategoria **gestão de conflitos**. De acordo com a descrição dos participantes, as gerações mais novas revelam maior dificuldade na resolução de conflitos, quer sejam na equipa ou com os clientes:

*“Acho que os mais novos criam mais dificuldades e mais problemas no serviço, às vezes, onde eles não existem.” P6*

*“(...) os enfermeiros mais novos não têm estofo para gerir um conflito, seja ele um conflito direto com o utente, seja ele um conflito pelo telefone (...), seja um conflito com a família ou com as equipas multidisciplinares.” P5*

*“(...) os enfermeiros mais jovens ficam muito mais desconfortáveis, por exemplo, se tiverem de estar presencialmente a gerir (...) uma situação com muita confusão.” P4*

Destacou-se também, a visão dos diferentes participantes relativamente a aspetos que, no seu ponto de vista, distinguem e caracterizam as diferentes gerações de enfermeiros, relativos à subcategoria **adaptação à mudança**. Os participantes apresentam as gerações mais velhas com maior dificuldade de se adaptar à mudança e a situações novas, em oposição às gerações mais novas:

*“(...) as gerações mais jovens, aderem, com mais facilidade à mudança. (...) criam menos obstáculos e são menos reticentes, quando se apresentam projetos novos e de mudança.” P1*

*“As gerações mais velhas têm mais dificuldade em adaptar-se a situações novas e mudanças no método de trabalho.” P8*

*“As gerações mais velhas (...) gostam de assumir papéis de liderança, mas, por vezes, têm mais dificuldades em aceitar as mudanças tecnológicas e culturais (...)” P10*

Da mesma forma, foi ainda possível agregar informação recolhida através do discurso dos participantes, na subcategoria **uso de tecnologia**. Uma vez mais, os participantes identificaram claramente, aspetos que consideram diferenciadores entre as gerações de enfermeiros, manifestando a maior facilidade no uso de nova tecnologia pelas gerações mais jovens:

*“(...) enfermeiros mais jovens tendem a estar mais atualizados relativamente às novas tecnologias e tendências na área da saúde (...).”*

**P10**

*“(...) as gerações mais jovens têm coisas fantásticas, se nós canalizarmos essa energia para coisas que são importantes para eles, como as novas tecnologias (...).”* **P5**

*“(...) os colegas mais novos também estão mais ligados à tecnologia”* **P1**

*“A grande dificuldade que as gerações mais velhas sentem é com as redes sociais ou os sistemas informáticos.”* **P6**

Adicionalmente, os participantes reconheceram em diversas intervenções, divergências na forma como os enfermeiros de gerações distintas encaram aspetos financeiros da profissão. Na subcategoria identificada como **remuneração**, surge a perceção que as gerações mais novas valorizam mais os aspetos financeiros associados à profissão:

*“(...) os vencimentos que são muito diferentes (...) cria, algumas vezes, mal-estar entre os enfermeiros de diferentes gerações.”* **P5**

*“Sem dúvida, os mais velhos não têm tanto esta visão tão economicista (...).”* **P4**

*“(...). A minha perceção é que se pagasse mais, eu conseguia segurar os enfermeiros mais novos aqui (...). É algo que eles valorizam mais.”*

**P3**

Também na subcategoria **conciliação entre o trabalho/vida pessoal**, os enfermeiros gestores participantes, admitiram diferenças muito marcadas entre as gerações mais velhas e as gerações mais novas. Sendo que, esta temática revelou-se central ao longo do grupo focal, gerando um debate muito enriquecedor entre os participantes, que evidenciaram como fundamental o contributo do enfermeiro gestor na coordenação de necessidades e expectativas muito diferentes entre as gerações de enfermeiros nas equipas. Ainda assim, manifestaram que efetivamente as gerações mais jovens valorizam muito a conciliação entre o trabalho/vida pessoal, comparativamente com as gerações mais velhas.

*“(...) família, relacionamentos no exterior, acontecimentos, eventos, para as gerações mais jovens, tudo vem em primeiro lugar em relação ao trabalho.” P5*

*“Sinto nestes enfermeiros novos esta necessidade de poder ter um tempo para a sua vida social, e parabeno-os por isso.” P3*

*“(...) os enfermeiros mais novos recebem um horário, e já estão logo a tentar adequar com as suas necessidades sociais e familiares (...)” P1*

*“As gerações mais jovens procuram muito mais ativamente o equilíbrio entre o trabalho e a sua vida pessoal.” P8*

Com respeito à subcategoria **relação com o enfermeiro gestor**, foi possível reconhecer no discurso dos participantes, diferenças entre gerações, na forma como percebem o papel do enfermeiro gestor. As unidades de registo, sugeriram uma mudança no relacionamento entre os enfermeiros e os

enfermeiros gestores, em que as gerações mais jovens apreciam um relacionamento mais próximo e com maior *feedback*, enquanto as gerações mais velhas mantêm uma relação mais formal e hierárquica:

*“As gerações mais jovens apreciam mais feedback. (...) nós, gerações mais velhas, não tínhamos tantas abordagens com o nosso enfermeiro chefe. Eram sempre abordagens mais formais. Noto que, com estas gerações mais novas, eles precisam de muito contato informal.” P1*

*“Os colegas mais velhos, não têm tanta necessidade de falar conosco e, com os colegas mais novos, sentimos que têm mais necessidade.” P2*

*“Os mais novos efetivamente, têm uma necessidade muito maior de feedback (...)” P7*

*“(...) sinto que as gerações mais velhas, valorizam mais, a questão da hierarquia, da relação formal com o enfermeiro chefe.” P6*

A análise das unidades de registo, permitiu ainda, destacar diferenças geracionais na **relação com a organização**. Os enfermeiros gestores evidenciaram diferenças no compromisso e na satisfação profissional, bem como revelaram maiores dificuldades de retenção dos enfermeiros das gerações mais jovens. As gerações mais jovens, são identificadas como menos comprometidas com os objetivos da organização, denotando menor sentimento de pertença:

*“As gerações mais novas são menos hesitantes em mudar de local de trabalho se lhes forem apresentadas melhores condições de valorização e de formação profissional.” P8*

*“Acho que esta geração mais recente não tem tanto este sentimento de pertença à equipa (...)” P4*

*“As gerações mais jovens têm menos sentido de pertença (...)” P2*

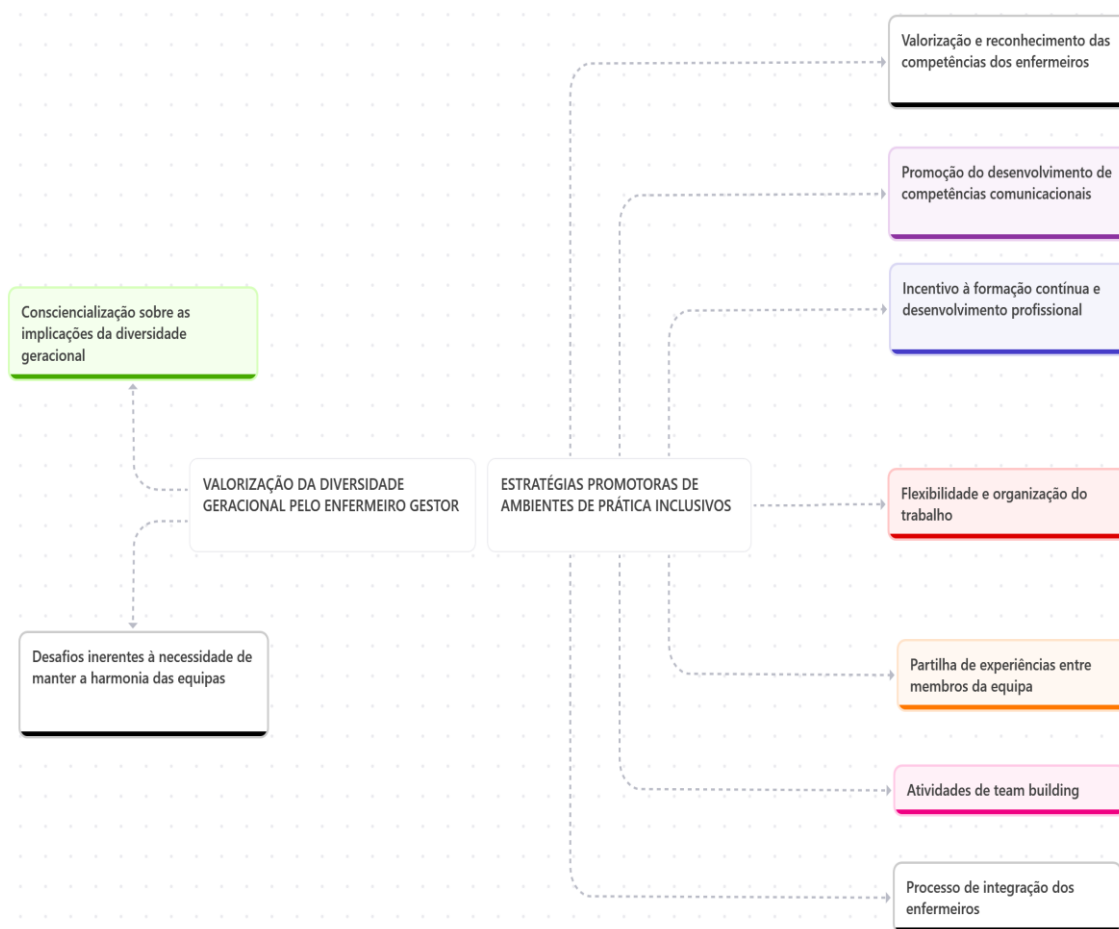
*“(...) o sentimento de pertença, eu acho que é muito mais apurado na malta mais velha do que nos enfermeiros mais novos.” P3*

*“As gerações mais novas parecem muito menos satisfeitas com a valorização da profissão e com a valorização salarial.” P8*

### **2.3 Estratégias de melhoria face à diversidade geracional dos enfermeiros**

No âmbito da área temática **Estratégias de melhoria face à diversidade geracional dos enfermeiros**, através da análise do discurso dos participantes, foram identificadas duas categorias: **valorização da diversidade geracional pelo enfermeiro gestor** e **estratégias promotoras de ambientes de prática inclusivos**. Na Figura 5 representam-se esquematicamente as duas categorias e as respetivas subcategorias decorrentes do discurso e patentes nas diversas unidades de registo.

## Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor



**Figura 5**

*Área temática **Estratégias de melhoria face à Diversidade Geracional dos Enfermeiros**: categoria Valorização da diversidade geracional pelo enfermeiro gestor e categoria Estratégias promotoras de ambientes de prática inclusivos e respectivas subcategorias*

Relativamente à categoria **valorização da diversidade geracional pelo enfermeiro gestor** foi possível, a partir da análise do discurso dos enfermeiros gestores participantes, elencar duas subcategorias. No que concerne à subcategoria **conscientização sobre as implicações da diversidade geracional**, os participantes manifestaram a necessidade de abarcar as diferenças entre as gerações de enfermeiros, evidenciando a participação decisiva do enfermeiro gestor na construção de ambientes de prática profissional inclusivos:

*“Se nós queremos ambientes de prática positivos, se queremos que a equipa e os enfermeiros de diferentes gerações fiquem connosco, temos de dar muito de nós, fazer o esforço por compreender as diferenças (...).” P5*

*“(...) nós gestores enquanto líderes, temos de estar mais próximos dos enfermeiros e estar mais atentos a esta realidade da diversidade geracional.” P7*

*“Nós somos a peça agregadora de todo o puzzle, sem realmente compreendermos os problemas das diferentes gerações, é impossível lidar com eles.” P5*

*“O enfermeiro gestor necessita de ser mediador das diferenças entre as gerações (...).” P8*

*“Gerir uma equipa de enfermagem diversificada em termos geracionais, exige sensibilidade, flexibilidade, compreensão e compromisso.” P9*

Relativamente à subcategoria **desafios inerentes à necessidade de manter a harmonia das equipas** tornou-se evidente no discurso dos participantes que, embora considerem a gestão de enfermeiros de diferentes gerações um desafio, valorizam a diversidade geracional das equipas:

*“(...) gerir este equilíbrio relacional com os elementos de diferentes gerações de uma equipa acaba por ser um desafio muito grande para nós.” P5*

*“(...) acaba também por ser um desafio para nós diluir e criar sinergias diferentes entre enfermeiros de diferentes gerações.” P2*

*“(...) se nós pudermos ter estas gerações todas numa equipa, eu acho isto excelente!” P4*

*“A diversidade geracional nos serviços deve ser encarada como um desafio enriquecedor (...).” P7*

*“Um outro desafio é fomentar a colaboração entre diferentes gerações. Esta colaboração é essencial para a harmonia das equipas” P10*

Além dos aspetos facilitadores, os participantes manifestaram também as dificuldades inerentes à conciliação das expectativas das diferentes gerações de enfermeiros, em questões como a avaliação de desempenho, a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, reconhecimento profissional ou as necessidades formativas:

*“A avaliação de desempenho é um grande desafio negativo, não permite avaliar de forma justa os enfermeiros nem das gerações mais velhas, nem das gerações mais jovens.” P8*

*“É muito difícil fazer o equilíbrio das expectativas das diferentes gerações sobre equilíbrio trabalho/vida pessoal, progressão na carreira e reconhecimento.” P10*

*“Também não é fácil equilibrar as diferentes necessidades de formação, é um desafio encontrar formas adequadas de oferecer formação contínua que atenda a todos os membros da equipa das diferentes gerações.” P9*

Quanto à categoria **estratégias promotoras de ambientes de prática inclusivos** surgiram na análise do discurso dos participantes, diversas tipologias de estratégias, que estes consideraram relevantes na promoção da integração da diversidade geracional nas suas equipas. Assim sendo, as diferentes unidades de registo foram agrupadas em subcategorias, que distinguiram estratégias elencadas pelos participantes.

No que respeita à subcategoria **valorização e reconhecimento das competências dos enfermeiros**, os participantes evidenciaram como estratégia, a atribuição de responsabilidades aos enfermeiros, de acordo com as suas competências e não com a sua idade:

*“(...) nós temos profissionais, de diferentes gerações, que têm diferentes potenciais em muitas coisas (...). Estou a falar de interlocuções ou de responsabilidades ou de comissões, e devíamos dar-lhes a possibilidade de demonstrar as suas capacidades de acordo com as suas competências e não com a idade (...).” P6*

*“A presença de enfermeiros de diferentes gerações é muito importante na troca de conhecimentos (...) É fundamental que haja colaboração e reconhecimento das competências de cada profissional.” P10*

Os participantes também identificaram a necessidade de implementação de estratégias para melhoria da comunicação entre os enfermeiros, revelando a inevitabilidade de, também os enfermeiros gestores, investirem na melhoria da comunicação com a equipa. Assim, os achados agruparam-se na subcategoria **promoção do desenvolvimento de competências comunicacionais:**

*“É fundamental melhoramos as competências de comunicação, quer do enfermeiro gestor, quer dentro da própria equipa. (...)” P2*

*“(...) mas de facto o grupo de WhatsApp da equipa acaba por unir a equipa (...)” P1*

*“A transparência na comunicação e a capacidade de clarificar os objetivos, o que é que se pretende dos enfermeiros. Conseguimos ter muito mais das equipas, se comunicarmos bem.” P3*

*“A melhoria das estratégias de comunicação é fundamental e deve ser claramente adaptada às preferências de cada geração.” P8*

Segundo a análise da perceção dos participantes, emergiu igualmente a subcategoria **incentivo à formação contínua e desenvolvimento profissional**, salientando-se a importância de adequar a oferta formativa às preferências de cada geração. Da mesma forma, surge a importância da

utilização dos momentos formativos na promoção da interação e aprendizagem entre os enfermeiros de diferentes gerações:

*“(...) terem um momento de formação adaptado a cada geração, e no que eles sentem que têm mais lacunas.” P5*

*“A formação é muito importante para padronizar procedimentos e colocar os profissionais de diferentes gerações a trabalhar de forma uniforme.” P6*

*“(...) a formação contínua é uma estratégia fundamental na conciliação do relacionamento entre os elementos das diferentes gerações (...).” P7*

*“É fundamental implementar formação que promova a interação entre diferentes gerações, permitindo que enfermeiros de todas as idades aprendam uns com os outros.” P10*

Também na subcategoria **flexibilidade e organização do trabalho**, as unidades de registo, refletiram, o entendimento dos participantes sobre a importância da implementação de modelos de organização do trabalho que permitam uma melhor conciliação entre o trabalho e a vida pessoal/familiar:

*“Era muito mais fácil se pudessemos oferecer opções de trabalho mais flexíveis, como horários mais adaptados às necessidades dos enfermeiros de diferentes idades (...).” P10*

*“Os horários, as escalas (...), eu peço antecipadamente, as preferências e as disponibilidades. Porque eu sei que isso vai agradar muito mais a uma geração mais nova, que me vai cobrar muito mais flexibilidade no horário, do que uma geração mais velha.” P5*

*“A gestão dos horários e planificação de férias é um desafio, porque é necessário conciliar diferentes necessidades em diferentes gerações e fases da vida.” P8*

Da mesma forma, na subcategoria **partilha de experiências entre membros da equipa**, os participantes consideraram que a coexistência de enfermeiros de diferentes gerações nas suas equipas propicia a partilha de experiências. Sublinharam o benefício na capacitação dos profissionais, da união entre enfermeiros mais velhos com enfermeiros mais novos, em aspetos como a distribuição do trabalho ou a partilha de projetos:

*“Os mais novos se forem bem orientados, acabam por gostar imenso de se colar aos enfermeiros mais velhos (...). E isso nota-se nos turnos em que consigo colocar enfermeiros mais velhos com enfermeiros mais novos.” P5*

*“Gosto da estratégia de envolver “catedráticos”, como eu costumo dizer, com os principiantes.” P2*

*“(...) gosto de implementar a estratégia de constituir grupos de trabalho com elementos de diferentes gerações, acho fundamental.” P7*

*“(...) gosto da questão da mentoria, principalmente de juntar o elemento mais velho com o elemento mais novo como estratégia.” P5*

*“As parcerias entre os enfermeiros de gerações mais velhas e mais jovens ajudam a capacitar os mais jovens.” P10*

Quanto à subcategoria **atividades de team building**, os participantes, unanimemente, consideraram pertinente a promoção de momentos informais entre os enfermeiros da equipa, que possibilitem o convívio mais informal, potenciando um maior entrosamento entre os profissionais:

*“As atividades de team building são cruciais para a integração dos profissionais de diferentes gerações. Além disso, fomentam um ambiente de prática mais favorável.” P7*

*“É importante promover atividades de team building que incentivem a interação e a cooperação entre enfermeiros de diferentes idades (...).”*

**P10**

*“(...) ter formas de fazer ginástica postural ou até aulas de zumba, atividades de grupo, de yoga (...), era importante para envolver os enfermeiros de diferentes idades nas equipas (...).” P4*

Finalmente, surgiu como subcategoria o **processo de integração dos enfermeiros**. Neste âmbito, os participantes destacaram a importância do processo de integração dos enfermeiros mais novos e da sua padronização, bem como da relevância que este processo poderá desempenhar na retenção dos enfermeiros:

*“A integração de novos profissionais ou profissionais de gerações mais novas nos serviços, deve ser realizada através de protocolos e procedimentos que permitam uniformizar os procedimentos de integração e melhorar o sentimento de acolhimento na equipa.” P9*

*“Ambientes profissionais que valorizam a diversidade geracional (...), poderão ser mais eficazes a reter os profissionais, principalmente nas gerações mais jovens, este processo deve ter início logo na integração de novos profissionais.” P7*

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

## PARTE IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA CLÍNICA

A abrangente discussão dos resultados apresentada neste capítulo, evidencia o amplo contributo dos dois estudos que a constituem, permitindo uma melhor complementaridade à análise dos resultados, bem como a confrontação com a evidência.

Atualmente, a abordagem da problemática da diversidade geracional não tem sido, ainda, acompanhada por pesquisa empírica ampla e robusta, sendo a abordagem, muitas vezes, redutora. Tal facto, traduz-se, desde logo, na ausência de clareza na definição de geração, bem como dos seus limites etários.

Os achados da *scoping review* permitiram, também, identificar esta falta de consistência na cronologia das gerações, que se relaciona, essencialmente, com o estabelecimento dos limites temporais de cada geração, bem como com os indivíduos nascidos nos limites dos intervalos geracionais, referidos na literatura como *cuspers*, e que reúnem características de dois grupos geracionais (Veríssimo, 2019). A *scoping review* evidenciou, entre os estudos incluídos, as maiores discrepâncias ao nível da Ger Z, em relação ao ano de início da geração, com uma diferença de sete anos (1993-2000), dificultando a comparação dos achados bem como, a caracterização precisa das gerações Y e Z. No estudo de Leiter et al. (2010), optaram mesmo pela eliminação dos enfermeiros *cuspers* da amostra, na tentativa de acentuar as características diferenciadoras de cada coorte geracional analisada pelos autores, eliminando este potencial fator de viés. Contudo, ainda que existam algumas discrepâncias nos estudos analisados na *scoping review*, as alterações ao modelo de sociedade do século XX, construído em torno do valor atribuído ao trabalho, tornaram-se evidentes, ao longo desta investigação.

Surgem, hoje, novas formas de compreender as representações sociais do trabalho, em que este, muitas vezes, compete com as áreas de realização pessoal e familiar, emergindo o paradigma da maior necessidade de

conciliação entre o trabalho e a vida pessoal/familiar. Em paralelo, despontou a crescente flexibilização e precarização das relações laborais, iniciando o debate sobre o desafio de encontrar o equilíbrio certo entre flexibilidade e segurança nos mercados de trabalho (World Economic Forum, 2020).

Tanto nos estudos analisados, como na percepção dos enfermeiros gestores que participaram no grupo focal, o fator geracional poderá, efetivamente, representar um ponto de clivagem nas atitudes, perspectivas e significado atribuído ao trabalho. Esta perspectiva parece também estar alinhada com Ferreira (2019), que afirma que considerando o contexto global de crise económica e a consequente implementação de políticas de austeridade em diversos países, particularmente desde 2008, poderão ter sido criadas condições estruturais para que os percursos de vida dos jovens e dos adultos jovens, sejam vivenciados, perspectivados e planeados de formas estruturalmente diferentes e desiguais dos percursos de vida das gerações predecessoras, marcados por dificuldades acrescidas, em termos de capacidade de autonomização social e emancipação económica.

Nos resultados obtidos na *scoping review* na categoria da **Relevância atribuída ao trabalho**, constatou-se que a conciliação entre a vida pessoal e profissional, é uma temática central e muito consensual, com diversos autores a referirem a sua importância crescente, impulsionada, essencialmente, pela maior relevância que as gerações mais jovens lhe atribuem (Tan & Chin, 2023; Pawlak et al., 2022; White et al., 2021; Rollan & Siles, 2021; Peter et al., 2021; Hisel, 2019; Christensen et al., 2018; Stevanin et al., 2018; Wakim, 2014; Hendricks & Cope, 2013; Stanley, 2010; Dols et al., 2010; Carver & Candela, 2008; Sherman, 2006). Esta apreciação foi contundentemente secundada pela totalidade dos enfermeiros gestores que participaram no grupo focal, fazendo clara alusão à grande centralidade e maior necessidade que as gerações mais jovens manifestam de maior equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e a vida profissional. Este achado, coincidente entre a *scoping review* e a percepção dos participantes no grupo focal, é sustentado na crescente evidência disponível (Rony et al., 2023; Zraychikova et al., 2022; Fukuzaki et al., 2021) sobre o impacto do equilíbrio entre o trabalho e a família tanto a nível individual, como

na qualidade do sono, stresse e *burnout* (Zraychikova et al., 2022), como também ao nível organizacional, no *engagement* e comprometimento organizacional (Fukuzaki et al., 2021), na satisfação profissional e, na rotatividade (Rony et al., 2023).

No mesmo sentido, Tsaur & Yen (2018), destacam que as gerações mais novas (X, Y e Z), são as que experienciam maior conflito entre o trabalho e a família, com as evidentes consequências no seu bem-estar e satisfação profissional. Convergindo com esta evidência, o relatório *Delloite Global* (2024), salienta a importância que a conciliação trabalho/família representa nas gerações mais jovens, particularmente nas Ger Y e Z, sendo a sua principal prioridade na escolha do local de trabalho. Assim, dada a importância crescente desta temática, tornou-se notória a necessidade de instituir políticas laborais mais transversais, ao nível dos países da União Europeia, que protejam e promovam a conciliação entre o trabalho e a família (*European Commission*, 2021).

A literatura tem revelado alguns fatores relacionados com as características do trabalho que influenciam a conciliação entre o trabalho e a família, como a sobrecarga de trabalho, as dotações inadequadas, o trabalho por turnos ou, a imprevisibilidade dos horários (Egreja & Melo, 2023). Neste contexto, o foco das organizações deverá estar centrado na gestão adequada dos fatores causadores de sobrecarga e insatisfação profissional, como contributo fundamental para a promoção do bem-estar dos profissionais.

Ainda na categoria **Relevância atribuída ao trabalho** na *scoping review*, alguns dos estudos analisaram as relações profissionais e a comunicação profissional, na perspetiva das diferenças entre gerações (Lee & Lee, 2023; Rollan & Siles, 2021). No entanto, tornou-se perceptível que, embora deva ser dada muita importância às relações profissionais e gestão de conflitos entre a equipa, não se tornou evidente que a convivência profissional de gerações diferentes seja um contributo explícito para a existência de conflitos (Lee & Lee, 2023; Rollan & Siles, 2021).

Aliás, os resultados da *scoping review* (Stevanin et al., 2020; Keepnews et al., 2010), bem como o discurso dos participantes, reforçaram o enorme benefício do trabalho em equipa com colegas de diferentes gerações, destacando a relevância que esta convivência poderá representar nos ambientes de prática profissional, aliando a experiência profissional das gerações mais velhas, à maior facilidade no uso de tecnologias e maior apetência para a inovação e criatividade das gerações mais jovens.

Realça-se, porém, que relativamente à comunicação, os estudos analisados não são absolutamente consensuais nesta questão. Lee e Lee (2023) não identificaram qualquer diferença nas preferências das diferentes gerações. Contudo, esse estudo investigou apenas as gerações X, Y e Z, que tendencialmente poderão ser mais semelhantes na facilidade de uso dos meios de comunicação digital.

Contrariamente, outros autores salientaram a preferência das gerações mais jovens por meios de comunicação digital enquanto, as gerações mais velhas revelaram preferência pela comunicação direta (Pawlak et al., 2022; Rollan & Siles, 2021; White et al., 2021; Christensen et al., 2018; Hendricks & Cope, 2013; Carver & Candela, 2008; Sherman, 2006).

Este achado surge alinhado com o discurso dos participantes no grupo focal, que assinalaram, consensualmente, como característica diferenciadora entre gerações, as preferências relativamente ao estilo comunicacional. As gerações mais jovens preferiam canais de comunicação digitais (email ou Whatsapp®), enquanto as gerações mais velhas preferiam formas de comunicação direta.

Este desafio assinalado pelos enfermeiros gestores e corroborado pelos estudos de Pawlak et al. (2022); Rollan & Siles (2021); White et al. (2021); Christensen et al. (2018); Hendricks e Cope (2013); Carver e Candela (2008) e Sherman (2006) na *scoping review*, deverão motivar abordagens distintas da parte dos líderes.

Se, por um lado, é necessário que os enfermeiros gestores promovam a inovação nos ambientes de prática profissional para cativar as gerações mais

jovens, por outro lado, também é importante manter formas de comunicação mais tradicionais que se aproximem das gerações mais velhas. Simultaneamente, a evidência parece sustentar esta importância da comunicação clara e efetiva nos ambientes de prática dos enfermeiros. Tal como referido por Laari et al. (2022), as competências comunicacionais são hoje uma das *soft skills* mais relevantes para a prestação de cuidados de enfermagem de excelência, quer pelo seu contributo positivo nas relações entre pares, quer pelo seu contributo para a eficácia na comunicação com os clientes dos cuidados de enfermagem.

Por fim, ainda na categoria da **Relevância atribuída ao trabalho**, surgiu a referência à maior facilidade que as gerações Y e Z têm no uso de novas tecnologias, comparativamente com as gerações predecessoras, evidenciando o enorme benefício que o equilíbrio entre profissionais de diferentes gerações pode acrescentar na combinação eficaz entre a inovação e a maturidade profissional, bem como ao nível da entreaajuda intergeracional nos aspetos referentes ao uso de tecnologia (Tan & Chin, 2023; Stevanin et al., 2019; Christensen et al., 2018; Hendricks & Cope, 2013; Stanley, 2010; Keepnews et al., 2010; Sherman, 2006). Os participantes no grupo focal reforçaram também, este achado, manifestando que as gerações mais jovens revelam maior apetência e maior facilidade no uso de tecnologia, o que os torna um importante contributo na implementação da mudança.

Ao longo desta investigação, foi também possível agrupar achados da *scoping review*, numa categoria denominada **Relevância atribuída à Liderança**. Nesta categoria, reconhece-se o papel fulcral que a liderança assume em diversos aspetos do quotidiano das instituições, fundamentalmente pelo que o líder representa no grupo e no desenvolvimento da própria organização (Pereira et al., 2024), bem como para o sucesso na gestão estratégica das organizações (Burke et al., 2015; ICN, 2007).

Da análise, tornou-se notória a existência de diferenças geracionais na forma como o papel do líder é percecionado e nas expectativas das diferentes gerações face à sua atuação. Evidencia-se uma transição entre as estruturas

mais hierarquizadas, preferidas pelas gerações de Veteranos, para estruturas cada vez mais horizontais e com gestão participativa, preferência das restantes gerações (Pawlak et al., 2022; Rollan & Siles, 2021; Christensen et al., 2018; Hendricks & Cope, 2013; Stanley, 2010; Sherman, 2006). Para além disso, os enfermeiros das gerações mais jovens enfatizam a preferência pelo líder mentor, que promova maior *feedback* e orientação (Pawlak et al., 2022; Huber & Schubert, 2019; Christensen et al., 2018). O'Hara (2019) salienta a importância da relação do líder com os enfermeiros das gerações mais jovens, demonstrando que, particularmente na geração Y, a relação com o líder é o fator central para a satisfação profissional.

A **relação com o enfermeiro gestor**, surgiu em destaque também nos discursos dos participantes no grupo focal, que revelaram a pouca afinidade das gerações mais jovens por estruturas muito hierarquizadas, ao contrário das gerações mais velhas, que sempre encararam a relação com o enfermeiro gestor de modo mais formal. Salientam ainda, que as gerações mais jovens procuram, em alternativa, um enfermeiro gestor acessível e disponível (um líder de “porta aberta”), reconhecendo, efetivamente, a maior necessidade sentida pelas gerações mais jovens de *feedback*, retorno e orientação sobre a sua prática profissional. O estudo de Oliveira (2023) concluiu que a qualidade da relação que o líder estabelece com os liderados é essencial e deve ser individualizada, facilitando que os enfermeiros encarem o líder como seu semelhante e, conseqüentemente, desenvolvam uma perceção da liderança mais eficaz. Para este autor, os líderes e organizações devem reorganizar-se e desenvolver ações que promovam o envolvimento de todos os colaboradores, atendendo às suas características geracionais. Assim, os líderes devem adotar uma atitude de proximidade e transparência, que permita o desenvolvimento igualitário dos colaboradores e garanta a participação de todos.

A investigação evidenciou também a importância da relação entre o enfermeiro e a organização, dando origem à categoria **Relevância da relação entre o profissional e a organização**, e demonstrando o contributo da diversidade geracional na análise.

Importa referir que a realidade global em que vivemos, de grande carência de enfermeiros, devida em grande parte a estrangulamentos financeiros, tem contribuído para ambientes de trabalho pouco favoráveis, dificultadores de um desempenho de excelência e, que potenciam a intenção de abandono o local de trabalho atual e até mesmo, a própria profissão (ICN, 2007). Os dados emanados pela OE, afirmam a emissão de 1600 declarações para efeitos de emigração em 2023, que representam 60% dos 2916 enfermeiros inscritos de novo nesse ano. Como consequência desta realidade, esta investigação revelou um significativo interesse, pelas temáticas relacionadas com o *engagement*, o comprometimento organizacional, a rotatividade e o abandono da organização (Lee & Lee, 2023; Tan & Chin, 2023; Pawlak et al., 2022; Rollan & Siles, 2021; Cantada & Lee, 2020; Hisel, 2019; Huber & Scubert, 2019; Stevanin et al., 2019; Stevanin et al., 2018; Sullivan Havens et al., 2013; Shaclock & Brunetto, 2012).

Os resultados encontrados no estudo 1, denotaram uma crescente dificuldade em atrair e manter os profissionais, principalmente das gerações Y e Z. Na generalidade, os dados revelaram que as gerações mais velhas parecem ter maiores níveis de *engagement* e comprometimento organizacional, satisfação profissional e menor tendência para a rotatividade e abandono, comparativamente com as gerações mais jovens. Este aspeto poderá estar ancorado, por um lado, na maior centralidade atribuída ao trabalho pelas gerações mais velhas (Carver & Candela, 2008; Sherman, 2006; Stanley, 2010), analisada anteriormente, bem como, na maior perceção de insegurança no emprego das gerações Y e Z, provocadas em larga medida pela precarização dos vínculos laborais e a desvalorização crescente das remunerações (Lee & Lee, 2023).

A **relação do enfermeiro com a organização** também surgiu na análise do estudo 2, embora, não tenha sido um aspeto dominante nas diferentes intervenções. Na perceção dos participantes, denota-se menor comprometimento organizacional por parte dos enfermeiros das gerações mais jovens, não sendo relatado, porém, como um aspeto negativo, mas como uma consequência da falta de atratividade da profissão, quer pelas condições de

trabalho oferecidas pelas instituições, quer pela fraca valorização salarial, que torna mais difícil a retenção dos enfermeiros mais jovens.

Apesar da literatura reconhecer a evidente relevância destes fatores, observamos ainda alguma falta de consistência na sua valorização pelas organizações, perpetuando-se vínculos laborais cada vez mais precários e condições de trabalho menos favoráveis que produzem impacto nos ganhos em saúde, nomeadamente a nível da qualidade de desempenho e da segurança dos cuidados (Pereira et al., 2024; Karami et al., 2017; Nunes & Gaspar, 2017; Aiken et al., 2013).

Os estudos recentes de Pressley & Garside (2023); Kelly et al., (2022); e Shembavnekar et al., (2022), evidenciam que as dotações inadequadas perpetuam, por si só, uma cadeia cíclica de acontecimentos, tornando a vivência dos enfermeiros negativa relativamente ao trabalho, tendo como consequência o impacto negativo na retenção destes profissionais. Assim, as políticas de saúde e das organizações que efetivamente pretendam promover ambientes de prática mais favoráveis e a retenção dos enfermeiros, deverão, tal como referido nos estudos de Hendricks e Cope (2013) e Christensen et al. (2018), ser alicerçadas na construção de melhores condições de trabalho (dotações seguras, recursos adequados e liderança eficaz), transversais a todas as gerações e que permitam aos enfermeiros a prestação de cuidados seguros e de excelência, reconhecendo o valor económico da profissão. Dessa forma, a construção de ambientes de prática mais favoráveis, apesar da crescente rutura no modo como se configuram as organizações e da necessidade de adaptação às mudanças constantes das políticas de saúde, trouxe aos enfermeiros gestores o desafio de promover um ambiente humanizado (Costa et al., 2016; Melo et al., 2017), integrando os pontos fortes de cada profissional e de cada coorte geracional e, utilizando essas características na construção de equipas multigeracionais coesas e centradas nos cuidados de excelência (Lee & Lee, 2023).

Reconhecendo a enorme importância do enfermeiro gestor na construção de equipas multigeracionais coesas, durante a realização do grupo focal, colocou-

se a questão aos enfermeiros gestores, sobre as estratégias que pudessem contribuir, nas suas perspetivas, para a integração da diversidade geracional nos ambientes de prática profissional, tendo-se verificado uma grande convergência entre os achados da *scoping review* e a perceção dos participantes.

Embora em relação a outras categorias tenhamos encontrado diferenças geracionais importantes, na categoria da *scoping review* denominada **Estratégias de melhoria dos ambientes de prática profissional**, existem múltiplos aspetos comuns entre as gerações. A implementação de programas de formação sobre a diversidade geracional, tanto para os enfermeiros como para os gestores, surgiu em evidência, e poderá contribuir para um melhor desempenho, conhecimento e autoestima das gerações mais jovens, enquanto diminui estereótipos relativamente às gerações mais velhas (Tan & Chin, 2023; Lee & Lee, 2023; Pawlak et al., 2022; White et al., 2021; Cantada & Lee, 2020; Campell et al., 2020; Stevanin et al., 2020; Wakim, 2014; Sullivan-Heavens., 2013; Hendricks & Cope, 2013; Shacklock & Brunetto, 2012; Stanley, 2010; Keepnews et al., 2010; Carver & Candela, 2008; Sherman, 2006; Apostolidis & Polifroni, 2006).

Os participantes no grupo focal destacaram nas **estratégias de melhoria face à diversidade geracional dos enfermeiros**, a sensibilização do enfermeiro gestor para as diferentes características das gerações de enfermeiros. Por sua vez, tanto na *scoping review*, como nas unidades de registo do grupo focal, destacou-se a importância de promover políticas de trabalho e estilos de comunicação mais personalizadas, que ofereçam uma gama de benefícios que atendam às diferentes necessidades das gerações, como o desenvolvimento profissional adequado às necessidades de cada indivíduo e coorte geracional, ou o reconhecimento profissional, de acordo com a valorização dada a este aspeto em cada uma das gerações, ou o *feedback* mais orientado para as expectativas de cada coorte geracional (Tan & Chin, 2023; Pawlak et al., 2022; White et al., 2021; Cantada & Lee, 2020; Stevanin et al., 2020; Sullivan Heavens et al., 2013). Assim sendo, o incentivo do trabalho colaborativo entre enfermeiros de diferentes gerações e líderes, poderá ser um fator essencial

para a melhoria da qualidade e segurança dos cuidados em enfermagem (Rollan & Siles, 2021).

Também a implementação de programas de mentoria e de atividades e iniciativas de *team building*, que estimulem a interação e a colaboração entre as diferentes gerações, surgiu como estratégia de destaque comum em ambos os estudos desta investigação, e que pode contribuir significativamente para a coesão das equipas de enfermagem.

A valorização das contribuições e perspetivas de todos os enfermeiros, independentemente da geração, revelou ser uma ferramenta na integração dos diversos elementos e na promoção de um ambiente de prática mais harmonioso e inclusivo (Tan & Chin, 2023; Stevanin et al., 2020; Hisel, 2019; Christensen et al., 2018; Hendricks & Cope, 2013; Keepnews et al., 2010; Lipscomb, 2010; Dols et al., 2010). Também, os participantes no grupo focal acrescentaram a mentoria como uma importante estratégia para a coesão das equipas, embora não mencionem a existência de programas de mentoria formais nos seus contextos.

A evidência recente demonstra que a mentoria em enfermagem contribui para a redução de erros, eventos adversos e stresse profissional, tendo também sido demonstrada a sua influência positiva na rotatividade e satisfação profissional (Minguéz Moreno et al., 2023). Desse modo, seria pertinente para a construção do conhecimento nesta área, a elaboração de programas de intervenção e mentoria, baseados nas estratégias sugeridas pela evidência, como também pelos enfermeiros gestores, e a sua aplicação nos contextos profissionais que permitisse determinar a sua relevância, aplicabilidade e eficácia.

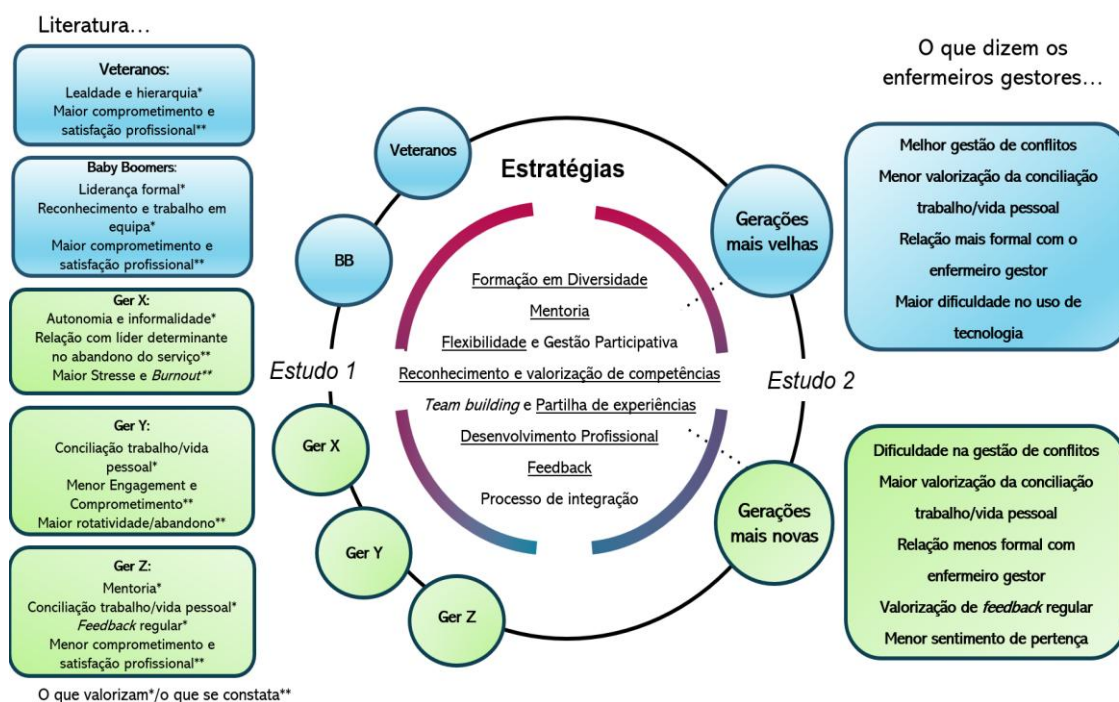
Por fim, surgiu no discurso dos participantes no grupo focal o tema do **processo de integração dos enfermeiros**, ao nível da retenção e rotatividade. A padronização do processo de integração dos enfermeiros das gerações mais jovens, através, por exemplo, de um programa de integração formal da instituição, com a colaboração dos enfermeiros gestores, poderá contribuir para adaptação dos enfermeiros mais jovens, por forma a que este

seja, de facto, um período promotor do desenvolvimento profissional. Um estudo recente de Albuquerque (2021), sugere que o período de integração constitui uma fase decisiva da adaptação e do desenvolvimento de um relacionamento saudável entre o novo enfermeiro e a restante equipa. Desta forma, é incontestável o potencial do processo de integração em contribuir para a construção de uma força de trabalho motivada, e alinhada com os objetivos organizacionais.

Para o enfermeiro gestor, importa conhecer as pessoas que tem na sua equipa, e importa conhecer as suas características principais e objetivos. Para Sherman (2006) e Silva (2022), os profissionais da Geração *Baby Boomers* são peritos clínicos e magníficos mentores. Os profissionais da Ger X são criativos, dispostos a modernizar os modelos de prestação de cuidados, devendo ser estimulados a ajustar os ambientes de trabalho aos novos desafios. Os membros da Ger Y são tecnologicamente muito aptos, devendo ser envolvidos no trabalho da equipa, reconhecendo as suas competências. E, por fim, segundo Silva (2022), a Ger Z, aprende, trabalha, comunica e cria oportunidades de uma maneira muito distinta relativamente às gerações anteriores. São dinâmicos, não gostam de hierarquias e priorizam a vida pessoal. A autora refere ainda que, a Ger Z está habituada à alta tecnologia e a múltiplas fontes de informação, ultrapassando a Ger Y no desempenho de multitarefas. As organizações terão de redesenhar os locais de trabalho e diversificá-los, para irem de encontro às necessidades desta geração (Christensen et al., 2018).

O desafio que se apresenta ao enfermeiro gestor, através destes resultados, parece relacionar-se com necessidade de criar mecanismos de retenção, promoção da satisfação profissional, do comprometimento e *engagement*, de redução do stresse e *burnout* direcionados para as diferentes gerações. O sucesso desta tarefa poderá abrir o caminho para a próxima geração, bem como contribuir para a evolução da profissão.

Por fim, na Figura 6 apresentam-se resumidamente, os achados mais relevantes de ambos os estudos da investigação, sinalizando as estratégias comuns em ambos os estudos.



**Figura 6**

*Síntese dos resultados de investigação*

*A sublinhado as estratégias comuns à scoping review e grupo focal*

## PARTE V – CONCLUSÃO

As recentes tendências económicas, sociais e demográficas que impeliram o adiamento da idade da reforma, combinadas com o natural rejuvenescimento da profissão, culminaram na coexistência de múltiplas gerações de enfermeiros nos ambientes de prática.

Ao longo desta investigação foi possível, a partir do estudo 1, contribuir para a caracterização das diferentes gerações de enfermeiros, atualmente existentes nos ambientes de prática profissional, destacando-se os diferentes resultados obtidos ao nível do *engagement*, comprometimento organizacional, ou, satisfação profissional, bem como das diferentes perspetivas em relação à liderança ou à relevância atribuída ao trabalho entre gerações.

Acrescentando ainda mais significado a esta investigação, as perceções dos enfermeiros gestores, identificaram diversas características diferenciadoras das gerações, seja na gestão de emoções e conflitos, na comunicação e relação entre profissionais, no uso de tecnologia e adaptação à mudança ou, na relação com o enfermeiro gestor e com a organização.

As conclusões obtidas são significativas pelo carácter pioneiro do percurso de investigação realizado sobre esta problemática, permitindo dotar os contextos de ação dos enfermeiros e, em particular, os enfermeiros gestores, do conhecimento e estratégias para garantir que a diversidade geracional se constitui uma mais-valia para clientes, enfermeiros e organizações, contribuindo, desse modo, para a construção de ambientes de prática profissional inclusivos para as diferentes gerações.

Porém, a escassez global de enfermeiros resultante, também, da existência de uma força de trabalho envelhecida, da elevada rotatividade dos profissionais e da falta de capacidade para atrair e reter os profissionais, desafia a liderança em enfermagem e as organizações a reinventarem-se e a desenvolverem estratégias inovadoras e sensíveis à diversidade geracional dos enfermeiros.

Percebe-se, ao longo desta investigação, que as estratégias que outrora eram eficazes poderão estar agora desajustadas para as novas gerações.

A abordagem colaborativa, inovadora e consciente da diversidade geracional, entre organizações, líderes e profissionais é fundamental para garantir ambientes de prática profissional verdadeiramente inclusivos e equitativos. Pretende-se, assim, a convivência harmoniosa entre as gerações mais jovens e mais velhas, cooperando não apenas para a prestação de cuidados de qualidade, mas também para a melhoria dos resultados organizacionais.

Salienta-se também, um importante caminho a ser percorrido pelo enfermeiro gestor, na promoção de estratégias de parceria ou na implementação de programas de mentoria, que englobem enfermeiros de diferentes gerações. Estas estratégias poderão constituir um importante recurso de formação contínua e desenvolvimento profissional, fundamental numa área profissional em constante evolução, como a enfermagem. Esta parceria entre enfermeiros de diferentes gerações poderá revelar-se útil na transferência de conhecimentos entre gerações, e contribuir para amenizar lacunas em áreas como o uso de tecnologias, a comunicação ou a documentação dos cuidados, bem como facilitar o processo de integração dos enfermeiros.

A parceria ou a mentoria entre elementos de diferentes gerações, que valorize as contribuições dos profissionais de todas as gerações, poderá, ainda, ser uma ferramenta relevante na promoção da satisfação profissional, do *engagement*, do comprometimento organizacional, da diminuição dos riscos psicossociais e, da retenção dos enfermeiros, como evidenciado nesta investigação.

Destacou-se ainda, a temática da conciliação entre o trabalho e a vida pessoal/familiar como sendo, um dos aspetos mais marcantes e diferenciadores entre gerações. A enorme relevância que os participantes do grupo focal lhe atribuíram é reveladora do desafio que constitui para o enfermeiro gestor no quotidiano das organizações. A abordagem efetuada pelas organizações a esta dimensão, será mais eficaz na redução da rotatividade e fortalecimento do comprometimento organizacional, se for

adaptada às diferentes necessidades de cada geração. Desta forma, as diferenças entre gerações em aspetos relacionados com o trabalho, deverão ser do conhecimento do enfermeiro gestor, e estar presentes no seu processo de tomada de decisão, para que possam cooperar para a definição de políticas organizacionais sensíveis à diversidade geracional dos enfermeiros.

No entanto, apesar das diferenças geracionais encontradas ao longo deste percurso, em muitos aspetos relacionados com o trabalho, é possível enunciar alguns aspetos prioritários e transversais a todas as gerações de enfermeiros: trabalho significativo em organizações orientadas por objetivos, flexibilidade para equilibrar o trabalho e a vida pessoal, ambientes de prática que promovam uma otimização da saúde mental, oportunidades para a formação contínua e desenvolvimento profissional e remunerações adequadas às suas competências. Muito embora não seja fácil atender a todos estes aspetos, as organizações e os decisores políticos devem comprometer-se em ouvir, compreender e ajustar as estratégias, para se enquadrarem num mundo em permanente transformação.

Apesar da pertinência das conclusões alcançadas nesta investigação, o rigor metodológico impõe que se destaquem também, algumas limitações. No estudo 1, poderão existir estudos relevantes nesta área, que não foram detetados em bases de dados não incluídas na revisão. Para além disso, a identificação de apenas um estudo longitudinal, torna difícil aferir se a geração desempenha efetivamente um papel determinante em aspetos relacionados com o trabalho ou, se algumas mudanças são apenas atribuíveis à idade e ao processo de envelhecimento natural de cada individuo, alterando-se com a fase do ciclo de vida em que se encontrem, independentemente da geração a que pertencem. Para além disso, torna-se difícil a generalização de resultados obtidos nesta investigação ou a definição de estratégias sensíveis à diversidade geracional, abrangentes ou de carácter global, já que os eventos ou acontecimentos que podem definir características geracionais, não são transversais. É pertinente também salientar que, não sendo nosso objetivo produzir generalizações na análise do estudo 2, mas sim a compreensão aprofundada sobre a problemática em estudo, acreditamos que os resultados

encontrados poderão ser convergentes nos diversos contextos profissionais dos enfermeiros. Adicionalmente o período limitado disponível para a realização da investigação, poderá constituir uma limitação, já que o processo de tratamento e análise dos dados e a complexidade da temática, exige profundas reflexões.

Torna-se, assim, significativo o desenvolvimento de estudos futuros, que possam contribuir para aprofundar o conhecimento nesta área, por exemplo, através de estudos qualitativos que permitam conhecer a da percepção dos enfermeiros sobre o trabalho com outras gerações, ou da avaliação, através do instrumento identificado nesta investigação (MNGQ), das características das gerações relacionados com o trabalho em diversos contextos profissionais. Seria, contudo, fundamental a construção de estudos com desenho longitudinal que permitam perceber se as características geracionais se perpetuam no tempo e, qual a influência da chegada de novas gerações sobre as gerações anteriores, analisando as variações que as atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho poderão ter, estabelecendo um avanço capital do conhecimento nesta área. O caráter dinâmico da problemática da diversidade geracional nos ambientes de prática profissional dos enfermeiros, conduzirá, brevemente, à necessidade de conhecer novas realidades que se evidenciarão quer com a chegada da geração *Alpha*, quer com a saída da geração *Baby Boomers*.

Em resumo, a investigação realizada permitiu responder à questão e objetivos inicialmente traçados, uma vez que foi possível analisar as características e implicações da diversidade geracional dos enfermeiros, bem como obter resultados relevantes relativamente às percepções dos enfermeiros gestores sobre a diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, H., & Vaghela, P. S. (2018). Work values of gen Z: Bridging the gap to the next generation. INC 2018 - National Conference on Innovative Business Management Practices in 21st Century, July 1–26. [https://www.researchgate.net/publication/334400459\\_WORK\\_VALUES\\_OF\\_GEN\\_ZBridging\\_the\\_Gap\\_to\\_the\\_Next\\_Generation](https://www.researchgate.net/publication/334400459_WORK_VALUES_OF_GEN_ZBridging_the_Gap_to_the_Next_Generation)
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J., & Silber, J. H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *JAMA*, 288 (16), 1987–1993. <https://doi.org/10.1001/jama.288.16.1987>
- Aiken, L., Sloane, D., Bruyneel, L., Van den Heede, K., & Sermeus, W. (2013). Nurses' reports of working conditions and hospital quality of care in 12 countries in Europe. *International journal of nursing studies*, 50(2), 143-153. <https://doi: 10.1016/j.ijnurstu.2012.11.009>
- Albuquerque, J. (2021). Integração dos enfermeiros e Construção da Identidade Profissional: Contributos da Supervisão Clínica. [Dissertação de Mestrado]. Escola Superior de Enfermagem do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.26/39577>
- Al-Ghraiyyah, T., Sim, J., & Lago, L. (2021). The relationship between the nursing practice environment and five nursing-sensitive patient outcomes in acute care hospitals: A systematic review. *Nursing Open*. John Wiley and Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/nop2.828>
- Amaral, A. F., Ferreira, P. L., & Lake, E. (2012). Validation of the Practice Environment Scale of the Nursing Work Index (PESNWI) for the portuguese nurse population. *International Journal of Caring Sciences*, 5(3), 280–288. [https://www.researchgate.net/publication/2679\)59485\\_O\\_R\\_I\\_G\\_I\\_N\\_A\\_L\\_P\\_A\\_P\\_E\\_R\\_Validation\\_of\\_the\\_Practice\\_Environment\\_Scale\\_of\\_the\\_Nursing\\_Work\\_Index\\_PES-NWI\\_for\\_the\\_Portuguese\\_nurse\\_population#:~:text=The%20NPE%20was%20assessed%20using%20the%20Practice%20Environment%20Scale%20of%20R%20I%20G%20I%20N%20A%20L%20P%20A%20P%20E%20R](https://www.researchgate.net/publication/2679)59485_O_R_I_G_I_N_A_L_P_A_P_E_R_Validation_of_the_Practice_Environment_Scale_of_the_Nursing_Work_Index_PES-NWI_for_the_Portuguese_nurse_population#:~:text=The%20NPE%20was%20assessed%20using%20the%20Practice%20Environment%20Scale%20of%20R%20I%20G%20I%20N%20A%20L%20P%20A%20P%20E%20R) Validation of the Practice Environment Scale of the Nursing Work Index (PES-NWI) for the Portuguese nurse population (researchgate.net)
- Amaral, A. F. (2014a). Resultados dos Cuidados de Enfermagem: Qualidade e Efetividade. [Tese de Doutorado não publicada]. Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra. <https://hdl.handle.net/10316/28468>
- Apostolidis B.M. & Polifroni, E.C. (2006) Nurse work satisfaction and generational differences. *Journal of Nursing Administration* 36, 506 -509.
- Backes, M., Higashi, G., Damiani, P., Mendes, J., & Sampaio, L. (2021) Condições de trabalho dos profissionais de enfermagem no enfrentamento da pandemia da Covid-19. *Revista Gaúcha de Enfermagem*. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200339>
- Bardin, L. (2016). Content Analysis. São Paulo: Almedina Edições 70. ISBN 9788562938047.

- Báo, A., Amestoy, S., Moura, G., & Trindade, L. (2019). Indicadores de qualidade: ferramentas para o gerenciamento de boas práticas em saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 2(72), 377–384. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0479>.
- Bean, S. (2020). Generation Z are more motivated by job satisfaction than money. *Workplace Insight*. <https://workplaceinsight.net/generation-z-more-motivated-byjob-satisfaction-than-money>
- Becton, B. J., Walker, J. H., & Farmer, J. A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 175-189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Bencsik, A., Horváth, C. G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generation at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Beutell, J. N. (2013). Generational differences in work-family conflict and synergy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10, 2544-2559. <https://doi.org/10.3390/ijerph10062544>
- Boudreau, C., & Rhéaume. (2024). A. Impact of the Work Environment on Nurse Outcomes: A Mediation Analysis. *Western Journal of Nursing Research*.46(3):210-218. <https://doi.org/10.1177/01939459241230369>
- Broadridge, M. A., Maxwell, A. G., & Ogden, M. S. (2007). Experiences, perceptions, and expectations of retail employment for generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523-544. <https://doi.org/10.1108/13620430710822001>
- Buonocore, F., Russo, M., & Ferrara, M. (2015). Work–family conflict and job insecurity: Are workers from different generations experiencing true differences? *Community, Work & Family*, 18(3), 299-316. <https://doi.org/10.1080/13668803.2014.981504>
- Burke, A., Walker, L., & Clendon, Jill. (2015). Managing intergenerational nursing teams: evidence from the literature. *The Free Library* (September, 1) [https://www.thefreelibrary.com/Managing intergenerational nursing teams: evidence from the literature. " The Free Library 01 September 2015](https://www.thefreelibrary.com/Managing+intergenerational+nursing+teams:+evidence+from+the+literature.+\).
- Burton, C., Mayhall, C., Cross, J., & Patterson, P. (2019). Critical elements for multigenerational teams: a systematic review. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol. 25 No. 7/8, 2019 pp. 369-401. Emerald Publishing Limited 1352-7592. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2018-0075>
- Cahill, T. F., & Cima, L. E. (2016). On Common Ground. *Health Progress*, (Jan-Feb), 63–67. On Common Ground: Addressing Generational Issues in Nursing Services (chaus <https://www.chausa.org/publications/health-progress/archive/article/january-february-2016/on-common-ground-addressing-generational-issues-in-nursing-servicesa.org>)
- Campbell, C.M., Patrician, P.A., & Booth, R. (2020). Generational preferences in the nursing work environment: A dimensional concept analysis. *Journal of Nursing Management*. 28(4):927-37. <https://doi.org/10.1111/jonm.13024>

- Cantada, M. & Lee, H. (2020). Generational Differences between Nurses Focus on Work Value and Job Engagement. *Jornal de Convergência Digital* Vol. 18. 9, pp. 199-210. <https://doi.org/10.14400/JDC.2020.18.9.199>
- Cappi, M. N., & Araujo, B. F. von B. de. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: Um estudo entre as gerações X e Y. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 21(3), 576–600. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0782014.54843>
- Cardoso, M. (2020). Diferenças geracionais em Enfermagem: o envolvimento e significado atribuído ao trabalho pelos enfermeiros de um Hospital. [Dissertação de Mestrado]. Escola Superior de Enfermagem de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.26/37410>
- Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, I. & Negas, M. (2015). Gestão das Organizações - Uma abordagem integrada e prospetiva. 2ªed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda
- Carver L. & Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management*. 2008; 16(8): 984-91. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00911.x>
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chen, P., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (6): 595-615. <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>
- Chicca, J. & Shellenbarger, T. (2018b). Generation Z. Approaches and teaching-learning practices for nursing professional development practitioners. *Journal for Nurses in Professional Development*, 34 (5): 250-256. <https://doi.org/10.1097/NND.0000000000000478>
- Christensen, S., Wilson, B. & Edelman, L. (2018). Can I relate? A review and guide for nurse managers in Leading generations. *Journal of Nursing Management*, 26(6):689-95. <https://doi.org/10.1111/jonm.12601>
- Cho, M., Bonn, M., & Han, S. (2018). Generation Z's sustainable volunteering: Motivations, attitudes and job performance. *Sustainability*, 10, 1-16. <https://doi.org/10.3390/su10051400>
- Choi P., Wong S., Lee W., & Tiu M. (2022). Multi-Generational Perspectives on the Competencies Required of First-Line Nurse Managers: A Phenomenological Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022; 24;19(17):10560. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710560>
- Costa, P., Mónico, L., Parreira, P., Fonseca, C., & Santos, V. (2016). Similarities between the knowledge creation and conversion model and the competing values framework: An integrative approach. *Journal of Aging & Innovation*, 5(3), 34–46. <http://journalofagingandinnovation.org/wp-content/uploads/4-similarities.pdf>
- Costanza, D., Badger, J., Frase, R., Severt, J. & Gade, P. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of*

- Business and Psychology* 27, 375-394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Cucina, M. J., Byle, A. K., Martin, R. N., Peyton, T. S., & Gast, F. I. (2018). Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 246-264 <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2017-0115>
- Decreto-Lei nº 71/2019 (2019). Carreira Especial de Enfermagem. *Diário da República*, 1ª Série, 101, 2626 – 2642. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/71-2019-122403266>
- Deloitte Global (2024). Gen Z and Millennial Survey Living and working with purpose in a transforming world. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1>.
- Diário da República 2ª Série. Nº48, 10 de março de 2015. Regulamento do Perfil de Competências do Enfermeiro Gestor.
- Dols, J., Landrum, P., & Wieck, L. (2010). Leading and Managing an Intergenerational Workforce. *Creative Nursing*, Volume 16, Issue 2, 2010 <https://doi.org/10.1891/1078-4535.16.2.68>
- Donabedian, A. (2003). An introduction to quality assurance in health care (R. Bashshur, Ed.). New York: Oxford University Press
- Edge, K. (2013). A review of the empirical generations at work research: Implications for school leaders and future research. *School Leadership & Management*, 34(2), 136-155. <https://doi.org/10.1080/13632434.2013.869206>
- Edmunds, J. & Turner, S. B. (2005). Global generations: Social change in the twentieth century. *The British Journal of Sociology*, 56(4), 559-577. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2005.00083.x>
- Egreja, C. & Melo, S. (2023). Conciliação trabalho-vida pessoal e familiar em profissões sob elevada pressão: o caso dos enfermeiros, polícias e jornalistas. *Sociologia, Problemas e Práticas [Online]*, 102. <http://journals.openedition.org/spp/12669>
- European Commission. (2021) European Pillar of Social Rights - Building a fairer and more inclusive European Union. European Pillar of Social Rights - Building a fairer and more inclusive European Union - Employment, Social Affairs & Inclusion - European Commission (europa.eu)
- Essain, R. (2018). Commitment of nurses to quality of care and patient satisfaction: the role of generational differences. (Publication No.10748224) [Doctoral dissertation, University of Phoenix]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Ferreira, V. (2019). Jovens e gerações em tempo de crise: entre Portugal e o contexto global in Juventudes em movimento – experiências, redes e afetos. Fortaleza: Expressão Gráfica Editora. ISBN: 978-85-420-1382-5
- Fontanella, B., Ricas, J. & Turato, E. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. November 2007. *Cadernos de saúde pública / Ministério da Saúde, Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública* 24(1):17-27 <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2008000100003>

- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.
- Freitas, M. J., Parreira, P., & Marôco, J. (2015). Dotação segura para a prática de enfermagem: um contributo para a gestão de unidades de saúde. Universidade Católica Portuguesa. [Tese de Doutoramento – Universidade Católica Portuguesa] <http://hdl.handle.net/10400.14/20702>
- Fukuzaki, T., Iwata, N., Ooba, S., Takeda, S. & Inoue, M. (2021) The Effect of Nurses' Work–Life Balance on Work Engagement: The Adjustment Effect of Affective Commitment. *J-STAGE Yonago Acta Medica*, 64, 3, p. 269-281. <https://doi.org/10.33160/yam.2021.08.005>
- Gonçalves. H., Magalhães, S. & Cunha, M. (2023) Ética e Diversidade Geracional do Trabalho: olhares cruzados. Fórum Ética Católica Porto Business School. Porto. Universidade Católica do Porto. [relatorio-de-inquerito-etica-e-diversidade-geracional-no-trabalho-2023.p  
file:///C:/Users/aacsd/Desktop/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20D.%20Geracional/Disserta%C3%A7%C3%A3o/Enquadramento%20Diferen%C3%A7as%20geracionais/relatorio-de-inquerito-etica-e-diversidade-geracional-no-trabalho-2023.pdf](file:///C:/Users/aacsd/Desktop/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20D.%20Geracional/Disserta%C3%A7%C3%A3o/Enquadramento%20Diferen%C3%A7as%20geracionais/relatorio-de-inquerito-etica-e-diversidade-geracional-no-trabalho-2023.pdf)
- Guirardello, E., Oliveira, H. & Cimiotti, J. (2023). The practice environment of primary care nurses: A cross-sectional study of five health care districts in San Paulo, Brazil. *International Journal of Nursing Studies Advances*. Volume 5, December, 100150. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2023.100150>
- Gursoy, D., Maier, A. T., & Chi, G. C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Guest, G., Namey, E., Taylor, J., Eley, N., & McKenna, K. (2017). Comparing focus groups and individual interviews: findings from a randomized study. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(6), 693-708. <http://doi/full/10.1080/13645579>.
- Hendricks, J. M., & Cope, V. C. (2013). Generational diversity: what nurse managers need to know. *Journal of Advanced Nursing*, 69(3), 717–725. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06079.x>
- Hisel, M.E. (2019). Measuring work engagement in a multigenerational nursing workforce. *Journal of Nursing Management*. 28(2):294-30. <https://doi.org/10.1111/jonm.12921>
- Howe, N. Strauss, W. (2010). Millennials rising: The next great generation. New York, NY: Vintage Books.
- Huber, P., & Schubert, H. (2019). Attitudes about work engagement of different generations-A cross-sectional study with nurses and supervisors. *Journal of Nursing Management*; 27(7):1341-50. <https://doi.org/10.1111/jonm.12805>

- Internacional Council of Nurses [ICN]. (2007). Ambientes Favoráveis à Prática: Condições no Trabalho = Cuidados de Qualidade. (Revisão Ordem dos Enfermeiros).  
[https://www.ordemenfermeiros.pt/arquivo/publicacoes/Documents/Kit\\_DI\\_E\\_2007.pdf](https://www.ordemenfermeiros.pt/arquivo/publicacoes/Documents/Kit_DI_E_2007.pdf)
- International Council of Nurses [ICN] (2019). International Workforce Forum calls for urgent action from governments to address global nursing shortage. International Council of Nurses: Genebra. Acedido: maio de 2021. Disponível em: <https://www.icn.ch/news/icn-international-workforce-forum-calls-urgentaction-governments-address-global-nursing>.
- Jesus, E., Roque, S. & Amaral, A. (2015). Estudo RN4CAST em Portugal: Ambientes de prática de enfermagem. *Revista Investigação em Enfermagem*, 26-44.  
[https://www.researchgate.net/publication/289537196\\_Estudo\\_RN4Cast\\_em\\_Portugal\\_ambientes\\_de\\_pratica\\_de\\_enfermagem](https://www.researchgate.net/publication/289537196_Estudo_RN4Cast_em_Portugal_ambientes_de_pratica_de_enfermagem).
- Jobe, L. (2014). Generational differences in work ethic among 3 generations of registered nurses. *Journal of Nursing Administration*, 44(5), 303–308.  
<https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000071>
- Jonck, P., Van der Walt, F., & Sobayeni, N.C. (2017). A generational perspective on work values in a South African sample. *SA Journal of Industrial Psychology/SA*, 43(1), 1- 9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43.1393>
- Jun, J., Ojemeni, M. M., Kalamani, R., Tong, J., & Crecelius, M. L. (2021). Relationship between nurse burnout, patient and organizational outcomes: Systematic review. *International Journal of nursing studies*, 119, 103933. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.103933>
- Karami, A., Farokhzadian, J., & Foroughameri, G. (2017). Nurses' professional competency and organizational commitment: Is it important for human resource management? *PLOS ONE*, 12(11), 1-15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0187863>
- Kelly, E., Stoye, G., & Warner, M. (2022). *Factors associated with staff retention in the NHS acute sector*. Institute for Fiscal Studies. IFS-R216-Factors-associated-with-staff-retention-in-the-NHS-acute-sector\_2.pdf. [ifs.org.uk](https://www.ifs.org.uk/publications/11444)
- Kelly, D., Kutney-Lee, A., Lake, E. & Aiken, L. (2013). The critical care work environment and nurse-reported health care-associated infections. *American Journal of Critical Care*, 22(6), 482-488. <https://doi.org/10.4037/ajcc2013298>.
- Keepnews, D.M., Brewer, C.S., Kovner, C.T. & Shin, J.H. (2010). Generational differences among newly licensed registered nurses. *Nursing Outlook* 58, 155 -163. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2009.11.001>
- Kelan, E. K. (2014). Organizing Generations - What Can Sociology Offer to the Understanding of Generations at Work? *Sociology Compass*, 8(1), 20–30. <https://doi.org/10.1111/soc4.12117>
- Kim, M., Knutson, J. B., & Choi, L. (2016). The effects of employee voice and delight on job satisfaction and behaviors: Comparison between employee

- generations. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(5), 563-588. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1067665>
- Koulopoulos, T., Keldsen, D. (2014). *The Gen Z effect: The six forces shaping the future of business*, New York: Bibliomotion, Inc.
- Kupperschmidt, B. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective Management, *The Health Care Manager*, 19 (1): 65-76.
- Kutney-Lee, A., Stimpfel, A. W., Sloane, D. M., Cimiotti, J. P., Quinn, L. W., & Aiken, L. H. (2015). Changes in patient and nurse outcomes associated with magnet hospital recognition. *Medical care*, 53(6), 550–557. <https://doi.org/10.1097/MLR.0000000000000355>
- Laari, L., Anim-Boamah, O., Boso, C. (2022) Soft skills the matchless traits and skills in nursing practice: An integrative review. *Nursing Practice Today*. 9(4):267-278. <https://doi.org/10.18502/npt.v9i4.11199>
- Lake, E. T., & Friese, C. R. (2006). Variations in nursing practice environments: relation to staffing and hospital characteristics. *Nursing research*, 55(1), 1–9. <https://doi.org/10.1097/00006199-200601000-00001>
- Lake, E. T., Narva, A. M., Holland, S., Smith, J. G., Cramer, E., Rosenbaum, K. E. F., French, R., Clark, R. R. S., & Rogowski, J. A. (2022). Hospital nurses' moral distress and mental health during COVID-19. *Journal of advanced nursing*, 78(3), 799–809. <https://doi.org/10.1111/jan.15013>
- Lavoie-Tremblay M, Trepanier S, Fernet C., & Bonneville-Roussy A. (2014) Testing and extending the triple match principle in the nursing profession: a generational perspective on job demands, job resources and strain at work. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi:10.1111/jan.12188>
- Lee. A. & Lee, J. (2023). Differences in occupational values, communication types, job satisfaction, and organisational commitment among clinical nurses across generations. *Frontiers in Psychology*.14:1174197. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1174197>.
- Leiter, M.P., Jackson, N.J., & Shaughnessy, K. (2009). Contrasting burnout, turnover intention, control, value congruence and knowledge sharing between Baby Boomers and Generation X. *Journal of Nursing Management* 17, 100 -109. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00884.x>.
- Leiter, M.P., Price, S.L., & Spence Laschinger, H.K. (2010). Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses. *Journal of Nursing Management*. 18, 970 -980. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01168.x>.
- Lipscomb, V. (2010). Intergeracional Issues in Nursing: Learning from each generation. *Clinical Journal of Oncology*, 14(3), 267-269. <https://doi.org/10.1188/10.CJON.267-269>
- Lyons, S., Urick, M., Kuron, L., & Schweitzer, L. (2015). Generational differences in the workplace: There is complexity beyond the stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 346-356. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.48>
- McHugh, M. D., Kelly, L. A., Smith, H. L., Wu, E. S., Vanak, J. M., & Aiken, L. H. (2013). Lower mortality in magnet hospitals. *Medical care*, 51(5), 382–388. <https://doi.org/10.1097/MLR.0b013e3182726cc5>

- Manojlovich, M., & DeCicco, B. (2007). Healthy work environments, nurse-physician communication, and patients' outcomes. *American journal of critical care: an official publication, American Association of Critical-Care Nurses*, 16(6), 536–543.
- Mannheim, K. (1956). *Collected works of Karl Mannheim, Vol. 7: Essays on the sociology of culture*. New York: Routledge.
- Mannheim, K. (1990). *Sociologia do Conhecimento (Vol.III)*. Edição: Rés
- Melo, R., Mónico, L., Carvalho, C., & Parreira, P. (2017). Liderança e sus efeitos: A liderança de Enfermagem nas organizações de saúde. Escola Superior de Enfermagem de Coimbra. Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem. ISBNp 978-989-99426-6-0.
- Mínguez Moreno, I., González de la Cuesta, D., Barrado Narvi3n, M., Arnaldos Esteban, M., González Cantalejo, M. (2023) Nurse Mentoring: A Scoping Review. *Healthcare*. 2023; 11(16):2302. <https://doi.org/10.3390/healthcare11162302>
- National Library of Medicine. (2023). Medical Subject Headings - Home Page. Nih.gov; U.S. National Library of Medicine. <https://www.nlm.nih.gov/mesh/meshhome.html>
- Noble, S., & Schewe, C. (2003). Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of Business Research*. 56: 979-987 [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00268-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00268-0)
- Numminen, O., Ruoppa, E., Leino-Kilpi, H., Isoaho, H., Hupli, M., & Meretoja, R. (2016). Practice environment and its association with professional competence and work-related factors: perception of newly graduated nurses. *Journal of Nursing Management*, 24(1), E1-11. <https://doi.org/10.1111/jonm.12280>
- Nunes, E. M. G. T., & Gaspar, M. F. M. (2017). A qualidade da rela33o l3der-membro e o empenhamento organizacional dos enfermeiros. *Revista da Escola de Enfermagem da Universidade de S. Paulo*, 51(e03263), 1-6. <https://doi.org/10.1590/s1980-220x2016047003263>
- Ochieng, N.T., Wilson, K., Derrick, C.J., & Mukherjee, N. (2018). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and Evolution*, 9, 20–32. <https://doi.org/10.1111/2041-210X.12860>
- O'Hara, M.A., Burke, D., Ditomassi, M., & Palan Lopez, R. (2019). Assessment of Millennial Nurses' Job Satisfaction and Professional Practice Environment. *Journal of Nursing Adm.*; Sep;49(9):411-417. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000777>. PMID: 31437855.
- Oliveira, J. A. do C. (2023). Liderança servidora e bem-estar na enfermagem: O papel moderador da gera33o [Disserta33o de mestrado, Iscte - Instituto Universit33rio de Lisboa]. Reposit33rio Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/30680>
- Ordem dos Enfermeiros. (1996). Regulamento do Exer33cio Profissional do Enfermeiro. <http://ordemenfermeiros.pt/arquivo/AEnfermagem/Documents/REPE.pdf>
- Ordem dos Enfermeiros. (10 de mar33o de 2015). Regulamento n.º 101/2015: Regulamento do Perfil de Compet33ncias do Enfermeiro Gestor. Obtido de Di33rio da Rep33blica, 2.ª s33rie. N.º 48:133

[https://www.ordemenfermeiros.pt/arquivo/legislacao/Documents/LegislacaoOE/Regulamento\\_101\\_2015\\_PerfilCompetenciasEnfermeiroGestor.pdf](https://www.ordemenfermeiros.pt/arquivo/legislacao/Documents/LegislacaoOE/Regulamento_101_2015_PerfilCompetenciasEnfermeiroGestor.pdf)

- Ordem dos Enfermeiros. (2023). Anuário Estatístico Nacional. 2023\_anuarioestatisticos\_nacional.xlsx (live.com)
- Organização Cooperação Desenvolvimento Económico [OCDE]. (2020). Promover uma força de trabalho com Idade Inclusiva. <https://www.oecd.org/economic-outlook/june-2020/>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento [OCDE]. (2023). Retaining Talent at All Ages, Ageing and Employment Policies, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/00dbdd06-en>.
- Organização Mundial da Saúde [OMS]. (2022) Relatório mundial sobre o idadismo. Washington, D.C.: Organização Pan-Americana da Saúde; 2022. Licença: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. <https://doi.org/10.37774/9789275724453>.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2016). The changing face of the employees-generation Z and their perceptions of work. *Procedia Economics and Finance*, 26(15), 476-483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ (Clinical research ed.)*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Palicka, O. (2016). Generational Differences in Work Values and Job Satisfaction [Master's Thesis: Economics of Management and Organization]. University of Rotterdam. <hdl.handle.net/2105/34652>
- Parry, E. and Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13 No. 1, pp. 79-96, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>.
- Parry, E., Urwin, P. (2017). The evidence base for generational differences: Where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, 3 (2): 140-148 <https://doi.org/10.1093/workar/waw037>
- Pawlak, N., Serafin, L., & Czarkowska-Pączek, B. (2022). Analysis of the influence of intergenerational differences on cross-generational cooperation among nurses. *Pielęgniarstwo XXI wieku / Nursing in the 21st Century*, Vol.21, N°.1 (78) /2022(1): 45-49. DOI: <https://doi.org/10.2478/pielxxiw-2022-0007>
- Pereira, S., Ribeiro, Olga., Fassarella, C., Santos, E. (2024) The impact of nursing practice environments on patient safety culture in primary health care: a scoping review. *BJGP Open Access*. <https://doi.org/10.3399/BJGPO.2023.0062>
- Perlini, N., Simon, B., & Lacerda, M. (2020). Teoria Fundamentada nos Dados: aspectos metodológicos em teses da enfermagem brasileira. *Revista*

- Brasileira de Enfermagem*, 6(73), 1–8. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0274>
- Peter, K.A., Meier-Kaeppli, B., Pehlke-Milde, J., & Grylka-Baesclin, S. (2021). Work-related stress and intention to leave among midwives working in Swiss maternity hospitals – a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 21, 671 (2021). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06706-8>
- Peters, M. D. J., Godfrey, C., Mclnerney, P., Munn, Z., Tricco, A. C. & Khalil, H. (2020). Chapter 11: Scoping reviews (2020 Version). In E. Aromataris & Z. Munn (Eds.), *JBIM Manual for Evidence Synthesis*. JBI. <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-12>
- Petronilho, F. (2009). Produção de indicadores de qualidade: a enfermagem que queremos evidenciar. *Revista Sinais Vitais*, nº 82, 35-43. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/63461>.
- Polit, D. F. & Beck, C. T., & Hungler, B. P. (2018). Fundamentos da pesquisa em enfermagem. Métodos, avaliação e utilização (9ª ed.). Artmed. ISBN: 8582714904, 9788582714904
- Pressley, C., & Garside, J. (2023). Safeguarding the retention of nurses: A systematic review on determinants of nurse's intentions to stay. *Nursing open*, 10(5), 2842–2858. <https://doi.org/10.1002/nop2.1588>
- Radford, K., & Shacklock, K. (2012). Generational differences in retention motives: a review of the literature and implications for practice. Paper presented at the 26th Annual Australian
- Reeves, T. C., & Oh, E. J. (2007). Generational differences. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J. J. G. Van Merriënboer, & M. Driscoll (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology*: 295-303. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. ISBN: 9780203880869
- Ribeiro, O., Vicente, C., Martins, M., Vandresen, L. & Silva, J. (2020a) Instruments for assessing professional nursing practice environments: an integrative review. *Revista Gaúcha Enfermagem*. 2020;41:e20190381. doi: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2020.20190381>
- Ribeiro, O., Vicente, C., Martins, M., Trindade, L., Sousa, C., & Cardoso, M. (2020b) Scale of evaluation of the environments of professional nursing practice: construction and content validation. *Revista Baiana de Enfermagem*, 34, e37996. Doi: 10.18471/rbe.v34.37996.
- Ribeiro, O. M. P., Trindade, L. L., Pinto Novo, A. F. M., da Rocha, C. G., Sousa, C. N., Cabral Teles, P. J. F., Reis, A. C. R. D. S., Perondi, A. R., Andrigue, K. C. K., Pereira, S. C. A., Leite, P. C. D. S., & Ventura-Silva, J. M. A. (2022). The COVID-19 Pandemic and Professional Nursing Practice in the Context of Hospitals. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 10(2), 326. <https://doi.org/10.3390/healthcare10020326>
- Ridley, J., Wilson, B., Harwood, L. & Laschinger, H. (2009). Work environment, health outcomes and magnet hospital traits in the Canadian nephrology nursing scene. *The CANNT Journal*, Jan-Mar, 19(1), 28-35. [file:///C:/Users/User/Downloads/Work\\_environment\\_health\\_outcomes\\_and\\_Magnet\\_hospital.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Work_environment_health_outcomes_and_Magnet_hospital.pdf);
- Rony, M., Numan, S., & Alamgir, H. (2023) The association between work-life imbalance, employees' unhappiness, work's impact on family, and family

- impacts on work among nurses: A Cross-sectional Study. *Informatics in Medicine Unlocked*. 38 (2023) 101226. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.imu.2023.101226>
- Rollan, S., & Siles J. (2021). Nursing Professionals within the Intergenerational Context during the 20th and 21st Centuries: an Integrative Review. *Investigación y Educación en Enfermería*. 39(3):e14. <https://doi.org/10.17533/udea.iee.v39n3e14>.
- Shacklock, K., & Brunetto, Y. (2012). The intention to continue nursing: work variables affecting three nurse generations in Australia. *Journal of Advanced Nursing* 68(1):36-46. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05709.x>
- Shembavnekar, N., Buchan, J., Bazeer, N., Kelly, E., Beech, J., Charlesworth, A., McConkey, R., & Fisher, R. (2022). *NHS workforce projections 2022*. The Health Foundation. <https://www.health.org.uk/publications/nhsworkforceprojections2022>
- Sherman, R.O. (2006). Leading a multigenerational nursing workforce: Issues, challenges and strategies. *Online Journal of Issues in Nursing*. 2006; 11(2):3-3. <https://doi.org/10.3912/OJIN.Vol11No02Man02>
- Shelley, A. (2018). Embracing generational diversity: reducing and managing workplace conflict. *ORNAC Journal*. Halifax Vol. 36, Edição. 4, (Dec 2018): 13. <file:///C:/Users/aacsd/Desktop/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20D.%20Geracional/Disserta%C3%A7%C3%A3o/Scoping/Texto%20integral%20scoping%20DGeracional/Texto%2016%20Shelly%202018.pdf>
- Silva, K. (2022). Influência geracional na satisfação do trabalho dos enfermeiros. [Dissertação de Mestrado em Enfermagem] Universidade Federal de Alfenas. <https://btd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/2016>
- Silva, I., Veloso, A. & Keating, J. (2014). Focus group: Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusofona de Educação*, 26. 175-190. <file:///C:/Users/aacsd/Downloads/Focusgroup2014.pdf>
- Singh, V; Verma, S & Chaurasia, S. (2020). Intellectual structure of multigenerational workforce and contextualizing work values across generations: a multistage analysis. *International Journal of Manpower*, 42(3), 470-487. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0207>
- Sousa, J., & Santos, S. (2020) Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. *Pesquisa e Debate em Educação*, Juiz de Fora: UFJF, v. 10, n. 2, p. 1396 - 1416, jul. - dez. ISSN 2237-9444. <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>.
- Stanley D. (2010). Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management*. 18: 846-852. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01158.x>
- Stanley, D. (2017). Clinical Leadership in Nursing and Healthcare. In *Clinical Leadership in Nursing and Healthcare*. <https://doi.org/10.1002/9781119253785>

- Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen Z@ Work: How the next generation is transforming the workplace*. New York: HarperCollins. ISBN: 0062475452, 9780062475459
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584-2069*. William Morrow and Company, New York.
- Streubert, H. J. & Carpenter, D. R. (2013). *Investigação Qualitativa em Enfermagem*. (5ªEd.). Loures: Lusociência.
- Stevanin, S., Bressan, V., Vehviläinen-Julkunen, K., Pagani, L., Poletti, P., & Kvist, T. (2017). The Multidimensional Nursing Generations Questionnaire: development, reliability, and validity assessments. *Journal of Nursing Management*; May;25(4):287-296. doi: 10.1111/jonm.12465. Epub 2017 Feb 6. PMID: 28164399.
- Stevanin, S., Palese, A., Bressan, V., Vehviläinen-Julkunen, K., & Kvist, T. (2018). Workplace-related generational characteristics of nurses: A mixed-method systematic review. *Journal of Advanced Nursing*. 2018; 74(6):1245-63. <https://doi.org/10.1111/jan.13538>
- Stevanin, S., Mikkonen, S., Bressan, V., Vehviläinen-Julkunen, K., & Kvist, T. (2019). Psychometric validation of the Multidimensional Nursing Generations Questionnaire (MNGQ). *Journal of Advanced Nursing*. 2019 Nov;75(11):3147-3155. <https://doi.org/10.1111/jan.14118>. Epub 2019 Jul 26. PMID: 31225665.
- Stevanin S, Voutilainen A, Bressan V, Vehviläinen-Julkunen K, Rosolen V, Kvist T. (2020). Nurses' Generational Differences Related to Workplace and Leadership in Two European Countries. *Western Journal of Nursing Research*. 2020;42(1):14-23. <https://doi.org/10.1177/0193945919838604>
- Sullivan Havens, D., Warshawsky, N., Vasey, J. (2013). RN work engagement in generational cohorts: the view from rural US hospitals. *Journal of Nursing Management* 21, 927–940. <https://doi.org/10.1111/jonm.12171>
- Tan, S. & Chin, G. (2023). Generational effect on nurses' work values, engagement, and satisfaction in an acute hospital. *BMC Nursing* 22, 88 (2023). <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01256-2>
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D., Moher, D., Peters, M. D. J., Horsley, T., Weeks, L., Hempel, S., Akl, E. A., Chang, C., McGowan, J., Stewart, L., Hartling, L., Aldcroft, A., Wilson, M. G., Garritty, C., ... Straus, S. E. (2018). PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): 73 Checklist and Explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467–473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>
- Tsaur, H. S., & Yen, H. C. (2018). Work–leisure conflict and its consequences: Do generational differences matter? *Tourism Management*, 69, 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.011>
- Twenge, M. J., Campbell, M. S., Hoffman, J. B., & Lance, E. C. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Veríssimo, M. (2019). Orientações de carreira na geração Z. [Dissertação de mestrado, ISCTE Bussines School - Instituto Universitário de Lisboa].

- Repositório do ICSTE – Instituto Universitário de Lisboa.  
<http://hdl.handle.net/10071/19584>>.
- Wakim, N. (2014). Occupational stressors, stress perception levels and coping styles of medical surgical RNs: a generational perspective. *Journal of Nursing Administration* 44, 632–639. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000140>.
- Wei, H., Sewell, K. A., Woody, G., & Rose, M. A. (2018). The state of the science of nurse work environments in the United States: A systematic review. *International journal of nursing sciences*, 5(3), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.04.010>
- Weingarten, R.M. (2009). Four generations, one workplace: a gen X-Y staff nurse's view of team building in the emergency department. *Journal of Emergency Nursing*, Vol. 35 No. 1, pp. 27-30. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2008.02.017>.
- Weston, M. (2006). Integrating generational perspective in nursing. *Online journal of issues in nursing*, 11(2), 2.
- White, J., Hepworth, G., Alvorado, J., Lemmon, C., & Brijnath, B. (2020). Managing workplace change: Intergenerational perspectives from Victorian public hospital nurses. *Collegian*, Volume 28, Issue 2, April 2021, p.178-183. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2020.06.006>
- Williams, K. & Page, R. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3 (3): 1-17.
- Wilson-Keates, B., Widger, K., Pye, C., Cranley, L., Squires, M. & Tourangeau, A. (2008). Job satisfaction among a multigenerational nursing workforce. *Journal of Nursing Management*. 2008, 16, 716–723 <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00874.x>
- Wieck, K. L., Dols, J. & Landrum, P. (2010). Retention priorities for the intergenerational nurse workforce. *Nursing Forum*, 45(1), 7-17. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2009.00159.x>
- World Economic Forum [WEF]. (2020) The future of Jobs (2020). Global Challenge Insight Report. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report2020/in-full>.
- Yoder-Wise P. S. (2020). A framework for planned policy change. *Nursing forum*, 55(1), 45–53. <https://doi.org/10.1111/nuf.12381>
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. New York: AMACOM.
- Zraychikova, E., Gehri, B., Zúñiga, F., Bachnick, S., & Simon, M. (2023). The Interaction Between Leadership, the Patient-to-Nurse Ratio and Nurses' Work-Life Balance in the Psychiatric Inpatient Setting in Switzerland: A Secondary Data Analysis of Cross-Sectional Data. *Administration and Policy in Mental Health* 50, 317–326. <https://doi.org/10.1007/s10488-022-01239-6>

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

## ANEXOS



Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

ANEXO I – Tabela de análise dos artigos incluídos na *scoping review*

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

AUTOR(ES)/ANO/ PAÍS	OBJETIVO	CONTEXTO	MÉTODO/ DESENHO/PAR TICIPANTES	RESULTADOS/CONCLUSÕES
Tan & Chin, 2023 Singapura	Explorar as diferenças geracionais no <i>engagement</i> , valores e atitudes relacionados com o trabalho.	Hospitalar	Estudo transversal, descritivo e correlacional. 778 enfermeiros	A ênfase no equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada é maior à medida que a geração se torna mais jovem. Ger Y e Z são mais facilmente adaptáveis à mudança.
Lee & Lee, 2023 Coreia do Sul	Examinar as diferenças geracionais nos valores profissionais, comunicação, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional.	Hospitalar	Estudo transversal, descritivo. 159 enfermeiros	Satisfação profissional e comprometimento organizacional são mais elevados na Ger X do que nas gerações seguintes. Não se observaram diferenças entre as gerações, relativamente aos tipos de comunicação.
Pawlak et al., 2022 Polónia	Analisar a influência das diferenças geracionais na cooperação entre gerações de enfermeiros.		Revisão de literatura	Ger <i>Baby Boomers</i> e Ger X revelam maior comprometimento organizacional. Ger Y e Ger Z revelam maior necessidade de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Ger Z a demonstrar expectativas mais elevadas relativamente à liderança.
White et al., 2021 Austrália	Identificar diferenças geracionais nas experiências de gestão, intenções de carreira, aprendizagem, desenvolvimento e bem-estar.	Hospitalar	Estudo transversal, descritivo. 18963 enfermeiros Taxa de resposta: 37%	A satisfação profissional foi mais elevada na Ger Z, seguida da Ger Y, Ger <i>Baby Boomers</i> e Ger X. Todas as gerações manifestaram satisfação com o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.
Rollan & Siles, 2021 Espanha	Descrever as diferenças geracionais existentes entre os enfermeiros dos séculos XX e XXI.		Revisão integrativa de acordo com a metodologia de <i>Whittemore e Knaf</i> .	Gerações mais velhas revelaram maior comprometimento organizacional e maior satisfação profissional. Os enfermeiros da Ger X e Ger Y consideram significativo o equilíbrio adequado entre a vida profissional e pessoal.
Peter et al., 2021 Suíça	Investigar a compatibilidade entre a vida profissional e a vida pessoal e as diferenças entre gerações quanto ao stresse relacionado com o trabalho.	Maternidades	Estudo transversal, descritivo. 98 <i>Midwives</i> Taxa de resposta: 64%	A intenção de abandonar a organização era mais elevada para as gerações mais jovens (X e Y), do que para a Ger <i>Baby Boomers</i> . A intenção de abandonar a profissão prematuramente aumenta quando o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal está comprometido.

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

Cantada & Lee, 2020 Coreia do Sul	Identificar diferenças geracionais nos valores relacionados com o trabalho e <i>engagement</i> .	Hospitalar	Estudo descritivo e correlacional. 256 enfermeiros Taxa de resposta: 86,7%	A satisfação com a profissão é menor para os enfermeiros da Ger Z do que para os enfermeiros da Ger Y, e menor para os enfermeiros da Ger Y do que para os da Ger X. A disponibilidade de tempo para a vida privada é mais valorizada nas Ger Y e Z.
Campbell et al., 2020 Estados Unidos América (EUA)	Identificar as preferências entre gerações na criação de ambientes de prática de enfermagem favoráveis.		Método de <i>Dimensional Concept Analysis</i> baseado em Caron and Bowers (2000)	Ger Y atribui maior importância a domínios como o salário, o tempo livre, as interações pessoais no trabalho, benefícios próprios do trabalho e apoio dos seus gestores/líderes. Ger X atribui importância a fatores relacionados com a prática da enfermagem, como a autonomia.
Stevanin et al., 2020 Finlândia	Medir e comparar várias características geracionais dos enfermeiros em Itália e na Finlândia.	Hospitalar	Estudo transversal, comparativo. 3 093 enfermeiros Taxa de resposta Itália: 56% Taxa de resposta da Finlândia: 28%.	Todas as gerações referem sentimentos positivos sobre o trabalho em equipa com colegas de gerações diferentes. Todas as gerações consideram-se orientadas para a mudança e para a utilização da tecnologia, sendo que a Ger <i>Baby Boomers</i> refere uma propensão ligeiramente inferior. Os enfermeiros da Ger Y precisam, em geral, de mais <i>feedback</i> do que os das outras gerações.
Hisel 2019 EUA	Avaliar o nível de <i>engagement</i> dos enfermeiros.	Hospitalar	Estudo comparativo, quantitativo, não-experimental. 1885 enfermeiros	Os Veteranos demonstraram maior <i>engagement</i> , seguidos da Ger <i>Baby Boomers</i> , da Ger X e da Ger Y.
O'Hara et al., 2019 EUA	Avaliar a relação entre o ambiente da prática profissional e a satisfação dos enfermeiros da Ger Y.	Hospitalar <i>Magnet</i>	Estudo descritivo e correlacional. 825 enfermeiros Taxa de resposta: 28,3%	Demonstraram que a autonomia, o trabalho em equipa, a liderança e a motivação contribuem para a satisfação profissional dos enfermeiros da Ger Y.
Stevanin et al., 2019 Finlândia	Realizar teste psicométrico da estrutura fatorial do Multidimensional Nursing Generations Questionnaire (MNGQ).	Hospitalar	Estudo descritivo e correlacional. 3 218 enfermeiros	As relações entre pares são descritas como mais importantes para os <i>Baby Boomers</i> do que para as outras gerações. <i>Baby Boomers</i> e Ger X revelaram ser menos orientados para a mudança que enfermeiros da Ger Y.
Huber & Schubert, 2019 Alemanha	Investigar as diferenças nas atitudes relacionados com o trabalho em três gerações de	Hospitalar	Estudo quantitativo, transversal. 992 enfermeiros	Ger Y apresenta menor nível de <i>engagement</i> comparativamente às Ger X e <i>Baby Boomers</i> . "Ambição Profissional" mais valorizada para a Ger Y do que nas gerações anteriores.

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

	enfermeiros.			
Christensen, S. et al., 2018 EUA	Descrever cinco gerações de enfermeiros e abordar estratégias para melhorar a eficácia da liderança.		Revisão de literatura	As diferenças intergeracionais, apesar de desafiantes, podem ser utilizadas de forma vantajosa para reforçar a eficiência e para criar equipas mais coesas através de estratégias de comunicação abrangentes, sistemas de recompensa personalizados e flexibilidade no local de trabalho.
Stevanin et al., 2018 Finlândia	Descrever as características relacionados com o trabalho de três gerações de enfermeiros.		Revisão sistemática de métodos mistos	Ger <i>Baby Boomers</i> refere níveis mais baixos de stresse e <i>burnout</i> do que as Ger X e Y. A Ger Y parece ser mais sensível ao stresse. Ger <i>Baby Boomers</i> apresenta maior satisfação profissional e <i>engagement</i> e a Ger Y menor satisfação profissional e <i>engagement</i> .
Stevanin et al., 2017 Finlândia	Avaliar a fiabilidade e validade do questionário MNGQ.	Hospitalar	Estudo quantitativo, transversal. 1302 enfermeiros Taxa de resposta: 25% online e 40% versão em papel	O Multidimensional Nursing Generations Questionnaire (MNGQ) revelou ser um instrumento capaz de detetar as perceções das diferentes gerações de enfermeiros em diferentes dimensões: “Conflitos entre gerações”, “Visão de segurança do doente”, “Questões de relacionamento entre gerações”, “Trabalhar em equipa multigeracional”, “Orientação para a mudança” e “Propensão e disponibilidade para o trabalho”.
Lavoie-Tremblay et al., 2014 Canada	Examinar a interação entre as exigências do trabalho, os recursos e a tensão na profissão de enfermagem (Triple Match Principle) e a influência das gerações.	Hospitalar	Estudo descritivo e correlacional. 1254 enfermeiros	Confrontados com exigências cognitivas elevadas, os enfermeiros da Ger X referiram menos sofrimento psicológico do que os enfermeiros da Ger Y. Em contextos profissionais de elevada exigência física, os enfermeiros da Ger Y relataram menor sofrimento psicológico que os da Ger X.
Wakim, 2014 EUA	Comparar os fatores de stresse no trabalho, os níveis de stresse percebidos e os estilos de adaptação de três gerações.	Hospitalar	Estudo descritivo e correlacional. 262 enfermeiros	Enfermeiros da Ger Y evidenciaram os resultados mais elevados na <i>Stress Perception Scale</i> , quando comparados com os enfermeiros da Ger X e Ger <i>Baby Boomers</i> .
Sullivan-Havens et al., 2013 EUA	Analisar o <i>engagement</i> dos enfermeiros e identificar os fatores preditores por geração.	Hospitalar	Estudo descritivo, correlacional. 747 enfermeiros	Os Veteranos demonstraram maior <i>engagement</i> e a Ger X demonstrou menor <i>engagement</i> . O ambiente da prática de enfermagem emergiu como fator preditor do <i>engagement</i> comum a todas as gerações.
Hendricks & Cope, 2013	Descrever o impacto das		Revisão de literatura	O respeito pelas diferenças geracionais na comunicação,

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

Austrália	diferenças geracionais na força de trabalho de enfermagem e o no ambiente de prática.			comprometimento e compensação, deve ser um fator a considerar pelos enfermeiros gestores. Apresentadas diferentes características para os enfermeiros das quatro gerações. Veteranos: leal e trabalhador; <i>Baby Boomers</i> : idealista e apaixonado; Ger X: adaptado à tecnologia; Ger Y: otimista.
Shacklock & Brunetto, 2012 Austrália	Examinar o impacto das diferenças geracionais na intenção de permanecer na profissão.	Hospitalar	Estudo descritivo e correlacional. 900 enfermeiros Taxa de resposta: 36%	Existem diferenças nas variáveis que afetam a Ger <i>Baby Boomers</i> , Ger X e Y quando se analisa a retenção dos enfermeiros, sendo que o apego ao trabalho foi a única variável comum a todas as gerações e que se reflete com maior intensidade na Ger Y.
Leiter et al., 2010 Canada	Analisar as diferenças entre duas gerações de enfermeiros na percepção sobre o ambiente social no trabalho.	Hospitalar	Estudo descritivo e correlacional, 522 enfermeiros Taxa de resposta: 45%	Maior angústia entre os enfermeiros da Ger X. Maior tendência dos enfermeiros mais jovens para abandonar a organização. Ger X também relatou mais dificuldades nas relações entre pares e com o supervisor.
Stanley, 2010 Austrália	Descrever o impacto da força de trabalho multigeracional no recrutamento e retenção dos enfermeiros.	Hospitalar	Revisão de literatura	Apresentadas características diferenciadoras das Ger <i>Baby Boomers</i> , X e Y em aspetos relacionados com o trabalho. Ger <i>Baby Boomers</i> : forte ética de trabalho. Ger X: maior necessidade de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, literacia tecnológica. Ger Y: literacia tecnológica.
Keepnews et al., 2010 EUA	Identificar e descrever as diferenças geracionais entre enfermeiros recém-licenciados.	Hospitalar	Estudo Longitudinal. Ano 1 (n=3380 enfermeiros) Ano 2 (n=2395 enfermeiros)	Ger X obteve uma classificação mais elevada quando analisado o conflito na relação entre o conflito trabalho e a família. Ger Y demonstrou maior comprometimento organizacional do que a Ger X e Ger <i>Baby Boomers</i> .
Wieck et al., 2010 EUA	Avaliar a satisfação profissional e o ambiente de trabalho, bem como a sua contribuição para a retenção dos enfermeiros de cada geração.	Hospitalar	Estudo de metodologia mista 1773 enfermeiros	Ger <i>Baby Boomers</i> mais satisfeitos do que a Ger X e Ger Y. Ger Y revelou maior propensão para a rotatividade que as gerações anteriores. 61 % da totalidade dos enfermeiros das quatro gerações analisadas, manifestaram intenção de abandonar a organização nos próximos 10 anos.
Lipscomb, 2010 EUA	Explorar as diferenças geracionais em enfermagem.	Hospitalar	Estudo descritivo e transversal. 77 enfermeiros	Ger <i>Baby Boomers</i> e Ger X classificaram a autonomia como a sua principal prioridade. A primeira prioridade da Ger Y foi a remuneração.
Dols et al., 2010 EUA	Analisar a satisfação	Hospitalar	Estudo qualitativo.	Gerações mais jovens valorizam maior <i>feedback</i> . Ger X e Y valorizam

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

	profissional dos enfermeiros e prioridades na retenção de cada geração.		25 enfermeiros	maior equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.
Leiter et al., 2009 Canada	Examinar o papel dos valores relacionados com o trabalho em enfermeiros de duas gerações.	Hospitalar	Estudo descritivo e correlacional. 448 enfermeiros Taxa de resposta: 27,38%	Ger X considera a vida profissional menos coerente com os seus valores pessoais e mais angustiante, apresentam mais sintomas de <i>burnout</i> e estão mais inclinados a mudar de organização do que os seus colegas da Ger <i>Baby Boomers</i> .
Carver & Candela, 2008 EUA	Identificar diferenças geracionais em enfermagem, a sua influência no ambiente de prática, e o seu contributo na promoção do comprometimento organizacional.		Revisão de literatura	Veteranos: valorizam lealdade e reconhecimento pelo seu trabalho; forte ética de trabalho. Ger <i>Baby Boomers</i> : valorizam reconhecimento pelo seu trabalho. Ger X: menor ética de trabalho; valorizam autonomia e equilíbrio trabalho-família. Ger Y: valorizam trabalho em equipa, maior necessidade de <i>feedback</i> e período de orientação/integração alargado.
Wilson-Keates et al., 2008 Canada	Explorar as diferenças geracionais na satisfação profissional.	Hospitalar	Estudo descritivo e correlacional. 6541 enfermeiros	Não há diferenças entre as três gerações na satisfação com as relações entre colegas de trabalho. Não foram encontradas diferenças entre os enfermeiros da Ger X e da Ger Y no que respeita à satisfação profissional global, no entanto, Ger <i>Baby Boomers</i> revelaram maior satisfação profissional que gerações seguintes.
Apostolidis & Polifroni, 2006 EUA	Analisar as diferenças de satisfação profissional entre duas gerações.	Hospitalar	Estudo descritivo e correlacional. 98 enfermeiros.	Ger <i>Baby Boomers</i> preferem a autonomia ao estatuto profissional. A Ger X está mais satisfeita com o estatuto profissional e menos satisfeita com a remuneração.
Sherman, 2006 EUA	Descrever as diferenças entre gerações em enfermagem.		Revisão de literatura	Veteranos: valorizam lealdade e hierarquia. Ger <i>Baby Boomers</i> : forte ética de trabalho. Ger X: valorizam equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Ger Y: geração global e multicultural; adeptos da tecnologia e da comunicação instantânea.

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

ANEXO II – Parecer da Comissão de Ética da Escola Superior de Enfermagem do Porto

	Anexo 2 à Ata nº 4 / 2024
<b>COMISSÃO DE ÉTICA DA ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DO PORTO</b>	
<b>CE-ESEP</b>	

**Parecer ao Projeto:** Diversidade Geracional dos Enfermeiros nos Ambientes de Prática Profissional: Desafios para o Enfermeiro Gestor

**Fluxo:** CE\_07/2024

**Data da submissão:** 27-03-2024

Documentos anexos ao pedido de parecer
Modelo 46 - Ficha de apresentação de projeto de investigação - Incompleto
Modelo 92 - Questionário para submissão de projeto de investigação à Comissão de Ética da ESEP
Modelo 102 - Pedido de apreciação e parecer à Comissão de Ética
Caracterização Sociodemográfica e Profissional dos Participantes
Consentimento Informado Livre e Esclarecido
Informação aos Participantes
Planeamento_Guião Grupo Focal_Diana Sanches_OR
CV_Diana Sanches
CV_Olga Ribeiro
CV_SoraiaPereira

**Título do projeto**

Diversidade Geracional dos Enfermeiros nos Ambientes de Prática Profissional: Desafios para o Enfermeiro Gestor

**Equipa de investigação**

Investigador proponente: Diana Margarida Moreira Sanches

Orientadores: Olga Maria Pimenta Lopes Ribeiro, Soraia Cristina de Abreu Pereira

**Contexto do projeto:** Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem da Escola Superior de Enfermagem do Porto (reporta-se à fase 2 do projeto "Diversidade Geracional dos Enfermeiros nos Ambientes de Prática Profissional: Desafios para o Enfermeiro Gestor", orientado pela Professora Doutora Olga Maria Pimenta Lopes Ribeiro e coorientado pela Professora Soraia Cristina de Abreu Pereira)

**Data de início:** 2023-10-16 **Data previsível de conclusão:** 2024-06-30 | **Duração:** 8 meses

**Instituição proponente:** Escola Superior de Enfermagem do Porto (ESEP)

**Objetivos:** Analisar a perceção dos enfermeiros gestores sobre a diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional e analisar a perceção dos enfermeiros gestores sobre as estratégias que contribuam para ambientes de prática profissional inclusivos.

**Tipo de estudo:** O presente estudo contempla duas fases. Na primeira fase, foi realizada uma *scoping review* (atualmente na fase da redação) e, nesta segunda fase, propõe-se a realização de um estudo qualitativo e exploratório.

### **Participantes e Amostra**

Amostragem não probabilística intencional para constituição de um grupo focal, com os seguintes critérios de inclusão: ser enfermeiro gestor há pelo menos cinco anos, exercer a atividade profissional como enfermeiro gestor na atual unidade/serviço há pelo menos dois anos.

O acesso aos participantes será iniciado através da rede de contactos dos investigadores, identificando especificamente enfermeiros gestores que integram ou já integraram atividades realizadas no âmbito do projeto *Positive Professional Environments for Nursing Practice* (PPE4NursingPractice), integrado na unidade de acolhimento CINTESIS@RISE. Os contatos serão feitos através de endereços de e-mail.

O recrutamento dos participantes ocorrerá em 3 momentos: no primeiro momento, que decorrerá 4 semanas antes da reunião, os participantes serão convidados a participar no estudo via correio eletrónico. Uma vez aceite o convite, será disponibilizada informação aos participantes, enviado o consentimento informado e o questionário para caracterização sociodemográfica e profissional elaborado no Office Form; no segundo momento será solicitada aos participantes a confirmação da presença, que deverá decorrer até duas semanas antes da realização da reunião do grupo focal e, o terceiro momento (validação da participação) ocorrerá na semana anterior à realização da reunião, em que os participantes receberão um contacto via email com a finalidade de validar a sua presença.

### **Instrumento de recolha de dados**

Como técnica de colheita de dados, será usado o grupo focal, com recurso a um roteiro orientador. A sessão do grupo focal ocorrerá presencialmente numa sala da Escola Superior de Enfermagem do Porto (será realizada a requisição formal da sala), estando presentes: a investigadora principal que conduzirá a sessão, e investigadora orientadora da Escola Superior de Enfermagem do Porto, que procederá à gravação, observação e registo de informações pertinentes, assim como da dinâmica do grupo. Tempo previsto para a realização da entrevista é de 120 minutos

### **Análise e tratamento de dados**

Após a realização da sessão, será realizada a transcrição integral da gravação do grupo focal e acrescentadas as notas recolhidas pelos investigadores durante a sessão. Posteriormente, proceder-se-á à descodificação, interpretação e análise dos dados por meio dos preceitos da Análise Temática de Conteúdo de Bardin (2016). Para a organização e a codificação dos dados será utilizado o Software for Qualitative Data Analysis Atlas.ti.

### **Benefícios e riscos**

Disponibilização de conhecimento novo que contribua para a promoção de ambientes de prática profissional que optimizem os benefícios de uma força de trabalho de enfermagem multigeracional, com impacto positivo nos clientes, nos enfermeiros e nas instituições.

Menciona não existir qualquer risco ou incomodo para o participante.

### **Considerações éticas**

Todos os participantes que consentirem em participar no estudo, deverão assinar o consentimento informado. Será garantido o anonimato e a confidencialidade e todos os participantes serão informados da possibilidade de abandonar a investigação em qualquer momento, sem que venham a ser prejudicados por esse facto. Todos os dados recolhidos no âmbito da investigação serão arquivados numa pasta encriptada e num computador protegido com palavra-passe no domicílio do investigador principal. Os dados serão codificados e analisados de forma global, e não individual, garantindo assim a não identificação dos participantes. Os dados recolhidos serão armazenados por um período de três anos, sendo eliminados findo esse prazo.

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

**Parecer**

Após análise dos documentos apresentados, considera esta Comissão de Ética que nada tem a opor à realização da investigação nos termos em que em que o mesmo se apresenta.

Porto, 12 abril de 2024

**Relator e Presidente**

ELISABETE MARIA  
DAS NEVES BORGES

Autenticado de forma digital por  
ELISABETE MARIA DAS NEVES  
BORGES  
Código: 2423/2024.04.12.03.00  
04780

Elisabete Borges

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

### ANEXO III – Informação aos participantes

## INFORMAÇÃO AOS PARTICIPANTES

Este documento tem como objetivo fornecer aos participantes, informações sobre o estudo, para que possam ficar esclarecidos, e tomar uma decisão consciente relativa à sua participação.

Investigadores: Diana Margarida Moreira Sanches, Enfermeira e Mestranda do Curso de Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem da Escola Superior de Enfermagem do Porto, sob orientação da Professora Doutora Olga Maria Pimenta Lopes Ribeiro e coorientação da Professora Soraia Cristina de Abreu Pereira.

Título do estudo: "Diversidade Geracional dos Enfermeiros nos Ambientes de Prática Profissional: Desafios para o Enfermeiro Gestor"

O estudo tem como objetivos:

- Analisar a perceção dos enfermeiros gestores sobre a diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional;
- Analisar a perceção dos enfermeiros gestores sobre as estratégias que contribuam para ambientes de prática profissional inclusivos.

Os participantes do estudo serão enfermeiros gestores há pelo menos cinco anos, e a exercer a atividade profissional como enfermeiro gestor na atual unidade/serviço há pelo menos dois anos. Para a seleção dos participantes será usada técnica de amostragem não probabilística intencional. Como técnica de colheita de dados, utilizaremos o grupo focal.

A sessão do grupo focal ocorrerá presencialmente numa sala nas instalações da Escola Superior de Enfermagem do Porto, com uma duração de 120 minutos. O anonimato da informação fornecida, através da recolha de dados, será garantido. Os dados colhidos serão alvo de análise e publicação de forma global e não individual.

Os recursos necessários à execução do estudo serão assegurados pelos investigadores.

A participação neste estudo é voluntária, podendo ser interrompida a qualquer momento, sem necessidade de justificação ou prejuízo para o participante.

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

Encontro-me disponível para qualquer esclarecimento adicional, podendo para o efeito contactar-me por email e/ou pessoalmente.

Agradeço desde já a sua participação,

Endereço eletrónico: [diana.sfuturo@gmail.com](mailto:diana.sfuturo@gmail.com)

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

ANEXO IV – Consentimento Livre, Esclarecido e Informado

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

Consentimento Informado, Livre e Esclarecido para Participação em Investigação considerando a Declaração de Helsínquia<sup>1</sup> e a Convenção de Oviedo<sup>2</sup>

*Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.*

**Título do estudo:** Diversidade Geracional dos Enfermeiros nos Ambientes de Prática Profissional: Desafios para o Enfermeiro Gestor

**Enquadramento:** Este estudo é parte integrante de um projeto de investigação desenvolvido no âmbito do Curso de Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem da Escola Superior de Enfermagem do Porto, orientado pela Professora Doutora Olga Maria Pimenta Lopes Ribeiro e coorientado pela Professora Soraia Cristina de Abreu Pereira, tendo como finalidade contribuir para a promoção de ambientes de prática profissional que otimizem os benefícios de uma força de trabalho de enfermagem multigeracional, com impacto positivo nos clientes, enfermeiros e instituições.

**Explicação do estudo:** A colheita de dados será efetuada através de grupo focal que decorrerá presencialmente numa sala nas instalações da Escola Superior de Enfermagem do Porto. A sessão prevista será gravada em áudio e terá uma duração de 120 minutos. A gravação será destruída no prazo de três anos. Informa-se que pela sua natureza e objetivos, não há respostas certas ou erradas, sendo que o importante é conhecer a sua opinião.

Com a realização da sessão pretende-se analisar a perceção dos enfermeiros gestores sobre a diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional e analisar a perceção dos enfermeiros gestores sobre as estratégias que contribuam para ambientes de prática profissional inclusivos.

**Condições e financiamento:** O estudo é financiado pelo investigador; a sua participação é voluntária e não existirão quaisquer prejuízos no caso de não ter interesse em integrar ou continuar a participar no estudo. Informa-se que o estudo obteve parecer favorável da Comissão de Ética da Escola Superior de Enfermagem do Porto.

**Confidencialidade e anonimato:** Será garantida a confidencialidade e uso exclusivo dos dados recolhidos para o presente estudo; os dados serão recolhidos de forma anónima, sem registos de dados de identificação.

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

Caso concorde em participar, solicitamos-lhe que assine o consentimento informado.

**Muito obrigada pela colaboração e disponibilidade.**

Ao dispor para qualquer esclarecimento,

---

Diana Margarida Moreira Sanches

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

### **DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

considerando a Declaração de Helsínquia e a Convenção de Oviedo

#### **Diversidade Geracional dos Enfermeiros nos Ambientes de Prática Profissional: Desafios para o Enfermeiro Gestor**

Eu, abaixo-assinado, (nome completo do participante \_\_\_\_\_)

\_\_\_\_\_,  
compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da investigação que se tenciona realizar e em que serei incluído. Foi-me dada oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias, e de todas obtive resposta satisfatória. Tomei conhecimento de que, de acordo com as recomendações da Declaração de Helsínquia, a informação ou explicação que me foi prestada versou os objetivos, os métodos e os benefícios previstos. Além disso, foi-me afirmado que tenho o direito de recusar a qualquer momento a minha participação no estudo, sem que isso me possa trazer qualquer prejuízo.

Por isso, declaro aceitar a participação neste estudo.

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

## ANEXO V – Guião de entrevista do Grupo Focal

## PLANEAMENTO E GUIÃO DO GRUPO FOCAL

**TEMPO: 60-90 minutos**

### ETAPA 1 – PREPARAÇÃO DO GRUPO FOCAL

- Preparar o documento com objetivos do estudo que será disponibilizado aos participantes.
- Preparar a sala (mesa redonda, garrafa de água, copos e guardanapos).
- Preparar meios técnicos (som, gravador).
- Preparar material de substituição caso o gravador falhe.

### ETAPA 2 – REALIZAÇÃO DO GRUPO FOCAL

#### 2.1 - Legitimação do Grupo Focal

- Agradecer a presença e apresentar-me.
- Iniciar apresentação do estudo.
- Informar os participantes sobre os objetivos da sessão.
- Solicitar autorização para gravação da sessão e citação de pequenos excertos do discurso.
- Explicitar as regras da sessão em grupo: falar um de cada vez; importância da participação de todos.

#### 2.2 - Apresentação e Discussão do Tema

- Colocar as questões para debate:
  - Como vê a diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional?
  - Na sua perspetiva, o que caracteriza cada uma das gerações de enfermeiros?
  - Qual o impacto da diversidade geracional dos enfermeiros?
  - Com que desafios se deparam os enfermeiros gestores na sequência da diversidade geracional dos enfermeiros da equipa?
  - Que estratégias poderão contribuir para ambientes de prática profissional mais inclusivos?
- Estimular a participação de todos, fazendo perguntas abertas.
- Incentivar o debate de maneira a aprofundar as questões a explorar.

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

- Intervir se algum participante se desviar do tema em questão, ou apresentar um predomínio de intervenção sobre os restantes participantes.

### 2.3 – Conclusão

- Realizar síntese consensual das decisões.
- Agradecer a amabilidade de participarem neste grupo focal, assim como o tempo que despenderam com o mesmo, enfatizando a importância da sua opinião.
- Referir que serão informados sobre os resultados da investigação.

## ETAPA 3 – REGISTO FINAL DAS CONDIÇÕES DO GRUPO FOCAL

### Condições do Grupo Focal

Local	
Dia e Hora	
Condições do local (ruído, iluminação e espaço)	
Primeiro contacto com os participantes	
Empatia criada pelo entrevistador	
Dinâmica do grupo	

Grata pela colaboração e disponibilidade.

A Equipa de Investigação,

Diana Margarida Moreira Sanches (diana.sfuturo@gmail.com)

Olga Maria Pimenta Lopes Ribeiro (olgaribeiro@esenf.pt)

Soraia Cristina de Abreu Pereira (pereirasoraia87@gmail.com)

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

Diversidade geracional dos enfermeiros nos ambientes de prática profissional: desafios para o enfermeiro gestor

ANEXO VI – Questionário para a caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes

## "Diversidade Geracional dos Enfermeiros nos Ambientes de Prática Profissional: Desafios para o Enfermeiro Gestor"

### Caracterização Sociodemográfica e Profissional dos Participantes

#### 1. Sexo

- Feminino
- Masculino

#### 2. Idade (anos completos)

- < 30 anos
- 30-40 anos
- 41-50 anos
- 51-60 anos
- > 60 anos

#### 3. Habilitações Académicas/Formação especializada

- Bacharelato em Enfermagem
- Licenciatura em Enfermagem
- Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem  
Em que área: \_\_\_\_\_
- Pós-Graduação  
Em que área: \_\_\_\_\_
- Mestrado  
Em que área: \_\_\_\_\_
- Doutoramento  
Em que área: \_\_\_\_\_

**5. Tempo de exercício profissional (anos completos)**

- 5-10 anos
- 11-20 anos
- 21-30 anos
- 31-40 anos
- > 40 anos

**6. Tempo de exercício profissional como Enfermeiro Gestor (anos completos)**

- 5-10 anos
- 11-20 anos
- 21-30 anos
- > 30 anos

**7. Contexto Profissional**

- Cuidados de Saúde Primários
- Cuidados de Saúde Hospitalares
- Outro