

O envolvimento no trabalho dos enfermeiros de diferentes gerações de um hospital*The involvement in the work of nurses from different generations in a hospital**La implicación en el trabajo de enfermeras de diferentes generaciones en un hospital***Mafalda Maria Batista Martins
Cardoso¹**

ORCID: 0000-0002-6108-3634

Pedro Ricardo Martins**Bernardes Lucas²**

ORCID: 0000-0002-2560-7306

Teresa Potra²

ORCID: 0000-0002-5344-0136

¹Centro Hospitalar Barreiro
Montijo, Barreiro, Portugal.²Nursing Research, Innovation
and Development Centre of
Lisbon, Lisboa, Portugal.**Como citar este artigo:**Cardoso MMBM, Lucas PRMB, Potra
T. O envolvimento no trabalho dos
enfermeiros de diferentes gerações
de um hospital. Glob Acad Nurs.
2022;3(1):e213.[https://dx.doi.org/10.5935/2675-
5602.20200213](https://dx.doi.org/10.5935/2675-5602.20200213)**Autor correspondente:**Mafalda Maria Batista Martins
CardosoE-mail: mcardoso@campus.esel.ptEditor Chefe: Caroliny dos Santos
Guimarães da FonsecaEditor Executivo: Kátia dos Santos
Armada de Oliveira**Submissão:** 19-11-2021**Aprovação:** 20-01-2022**Resumo**

As eventuais diferenças existentes entre várias gerações de enfermeiros a trabalharem em equipa podem constituir-se como um desafio para os enfermeiros gestores, razão que justifica a avaliação das mesmas e o seu impacto no envolvimento no trabalho. Com este trabalho procuramos analisar as diferenças geracionais dos enfermeiros no que respeita ao seu envolvimento profissional. Para tal foi desenvolvido um estudo quantitativo, observacional e descritivo-transversal. Utilizou-se a Escala de Envolvimento no Trabalho (UWES), constituída por três dimensões (Vigor, Dedicção e Absorção), aplicada a uma amostra de 385 enfermeiros de um hospital da região de Lisboa e Vale do Tejo. Os resultados evidenciam que existem diferenças geracionais no que diz respeito ao seu envolvimento no trabalho. A Geração Baby Boomer apresenta resultados mais elevados nas três dimensões da escala, seguida da Geração X e da Geração Y. A dimensão Dedicção apresenta as médias mais elevadas em todas as gerações. As diferenças geracionais foram confirmadas exigindo que os enfermeiros gestores tenham em consideração este fenómeno e implementem abordagens diferentes aos enfermeiros de cada geração, fortalecendo a equipa na sua globalidade, promovendo o envolvimento dos enfermeiros na organização e preparando o caminho para as novas gerações.

Descritores: Relação entre Gerações; Engajamento no Trabalho; Enfermeiras Administradoras; Trabalho.**Abstract**

The possible differences between several generations of nurses working in teams can constitute a challenge for nurse managers, which justifies their assessment and their impact on work involvement. With this work we seek to analyze the generational differences of nurses in terms of their professional involvement. For this, a quantitative, observational and descriptive-cross-sectional study was developed. The Work Involvement Scale (UWES) was used, consisting of three dimensions (Vigor, Dedication and Absorption), applied to a sample of 385 nurses from a hospital in the Lisbon and Tagus Valley region. The results show that there are generational differences with regard to their involvement at work. The Baby Boomer Generation presents the highest results in the three dimensions of the scale, followed by Generation X and Generation Y. The Dedication dimension presents the highest averages in all generations. The generational differences were confirmed by demanding that nurse managers take this phenomenon into account and implement different approaches to nurses of each generation, strengthening the team as a whole, promoting the involvement of nurses in the organization and paving the way for the new generations.

Descriptors: Intergenerational Relations; Work Engagement; Nurse Administrators; Work.**Resumen**

Las posibles diferencias entre varias generaciones de enfermeros que trabajan en equipos pueden constituir un desafío para los enfermeros gestores, lo que justifica su evaluación y su impacto en la participación en el trabajo. Con este trabajo buscamos analizar las diferencias generacionales de las enfermeras en cuanto a su implicación profesional. Para ello se desarrolló un estudio cuantitativo, observacional y descriptivo de corte transversal. Se utilizó la Escala de Implicación en el Trabajo (UWES), compuesta por tres dimensiones (Vigor, Dedicación y Absorción), aplicada a una muestra de 385 enfermeros de un hospital de la región de Lisboa y Valle del Tajo. Los resultados muestran que existen diferencias generacionales en cuanto a su implicación en el trabajo. La Generación Baby Boomer presenta los resultados más altos en las tres dimensiones de la escala, seguida por la Generación X y la Generación Y. La dimensión Dedicación presenta los promedios más altos en todas las generaciones. Las diferencias generacionales fueron confirmadas al exigir que los enfermeros gestores tomen en cuenta este fenómeno e implementen diferentes abordajes a los enfermeros de cada generación, fortaleciendo el equipo en su conjunto, promoviendo la participación de los enfermeros en la organización y allanando el camino para las nuevas generaciones.

Descritores: Relaciones Intergeneracionales; Compromiso Laboral; Enfermeras Administradoras; Trabajo.

Introdução

No contexto atual que se vive nas organizações de saúde em que é exigido enorme rigor na sua gestão financeira, cumprimento da contratualização, alcance da qualidade esperada e resposta às expectativas dos seus clientes, torna-se necessário olhar para os seus profissionais e encontrar formas de garantir a sua dedicação e entrega ao trabalho. Este desafio torna-se particularmente difícil para os enfermeiros gestores quando estes se confrontam com uma força de trabalho diversificada, com grupos geracionais diferentes a trabalhar lado a lado.¹

O tema das diferenças geracionais em enfermagem em contexto de trabalho tem sido desenvolvido nos últimos anos na tentativa de justificar as dificuldades encontradas em harmonizar o trabalho dos profissionais de diferentes idades, por forma a potenciar um ambiente de trabalho favorável ao crescimento pessoal e profissional e à contínua melhoria dos cuidados de saúde prestados aos utentes.

Os enfermeiros constituem o maior grupo de profissionais de saúde das instituições sendo aquele com maior contacto com os clientes. São os enfermeiros que, em primeiro lugar, representam a organização junto das pessoas e que lidam com o seu *feedback*, positivo ou negativo. No entanto, existem características pessoais que influenciam as atitudes e os comportamentos dos enfermeiros, características que, tendencialmente, mudam com a passagem dos tempos e com os avanços sociais e tecnológicos. Frequentemente ouvem-se os enfermeiros mais experientes manifestar a percepção de diferenças entre as suas atitudes face ao trabalho e as atitudes dos seus colegas mais jovens. E esta percepção pode estar na origem de alguns preconceitos que, por sua vez, se podem traduzir num ambiente de prática de enfermagem desfavorável, com falhas de comunicação e trabalho de equipa ineficaz e com fracos resultados para os doentes.^{2,3}

A compreensão das percepções de diferenças intergeracionais e das suas origens é um elemento importante para a gestão da diversidade das equipas e oferece um excelente potencial de aprendizagem, razão pela qual é da máxima relevância compreender este fenómeno e, de forma particular, analisar o nível de envolvimento que os profissionais demonstram nas várias gerações existentes nas organizações de saúde.⁴

Diferenças Geracionais

O termo geração foi usado por Mannheim para descrever o que referiu como "um grupo que partilha 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".⁵ Neste sentido, cada geração exhibe algumas características típicas, valores, julgamentos, crenças, atitudes e comportamentos de modo a refletir aspetos da sua época.⁶

No que diz respeito à enfermagem, a literatura evidencia que existem diferenças significativas entre gerações de enfermeiros em muitos fatores relacionados com o trabalho. Estas diferenças entre as gerações de

enfermeiros são fatores importantes que são necessários ter em consideração e ser geridos de forma otimizada para criar locais de trabalho social e psicologicamente saudáveis.^{1,7,8}

Stanley recorre à demarcação de gerações enquadrando três gerações no atual mercado de trabalho: a geração *Baby Boomer* - nascidos entre 1946 e 1964, a geração X - nascidos entre 1965 e 1980 e a geração Y ou *Millennials* - nascidos entre 1981 e 2000. A geração seguinte, será a geração Z, constituída por indivíduos nascidos após 2000. Esta geração ainda não se encontra representada nos contextos de trabalho de enfermagem, mas as características desta geração mais recente devem ser analisadas de modo a preparar os contextos de trabalho e torná-los atrativos para estes novos profissionais.⁹

A geração *Baby Boomer* nasceu entre 1946 e 1964. Os enfermeiros desta geração são conhecidos pelo seu foco intenso no trabalho duro e na conquista. O trabalho é importante, não apenas como fonte de rendimento, mas também como uma expressão de autoestima e como algo a ser apreciado pelos outros. A ética profissional tende a ser forte e valorizam a flexibilidade.¹⁰

A geração X é formada por pessoas que nasceram entre 1965 e 1980. São caracterizados por crescer em famílias em que pela primeira vez ambos os pais trabalhavam fora de casa, levando os seus filhos a desenvolver um senso de individualismo e independência. Os indivíduos desta geração concentram-se no desenvolvimento pessoal e opõem-se ativamente à autoridade, ao *status quo* e à ideia de que a segurança no emprego é um dado adquirido. Valorizam o pensamento global, o equilíbrio vida/trabalho, a alfabetização tecnológica e comunicacional, e a diversidade global.³

Os membros da geração Y (1981–2000) nasceram num mundo em rede, permitindo que se conectem com amigos e comunidades a todo o momento. São bons na multitarefa e estão dispostos a colaborar na tomada de decisões, tanto quanto possível. Gostam de locais de trabalho orientados para o trabalho em equipa, esperam ser tratados com respeito e querem-se sentir positivos em relação a si mesmos.³

O espaço que separa as diferentes gerações nos locais de trabalho pode ser minimizado através da liderança dos enfermeiros gestores e do esforço da equipa na compreensão e aceitação das diferenças que caracterizam cada grupo e cada indivíduo.

Envolvimento no trabalho

O envolvimento no trabalho é considerado um estado mental positivo e satisfatório no qual uma pessoa, no desempenho de uma atividade de laboral, está totalmente imersa nessa atividade, sentindo-se plena de energia e entusiasmo.¹¹ Este autor caracteriza-o em três dimensões. A primeira, denominada de vigor, refere-se aos níveis de energia e resiliência mental no trabalho e à habilidade de investir esforço e persistência perante as dificuldades. Já a segunda, dedicação, diz respeito ao envolvimento do trabalhador, à noção de significado, entusiasmo e inspiração pelo seu trabalho. Por último, a absorção relaciona-se com a concentração e envolvimento nas atividades, de tal forma



que o trabalhador tem a percepção que o tempo passa rapidamente.

A evidência científica associa positivamente o envolvimento no trabalho com bons resultados para as equipas e para as organizações. Gupta, Agarwal, & Khatri concluíram que, construir um ambiente de trabalho de apoio é uma forma eficaz de aumentar o vínculo psicológico dos enfermeiros e melhorar os resultados positivos relacionados com o trabalho o que, por sua vez, pode melhorar o desempenho organizacional.¹²

Os resultados do trabalho de Wan, Zhou, Li, Shang, & Yu apoiam uma relação positiva entre as características do trabalho, o ambiente da prática de Enfermagem e o envolvimento no trabalho. Estas características enquadram-se em três níveis: organizacional (estilo de liderança, empoderamento, justiça), profissionais (carga de trabalho, autonomia) e pessoais (idade, habilitações académicas, experiência de trabalho). Todos estes fatores que atuam sobre o envolvimento dos enfermeiros no trabalho podem ser trabalhados de forma a melhorar os resultados profissionais e pessoais.¹³

Os gestores de Enfermagem enfrentam, assim, o desafio de tomar decisões para construir e manter o envolvimento no trabalho de várias gerações praticando lado a lado.¹⁴ Para Galuska, Hahn, Polifroni, & Crow, os enfermeiros gestores que ouvem os enfermeiros e os utentes tomam decisões que defendem a equipa de Enfermagem ajudando os órgãos de decisão a compreender a sua importância.¹⁵

A pertinência da problemática das diferenças geracionais resulta de uma cíclica mudança que se sente nas organizações de saúde e que não se consegue explicar sem que se apontem as diferenças geracionais como a razão para os conflitos e para as lacunas de comunicação identificadas. Sem explorar melhor este tema corre-se o risco de continuar a alimentar preconceitos em relação aos profissionais, sejam os mais velhos ou os mais novos, que poderão potenciar os problemas das equipas e, conseqüentemente, a qualidade do trabalho desenvolvido. Emerge, assim, a necessidade de analisar as diferenças geracionais dos enfermeiros no que respeita ao seu envolvimento no trabalho.

Metodologia

Definiu-se como pergunta orientadora: Em que medida pode o envolvimento profissional dos enfermeiros ser uma questão geracional?

Foi realizado um estudo quantitativo, observacional e descritivo-transversal para o qual se aplicou um questionário a enfermeiros de um hospital da região de Lisboa.

O questionário era composto por duas partes, uma primeira com os dados sociodemográficos e uma segunda parte com a escala Escala de Envolvimento no Trabalho (UWES). Trata-se de um questionário de autopreenchimento, desenvolvido e testado por Schaufeli & Bakker e adaptado para a população portuguesa por Martins¹⁷, constituído por uma escala de resposta fechada tipo *likert*, entre 0 (Nunca) e 6 (Sempre). Integra as três dimensões do envolvimento no trabalho: vigor, dedicação e absorção e é constituída por 17 itens. O valor do teste de confiabilidade foi de um alfa de Cronbach de 0.94 idêntico ao obtido no estudo de Scheufeli & Bakker.^{16, 17}

A população alvo foi de 430 enfermeiros dos quais 385 devolveram os questionários preenchidos, definindo-se assim, a nossa amostra. A recolha de dados decorreu em janeiro de 2020 tendo os questionários sido entregues nas diferentes unidades, com a colaboração dos respetivos enfermeiros chefes e coordenadores. Foi também entregue o formulário de Consentimento Informado.

O tratamento estatístico dos dados foi realizado com recurso ao programa IBM SPSS Statistics, versão 24.0 para Windows. Utilizaram-se medidas estatísticas descritivas e de comparação como o teste estatístico t-Student (t), pois, de acordo com Marôco, para amostras grandes este é bastantes robustos mesmo quando a distribuição da variável não é do tipo normal.¹⁸ Relativamente à região de rejeição, foi considerado o nível de significância $p = 0,05$, com um intervalo de confiança de 95%. Foram tidos em conta os procedimentos éticos e legais, nomeadamente, o consentimento informado, a confidencialidade e a privacidade dos dados. Os questionários foram entregues com uma carta de apresentação, contendo os objetivos do estudo e não se solicitou a identificação dos participantes. Foi solicitada autorização ao autor para utilização da escala, tendo a mesma sido concedida. Foi obtido o parecer positivo da Comissão de Ética e autorização do Conselho de Administração do Hospital para a realização do estudo, patente no documento com o n.º 47/2019.

Resultados

Os participantes do estudo tinham idades compreendidas entre os 22 e os 65 anos, com média de idades de 42 anos ($\bar{x}=41,85$), com uma moda (M_0) de 38 anos e um desvio padrão de 11,06 anos.

De acordo com a demarcação de gerações acima descrita, a amostra distribuiu-se de acordo com os valores da Tabela 1.

Tabela 1. Caracterização da amostra relativamente à geração. Lisboa, Portugal, 2019

GERAÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTAGEM
Geração Y	175	45,5
Geração X	160	41,5



Baby Boomer	50	13,0
Total	385	100,0

A amostra é maioritariamente do género feminino, correspondendo a 89,9% do total de inquiridos. A maioria dos inquiridos detém grau de Licenciatura (60,2%), 21,6% dos enfermeiros detêm uma Pós-licenciatura de Especialização em Enfermagem e 12% detêm o grau de Mestre. Somente 6,3% da amostra são detentores do grau de Bacharel.

Na Tabela 2 apresentam-se os valores das frequências e percentagens relativas às dimensões da escala

UWES. Verifica-se que a dimensão da escala com maior valor de média nas dimensões foi a dimensão “Dedicação” com 4,10, seguida da dimensão “Vigor” enquanto que a dimensão “Absorção” foi a que obteve média mais baixa ($\bar{x}=3,30$).

Globalmente, as respostas às várias dimensões situam-se um pouco acima da média podendo-se dizer que o envolvimento destes profissionais é regular.

Tabela 2. Estatística descritiva por dimensão da UWES. Lisboa, Portugal, 2019

DIMENSÕES DA UWES	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
VIGOR	380	3,55	1,08
DEDICAÇÃO	379	4,10	1,20
ABSORÇÃO	376	3,30	1,15
TOTAL	376	3,65	1,06

Pormenorizando as respostas dos participantes relativamente a cada uma das dimensões verifica-se que, na dimensão “Vigor”, se destaca o item 17 “ No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem” a qual obteve a média mais

elevada ($\bar{x}=4.32$), enquanto a média mais baixa corresponde ao item 8 “Quando levanto de manhã apetece-me ir trabalhar” ($\bar{x}=2.94$), demonstrando que os enfermeiros, apenas às vezes, sentem vontade de ir trabalhar de manhã.

Tabela 3. Médias das respostas à dimensão Vigor da UWES. Lisboa, Portugal, 2019

ITEM	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia	3,39	1,34
4. No meu trabalho sinto-me com força e energia	3,56	1,38
8. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar	2,94	1,59
12. Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos	3,23	1,64
15. Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho	3,83	1,48
17. No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem	4,32	1,32

A dimensão Dedicação, apresenta-se como a que apresenta valores médios mais elevados. Entre estes destacam-se os itens 2 “Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade” e 10 “Estou orgulhoso(a) do que faço

neste trabalho”, com $\bar{x}=4,92$ e $\bar{x}=4,52$, respetivamente que revelam um sentimento de autorreconhecimento do valor do enfermeiro e da importância do seu papel perante a sociedade.

Tabela 4. Médias das respostas à dimensão Dedicação da UWES. Lisboa, Portugal, 2019

ITEM	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
2. Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade	4,92	1,21



5. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho	3,63	1,53
7. O meu trabalho inspira-me	3,45	1,51
10. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho	4,52	1,37
13. O meu trabalho é desafiante para mim	3,97	1,53

Por último, na dimensão Absorção obtiveram-se valores médios semelhantes em todos os itens observando-se uma média ligeiramente inferior no item 16 “É difícil

desligar-me do meu trabalho” (\bar{x} = 2,83) o que corresponde à frequência “Às vezes”, sendo que os restantes itens se situam na frequência “Regularmente”.

Tabela 5. Médias das respostas à dimensão Absorção da UWES. Lisboa, Portugal, 2019

ITEM	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
3. O tempo passa a voar quando estou a trabalhar	3,91	1,51
6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha roda	3,06	1,56
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	3,19	1,63
11. Estou imerso(a) no meu trabalho	3,69	1,44
14. “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar	3,20	1,60
16. É difícil desligar-me do meu trabalho	2,83	1,60

No que se refere aos resultados relativos ao envolvimento no trabalho na perspectiva geracional estes evidenciam ligeiras diferenças, entre as várias gerações

apreciadas constatando-se que a Geração *Baby Boomer* apresenta valores superiores em todas as dimensões.

Tabela 6. Envolvimento profissional por geração. Lisboa, Portugal, 2019

GERAÇÃO		DIMENSÕES			TOTAL
		Vigor	Dedicação	Absorção	
Geração Y	N	175	172	173	
	Média	3,44	4,05	3,18	3,56
	Desvio Padrão	1,01	1,21	1,08	
Geração X	N	158	159	154	
	Média	3,53	4,02	3,31	3,62
	Desvio Padrão	1,09	1,19	1,17	
<i>Baby Boomer</i>	N	47	48	49	
	Média	4,01	4,52	3,73	4,09
	Desvio Padrão	1,21	1,09	1,24	

Mais especificamente, e conforme tabela 6, na dimensão Vigor, as médias obtidas revelam uma tendência ascendente face às gerações mais velhas, com valores de média de 3,44 na Geração Y, 3,53 na Geração X e 4,01 na Geração *Baby Boomer*. A mesma tendência ascendente é observada para a dimensão Absorção, com valores de média 3,18 na Geração Y, seguindo-se a Geração X com 3,31 e, por último, a Geração *Baby Boomer*, com o valor mais elevado (\bar{x} =3,73). No entanto, na dimensão Dedicação constata-se ser a Geração X a apresentar a média mais baixa (\bar{x} =4,02),

imediatamente seguida da Geração Y com \bar{x} =4,05 e, de novo, com a Geração *Baby Boomer* com a média mais elevada (\bar{x} =4,52). Aplicado o teste *t de Student* constatou-se existirem diferenças estatisticamente significativas apresentando a Geração *Baby Boomer* valor médio superior na dimensão Vigor, Dedicação e Absorção ao das Gerações X e Y ($p < 0,05$).

Em nenhuma das dimensões se apuraram diferenças estatisticamente significativas entre a Geração Y e a Geração X.

Discussão

Neste estudo foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre as médias obtidas pela Geração *Baby Boomer* e as gerações X e Y nas três dimensões do envolvimento profissional, apresentando a geração mais antiga, valores médios superiores aos das restantes gerações.

Estes resultados vão no sentido do estudo de Martins em que, apesar do investigador não recorrer à demarcação de gerações, foram obtidos valores mais elevados nas três dimensões pelos participantes com idade superior a 40 anos.¹⁷ Também no estudo de Lepistö et al., os entrevistados relataram valores mais elevadas na dimensão Dedicção do que nas dimensões Vigor ou Absorção.¹⁹ Neste estudo foram também identificadas diferenças geracionais no envolvimento no trabalho e foi detectada uma tendência para melhores pontuações na geração mais antiga.

Já o trabalho desenvolvido por Stevanin et al., sugere que os enfermeiros da Geração *Baby Boomer* e da Geração X exibem diferentes graus de envolvimento no trabalho, em comparação com os enfermeiros da Geração Y.⁸ Especificamente, os *Baby Boomers* veem-se mais envolvidos e menos influenciados pelos aspetos negativos do trabalho, manifestando menor intenção de sair. A Geração X verbalizou maior sensibilidade a questões de satisfação no trabalho e na relação com os seus superiores. Aparentemente, os enfermeiros da Geração Y manifestam-se menos apegados aos seus empregos.

Mais recentemente, os resultados da investigação levada a cabo por Hisel, realizada a nível mundial com uma amostra de 1885 enfermeiras, constatou que o envolvimento profissional no total da escala e em cada uma das suas dimensões, é mais elevado na geração mais antiga, dos *Baby Boomers*, seguida da Geração X e, por fim, pela Geração Y.²⁰ Estes resultados estão de acordo com os obtidos no presente estudo revelando a mesma distribuição geracional que aparenta ser transversal aos estudos consultados.

Estes resultados aparentam expressar as características das várias gerações nomeadamente um maior foco no trabalho da geração *Baby Boomer* que aparenta ter mais energia e resiliência mental no trabalho, maior concentração e envolvimento nas atividades a desempenhar

e atribui maior significado e utilidade à sua profissão. O envolvimento no trabalho está relacionado com o desempenho no trabalho. Assim, as pessoas envolvidas poderão ter melhor desempenho do que os seus pares com menor envolvimento profissional.²¹

Conclusão

As diferenças geracionais são frequentemente sentidas no decorrer da vida profissional, seja quando se inicia uma carreira, seja quando se integram elementos mais jovens nas equipas. O presente estudo permite concluir que, neste grupo de enfermeiros, se encontram diferenças significativas quanto ao seu envolvimento profissional. A Geração *Baby Boomer* apresenta-se com os valores médios mais elevados em todas as dimensões desta variável o que está de acordo com os estudos realizados neste âmbito. Consta-se, também que a dimensão Dedicção é a que tem resultados mais elevados evidenciando que esta profissão continua a ser sentida como de grande significado e utilidade e da qual os enfermeiros estão orgulhosos.

Numa perspectiva global, os resultados apurados nas dimensões Vigor e Absorção evidenciam o desgaste e o cansaço físico e mental que resulta de uma profissão emocionalmente intensa.

Face a estes resultados reforça-se que o enfermeiro gestor responsável por equipas multigeracionais tem um papel preponderante na definição de estratégias de entendimento, criação de mecanismos de cooperação e de resolução de conflitos, e de harmonização do trabalho em equipa.

Contudo, embora este estudo aponte para a confirmação de diferenças geracionais tem-se de ter em atenção que, por vezes, existem estereótipos que se formam e que, por seu lado, acentuam essas mesmas diferenças, aumentando a lacuna entre cada geração e criando barreiras à comunicação e ao equilíbrio relacional.

Neste sentido, considera-se pertinente o desenvolvimento de outros estudos neste campo de conhecimento, nomeadamente pesquisas longitudinais que permitam traçar uma direção na evolução destas diferenças geracionais assim como compreender a forma como influenciam o ambiente de trabalho e a gestão das unidades.

Referências

1. Warshawski S, Barnoy S, Kagan I. Professional, generational, and gender differences in perception of organisational values among Israeli physicians and nurses: Implications for retention. *J Interprof Care*. 2017 Nov;31(6):696-704. doi: 10.1080/13561820.2017.1355780.
2. Leiter MP, Price SL, Spence Laschinger HK. Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses. *J Nurs Manag*. 2010 Nov;18(8):970-80. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01168.x.
3. Cahill TF, Cima LE. On common ground: Addressing generational issues in nursing services. *Health Progress*. 2016;97(1):63-7.
4. Lyons S, Urick M, Kuron L, Schweitzer L. Generational Differences in the Workplace: There Is Complexity Beyond the Stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*. 2015; 8: 346-356. doi: 10.1017/iop.2015.48.
5. Mannheim K. *Collected works of Karl Mannheim, Vol. 7: Essays on the sociology of culture*. New York: Routledge; 1956. 253 p. ISBN 9780415144483
6. Şenyuva E. Intergenerational differences in the personal and professional values of nurses. *Nursing Ethics*. 2018;25(7):939-950. doi:10.1177/0969733018784688
7. Meretoja R, Numminen O, Isoaho H, Leino-Kilpi H. Nurse competence between three generational nurse cohorts: A cross-sectional study.



- Int J Nurs Pract. 2015 Aug;21(4):350-8. doi: 10.1111/ijn.12297
8. Stevanin S, Palese A, Bressan V, Vehviläinen-Julkunen K, Kvist T. Workplace-related generational characteristics of nurses: A mixed-method systematic review. *J Adv Nurs*. 2018 Jun;74(6):1245-1263. doi: 10.1111/jan.13538
 9. Stanley D. Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management*. 2010;18:846-852. doi: org/10.1111/j.1365-2834.2010.01158.x
 10. Wieck KL, Dols J, Northam S. What nurses want: the nurse incentives project. *Nurs Econ*. 2009 May-Jun;27(3):169-77, 201. PMID: 19558077.
 11. Bakker AB, Leiter M. Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*. 2017 Apr 1;46(2):67-75. doi: 10.1016/j.orgdyn.2017.04.002.
 12. Gupta V, Agarwal UA, Khatri N. The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*. 2016;72(11):2806– 2817. doi: 10.1111/jan.13043.
 13. Wan Q, Zhou W, Li Z, Shang S, Yu F. Work engagement and its predictors in registered nurses: A cross-sectional design. *Nurs Health Sci*. 2018 Dec;20(4):415-421. doi: 10.1111/nhs.12424.
 14. Sullivan Havens D, Warshawsky NE, Vasey J. RN work engagement in generational cohorts: the view from rural US hospitals. *J Nurs Manag*. 2013 Oct;21(7):927-40. doi: 10.1111/jonm.12171.
 15. Galuska L, Hahn J, Polifroni EC, Crow G. A Narrative Analysis of Nurses' Experiences With Meaning and Joy in Nursing Practice. *Nurs Adm Q*. 2018 Apr/Jun;42(2):154-163. doi: 10.1097/NAQ.0000000000000280. PMID: 29494451.
 16. Schaufeli WB, Bakker AB. Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. 2004;(December):1–60. Available from: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
 17. Martins JNC. Validação da versão portuguesa do questionário Utrecht Work Engagement no trabalho dos profissionais dos cuidados de saúde primários. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde. 2013. Available from: <http://hdl.handle.net/10071/6322>.
 18. Marôco J. Análise Estatística com o SPSS Statistics. 7. Ed. Pêro Pinheiro: Report Number; 2018.
 19. Lepistö S, Alanen S, Aalto P, Järvinen P, Leino K, Mattila E et al. Healthcare professionals' work engagement in Finnish university hospitals. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*. 2018;32(2):979-986. doi: 10.1111/scs.12538.
 20. Hisel ME. Measuring work engagement in a multigenerational nursing workforce. *J Nurs Manag*. 2020 Mar;28(2):294-305. doi: 10.1111/jonm.12921. PMID: 31788903.
 21. Kašpárková L, Vaculik M, Prochazka J, Schaufeli W. Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 2018;33:43-62. doi: 10.1080/15555240.2018.1441719.

