

MESTRADO
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Relações Intergeracionais no Trabalho: Validação da *Workplace Intergenerational Climate Scale* para Portugal

Elisabete Gonçalves Ribeiro Brochado

M

2020



FACULDADE DE ECONOMIA



RELAÇÕES INTERGERACIONAIS NO TRABALHO
Validação da *Workplace Intergenerational Climate Scale* para Portugal

Elisabete Gonçalves Ribeiro Brochado

Dissertação
Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientada por:
Eduardo André da Silva Oliveira

2020

Agradecimentos

Dedico esta dissertação aos meus pais, pelo apoio incondicional, compreensão e confiança que sempre depositaram em mim e pelos recursos disponibilizados para que o meu percurso académico fosse possível.

Em segundo lugar, quero agradecer aos meus irmãos e amigos com quem sempre pude contar ao longo da realização da minha licenciatura e mestrado, além de estarem sempre presentes para me apoiar em todos os momentos.

Por último, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Eduardo André da Silva Oliveira, pela disponibilidade, orientações e conselhos prestados.

Resumo

Nos dias que correm, é cada vez mais notório o incremento da idade média da força de trabalho, o que reforça a importância da análise das interações entre as diversas faixas etárias nas organizações. Ademais, deve ser prestada uma maior atenção a comportamentos de liderança, climas organizacionais positivos (Boehm & Dwertmann, 2015) e às alterações motivacionais, psicológicas e fisiológicas dos trabalhadores, de modo a aplicarem-se as práticas de recursos humanos mais pertinentes (Cox et al., 2019). No entanto, é reduzido o volume de pesquisas que considera as vantagens da diversidade geracional na força de trabalho, podendo-se assim deixar de alcançar o máximo proveito dos possíveis benefícios daí decorrentes (Cox et al., 2019). Efetivamente, aquando da presença de um clima etário organizacional positivo, a promoção da diversidade geracional pode aumentar a produtividade dos funcionários (Boehm et al., 2013).

Nesse sentido, a presente pesquisa tem como principal objetivo a validação da *Workplace Intergenerational Climate Scale* (WICS) de King e Bryant (2017) para Portugal. O método de recolha de dados consistiu num inquérito por questionário online no qual se obteve uma amostra relativa a 331 participantes. Os dados recolhidos permitiram proceder para a validação: análise da validade convergente, discriminante e critério da escala em estudo. Contudo, verificou-se que os dados recolhidos indicam a adequação de uma escala com apenas quatro dos cinco fatores da escala original, visto esta ter um ajustamento significativamente melhor.

As principais conclusões da presente investigação focam-se nas dissemelhantes perceções do clima intergeracional pelas diferentes gerações coexistentes na organização e na relação negativa do clima intergeracional, com as intenções de abandono, e positiva, com a capacidade de trabalho percebida.

Para futuras pesquisas, sugere-se recorrer a mais do que apenas uma fonte de dados, por exemplo, examinar dados das empresas dos participantes no questionário para além da amostra recolhida.

Palavras-chave: discriminação etária; gerações; clima organizacional; intenções de abandono; capacidade de trabalho percebida.

Abstract

Lately, the increase in the average age of the workforce is growing notoriously, which reinforces the importance of analyzing the interactions between the various age groups in organizations. Moreover, greater attention should be paid to leadership behaviors, positive organizational environments (Boehm & Dwertmann, 2015) and to the motivational, psychological and physiological changes of workers in order to apply the most relevant human resources practices (Cox et al., 2019). However, the volume of research that considers the advantages of generational diversity in the workforce is reduced, and thus can fail to achieve the maximum advantages of possible benefits (Cox et al., 2019). In fact, when a positive environment between different ages is present, the promotion of generational diversity can increase employee productivity (Boehm et al., 2013).

In this sense, this research has as its main objective the validation of the Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS) of King and Bryant (2017) for Portugal. The method of data collection consisted of an online questionnaire survey where a sample of 331 participants was obtained. The collected data allowed the validation to proceed: analysis of convergent, discriminant and criterion validity of the scale under study. However, it was found that the data collected indicated the adequacy of a scale with only four of the five factors of the original scale, since it had a significantly better adjustment.

The main conclusions of this investigation focus on the dissimilar perceptions of the intergenerational environment by the different generations existing in the organization and on its negative relationship with the turnover intentions and positive with perceived work ability.

For future research it's suggested to use more than just one data source, for example, to examine the participants company data in the questionnaire beyond the sample collected.

Keywords: age discrimination; generations; organizational environment; turnover intentions; perceived work ability.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice de tabelas e figuras.....	vii
Abreviaturas e Siglas.....	viii
Introdução	1
Capítulo 1: <i>The Workplace Intergenerational Climate Scale</i>	5
1.1. WICS (<i>The Workplace Intergenerational Climate Scale</i>).....	5
Ausência de estereótipos geracionais (LGS) e afeto intergeracional positivo (PIA)	6
LGS	6
PIA	7
Contacto entre gerações (IC).....	7
Inclusão geracional no trabalho (WGI)	7
Retenção intergeracional no local de trabalho (WIR).....	8
1.2. Validade de Construto.....	9
1.2.1. Clima de diversidade etária (ADC)	9
1.2.2. Diversidade etária organizacional percebida.....	10
1.2.3. Capacidade de trabalho percebida (PWA)	11
1.2.4. Intenções de abandono (OTI)	13
Capítulo 2: Idade e perspetiva ocupacional do tempo futuro	15
2.1. Conceptualizações de idade.....	15
2.1.1. Idade cronológica	15
2.1.2. Idade funcional	17
2.1.3. Idade organizacional.....	18

2.1.4.	Idade ao longo da vida (“Life-span age”).....	19
2.1.5.	Idade subjetiva ou psicossocial.....	20
2.1.5.1.	Mecanismos subjacentes ao viés subjetivo de idade	21
2.1.6.	Gerações – perspectiva GATE (<i>Generation, Age, Tenure, Experience</i>).....	23
2.1.6.1.	<i>Generation and Age</i>	23
2.1.6.2.	<i>Tenure and Experience</i>	25
2.2.	Tempo restante e oportunidades percebidas no trabalho.....	27
2.2.1.	Seleção, otimização, compensação (SOC)	27
2.2.2.	Perspetiva ocupacional do tempo futuro (OFTP)/ perspectiva temporal futura (FTP).....	29
2.2.2.1	Dimensões.....	31
2.2.2.2.	Antecedentes.....	32
Capítulo 3: Método.....		34
3.1.	Participantes.....	34
3.2.	Procedimento	35
Capítulo 4: Resultados		37
4.1.	Análise Fatorial Confirmatória.....	37
4.1.1.	Testes de invariância.....	41
4.2.	Estatísticas descritivas, consistência interna das escalas e correlações bivariadas	42
4.2.1.	Relação de diferentes conceptualizações de idade com a WICSPT	44
4.2.2.	Análise da percepção das diferentes gerações relativamente ao clima intergeracional nas organizações.....	45
4.2.3.	Relação da WICSPT com a OFTP.....	46
4.2.4.	Validade Convergente	47
4.2.5.	Validade Discriminante.....	48
4.2.6.	Validade Critério	48
Conclusões.....		51

Limitações e sugestões para pesquisas futuras	55
Referências.....	58
Anexos.....	70

Índice de tabelas e figuras

Tabela 1: Análise Fatorial Confirmatória	39
Tabela 2: <i>Goodness-of-fit Statistics for Tests of Invariance</i>	42
Tabela 3: Estatísticas descritivas, coeficiente <i>alpha</i> e correlações	43
Figura 1: Modelo WICS de 5 fatores	40
Figura 2: Modelo WICS de 4 fatores	40
Figura 3: Modelo Global WICS.....	40

Abreviaturas e Siglas

ADC	Clima de diversidade etária
CFA	Análise fatorial confirmatória
CFI	<i>Comparative fit-index</i>
DEPO	Diversidade etária organizacional percebida
FTP	Perspetiva temporal futura
GATE	<i>Generation, Age, Tenure, Experience</i>
IC	Contato entre gerações
INE	Instituto Nacional de Estatísticas
LGS	Ausência de estereótipos geracionais
OECD	Organização para a cooperação e desenvolvimento económico
OFTP	Perspetiva ocupacional do tempo futuro
OTI	Intenções de abandono
PIA	Afeto intergeracional positivo
PWA	Capacidade de trabalho percebida
RMSEA	<i>Root-mean-square error of approximate</i>
SIC	<i>Succession, Identity and Consumption</i>
SOC	Seleção, otimização e compensação
TLI	<i>Tucker-Lewis index</i>
WAI	<i>Work Ability Index</i>
WGI	Inclusão geracional no trabalho
WICS	<i>Workplace Intergenerational Climate Scale</i>
WICSPT	Versão portuguesa da <i>Workplace Intergenerational Climate Scale</i>
WIR	Retenção intergeracional no local de trabalho

Introdução

Alguns países europeus têm apresentado, nos últimos anos, uma redução tanto dos índices de mortalidade, assim como dos de natalidade. Tais decréscimos traduzem-se num aumento da expectativa de vida e num maior número de indivíduos mais velhos na força de trabalho (Boehm et al., 2013; Stirpe et al., 2018). Efetivamente, entre o período de 2011 e 2019, a taxa de população portuguesa no ativo aumentou apenas 5.87% para os indivíduos entre os 45 e os 54 anos, porém, para a população entre os 55 e os 64 anos, verificou-se um incremento de 22.95%. Não obstante, apesar de a taxa de população ativa a partir dos 65 anos ter diminuído até 2016, aumentou 10.06% desse ano até 2019 (INE, 2020).

Efetivamente, de forma a permitir uma sustentável manutenção financeira dos sistemas de pensões, o envelhecimento da população levou à necessidade de aumentar a participação dos trabalhadores de maior idade no mercado de trabalho (OECD, 2017). Nesse sentido, um grande número de países aumentou a idade de aposentação e desencorajou a reforma antecipada (Mulders & Henkens, 2019).

Assim, devido a alterações sociais, económicas ou demográficas, os trabalhadores podem querer ou precisar de trabalhar para além da idade de reforma (Rudolph et al., 2018). Consequentemente, o segmento de trabalhadores mais velhos tem ganhado relevância, não apenas devido ao seu aumento na força de trabalho, mas também devido à possibilidade de existirem estereótipos negativos contra estes indivíduos no seu local de trabalho, os quais podem ser prejudiciais para o clima intergeracional (von Hippel et al., 2013).

Na presente pesquisa, considerou-se como trabalhador mais velho o indivíduo com mais de 50 anos. De facto, de acordo com Wanberg et al. (2016), frequentemente, os trabalhadores com mais de 50 anos têm um menor número de ofertas de trabalho, menor probabilidade de reemprego e, consequentemente, de permanecer por um maior período no desemprego.

No que diz respeito aos estereótipos, estes correspondem a crenças dos indivíduos sobre grupos sociais. Quando as diferenças entre grupos sociais são relevantes, aumenta a probabilidade de as perceções serem influenciadas por estereótipos partilhados sobre cada grupo social (Finkelstein et al., 2015). Por sua vez, os estereótipos de idade referem-se a expectativas e perspetivas sobre os diversos funcionários, tendo por base a idade, muitas vezes, baseados na sua participação num determinado grupo (Posthuma & Campion, 2009).

Contudo, existe um reduzido número de estudos sobre o idadismo, comparativamente aos estereótipos baseados no género ou na raça (Barber, 2017). Com efeito, são necessárias mais investigações que tenham em consideração a presença de estereótipos etários na vida profissional de muitos trabalhadores, que apoiem a adoção de estratégias com o intuito de limitar as perceções subjacentes a esses estereótipos e que incentivem os trabalhadores mais velhos a continuar no ativo (Kooij et al., 2013; Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018).

Sem prejuízo, é necessário realçar que os estereótipos etários não se aplicam apenas aos trabalhadores mais velhos, mas também aos mais jovens (Fowler & Gasiosek, 2020). Desse modo, é de extrema importância ter em consideração possíveis tensões sociais entre trabalhadores de diferentes faixas etárias, principalmente entre indivíduos mais novos e mais velhos em contexto de trabalho (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2017b).

Por outras palavras, não apenas os trabalhadores mais velhos podem ser alvo de preconceito, mas também os mais jovens (Fowler & Gasiosek, 2020), pelo que as tensões existentes entre os trabalhadores mais velhos e mais novos podem ser intensificadas por estereótipos etários negativos (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2017b). Como os estereótipos negativos interferem na qualidade das relações entre trabalhadores, o apoio social entre gerações pode ser negativamente afetado (Gellert & Schalk, 2012). Ademais, a existência de estereótipos sobre uma determinada geração pode afetar negativamente o desempenho do trabalhador, devido ao receio deste confirmar esses mesmos estereótipos (Barber, 2017; Fowler & Gasiosek, 2020).

Com efeito, torna-se, cada vez mais, relevante a adoção de estratégias que limitem o foco na idade dos trabalhadores e, conseqüentemente, diminuam as conseqüências de atitudes discriminatórias no ambiente organizacional (King & Bryant, 2017). Assim, intensifica-se a pertinência do cuidado e da atenção prestados pelas organizações à dinâmica intergeracional (King & Bryant, 2017; Posthuma & Campion, 2009).

Tal consideração pelos trabalhadores mais velhos e mais jovens havia, primeiramente, sido analisada com recurso à escala *Succession, Identity and Consumption* (SIC) (North & Fiske, 2013), porém, esta não considerava o clima intergeracional (King & Bryant, 2017).

Além disso e de acordo com King e Bryant (2017), já haviam sido criadas algumas escalas destinadas à medição de atitudes tidas em relação aos trabalhadores mais velhos, das quais é exemplo a *Fraboni Scale Of Ageism* (Fraboni et al., 1990) e a *Relating to Older People*

Evaluation (Cherry & Palmore, 2008). Contudo, de maneira a considerar todas as gerações existentes nas organizações, e como ainda não havia sido criada uma ferramenta que possibilitasse a medição do clima intergeracional, King e Bryant (2017) criaram a WICS. Esta corresponde a uma escala que tem demonstrado ser uma medida válida e útil na análise do caráter multidimensional do clima intergeracional nas organizações. Tal medida auxiliaria as organizações no contacto entre faixas etárias e na transmissão de conhecimentos entre gerações, o que aumentaria a probabilidade de crescimento e o bem-estar organizacional (King & Bryant, 2017). Nesta investigação a WICS é, tanto quanto sabemos, pela primeira vez, utilizada no contexto laboral português.

Nesse sentido, de modo a contribuir para a literatura sobre o idadismo, a presente investigação debruça-se sobre três grandes objetivos. Em primeiro lugar, procede-se ao estudo das relações entre diversas gerações nos respetivos locais de trabalho, recorrendo, para tal, à validação da *Workplace Intergenerational Climate Scale* (WICS) para Portugal. Para esse efeito, analisa-se a qualidade do ajustamento da referida escala e a invariância do modelo selecionado entre géneros.

Em segundo lugar, analisa-se se diferentes gerações apresentam semelhantes ou dissemelhantes perceções do clima intergeracional, isto é, investiga-se se existem diferenças intergeracionais em função do grupo etário geracional de pertença.

Por último, averigua-se a relação entre o clima intergeracional e outras dimensões psicossociais e perceções dos trabalhadores, nomeadamente em termos de diversidade etária organizacional percebida, clima de diversidade etária, capacidade de trabalho percebida, níveis de intenção de abandono e influência de diferentes conceptualizações de idade. Para além disso, tem-se em conta a perceção dos trabalhadores relativamente ao tempo e oportunidades restantes.

Para a concretização da presente pesquisa, recorreu-se à elaboração e respetiva divulgação de um questionário destinado a trabalhadores por conta de outrem. Este e, por sua vez, a parte empírica desta investigação têm por base a WICS de King e Bryant (2017) traduzida para português, juntamente com algumas outras variáveis, além das descritas no capítulo 1 da presente pesquisa, cujo propósito é o de auxiliar na averiguação da influência da coexistência na organização de diferentes gerações no clima intergeracional.

Esta dissertação encontra-se dividida em três grandes partes. Inicialmente, num primeiro capítulo, são descritas algumas das variáveis selecionadas para o procedimento de validação da escala, que estiveram na base do questionário elaborado e que irão ser

interpretadas na parte empírica. De seguida, no segundo capítulo, é apresentado o estado da arte em termos de diferentes noções de idade e feita referência à perspetiva ocupacional do tempo futuro, tal como ao modelo de Seleção, Otimização e Compensação. No passo seguinte, procede-se ao tratamento dos dados recolhidos e retiram-se as respetivas implicações teóricas e práticas. Por último, fazem-se referências às principais conclusões, limitações da presente pesquisa e fazem-se algumas sugestões para investigações futuras.

Capítulo 1: *The Workplace Intergenerational Climate Scale*

1.1. WICS (*The Workplace Intergenerational Climate Scale*)

A escala de clima intergeracional no local de trabalho (WICS), criada por King e Bryant (2017), é um instrumento de autorrelato que visa recolher percepções e comportamentos dos colaboradores de variadas faixas etárias nos seus postos de trabalho.

A WICS é constituída por cinco subescalas interrelacionadas: ausência de estereótipos geracionais; afetividade entre faixas etárias; contacto intergeracional; inclusão geracional no local de trabalho e, por fim, retenção de trabalhadores de diferentes idades nas organizações.

Esta divisão em 5 subescalas foi realizada com o intuito de redução tanto da presença como do impacto de estereótipos etários nas organizações. Nesse sentido, King e Bryant (2017), para além de notarem a necessidade da criação de uma ferramenta para medição das relações intergeracionais, reforçam a importância de estudos sobre o envelhecimento da força de trabalho que abranjam não apenas trabalhadores mais velhos, mas sim colaboradores de diferentes faixas etárias (King & Bryant, 2017).

King e Bryant (2017) tiveram por base algumas medidas na averiguação dos comportamentos dos indivíduos mais velhos ou dirigidas a estes últimos. Uma dessas medidas foi a escala de *Succession, Identity e Consumption* (SIC) de North e Fiske (2013), onde notaram a existência de tensão intergeracional com base no envelhecimento, assim como uma semelhante discriminação para os mais novos. Mais precisamente, esta medida, ao contrário das existentes até ao momento, que se baseavam em estereótipos descritivos¹, foca-se em aspetos prescritivos, isto é, no seguimento ativo de posições desejáveis, identidade simbólica relacionada com a idade e mínimo consumo de recursos partilhados (North & Fiske, 2013). No entanto, a ferramenta SIC ainda não tinha em consideração a dinâmica intraorganizacional (King & Bryant, 2017).

Assim, King e Bryant (2017) notaram a importância de aprofundar a investigação acerca da diversidade etária, uma vez que uma melhor gestão destas diferenças se poderá traduzir em melhores decisões, produtividade e criatividade, resultado da maior variedade de competências, conhecimentos e diferentes opiniões relevantes nos grupos de trabalho (Knippenberg & Schippers, 2007). Contudo, a diversidade pode igualmente originar clivagens a partir de um processo de categorização social que segmenta a força de trabalho,

¹ Aquilo que os indivíduos pensam relativamente ao que os trabalhadores mais velhos “são”.

devido ao diferencial de idades, o que, conseqüentemente, influencia negativamente o comprometimento dos trabalhadores e o desempenho global das organizações (Kunze et al., 2011).

Por conseguinte, a WICS surge para auxiliar as organizações na medição do seu clima intergeracional, sendo que as entidades que incentivam o aumento da diversidade etária promovem a transmissão de conhecimento entre os trabalhadores de diferentes gerações, assim como o contacto/ proximidade corporativo. Deste modo, tem o intuito de averiguar as atitudes tidas relativamente aos trabalhadores mais jovens e mais velhos, mas também a análise da polaridade no ambiente organizacional subjacente à inclusão de colaboradores, independentemente da geração à qual pertencem. Na verdade, esta ferramenta permite medir o clima intergeracional, a produtividade e identificar aspetos de melhoria no local de trabalho ao nível de critérios de promoção, por exemplo, detetados por baixas pontuações numa ou mais subescalas da WICS (King & Bryant, 2017). Adicionalmente, esta medida consente a averiguação da existência de possíveis conflitos de diversidade etária, o que poderá afetar a produtividade, devido a problemas de comunicação, absentismo ou rotatividade (Boehm & Kunze, 2015).

Dado que existe evidência da importância da utilização da WICS como forma de averiguar o carácter multidimensional do clima intergeracional da organização (King & Bryant, 2017), coloca-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A versão portuguesa da WICS apresenta uma aceitável consistência interna, ou seja, cronbach's alpha > 0.70.

Ausência de estereótipos geracionais (LGS) e afeto intergeracional positivo (PIA)

Estas subescalas têm por base a escala de idadeísmo de Fraboni et al. (1990) a qual, por sua vez, é entendida como uma medida válida e confiável para os estudos sobre o envelhecimento, analisando componentes cognitivos e afetivos relacionados com a idade dos indivíduos (King & Bryant, 2017).

LGS

King e Bryant (2017) incluem esta subescala na medida em que a ausência de estereótipos geracionais é parte essencial de um clima intergeracional positivo e porque a medição da componente cognitiva de atitudes idadeístas tem-se mostrado útil para a redução do preconceito.

PIA

Relativamente à subescala PIA, esta tem o intuito de averiguar aquilo que o trabalhador sente aquando do contacto com indivíduos de outras gerações, sendo que um bom relacionamento entre as diversas faixas etárias é vital para a produtividade e, consequentemente, sucesso das entidades empregadoras (Boehm & Kunze, 2015; Thomas et al., 2014).

Contacto entre gerações (IC)

A subescala IC acrescenta a mensuração de aspetos comportamentais à WICS, avaliando o nível de contacto entre colaboradores de diferentes idades ou gerações (King & Bryant, 2017). Aqui, pressupõe-se que as interações entre os trabalhadores não são suficientes para uma mais favorável ligação entre os grupos. Não obstante, estas relações contribuem para diminuir o preconceito, desde que, para os variados grupos existentes se verifique um estatuto semelhante, partilha de objetivos comuns, entreaajuda/ cooperação e apoio das autoridades, leis e costumes (Dovidio et al., 2003).

Inclusão geracional no trabalho (WGI)

A WGI centra-se nos casos em que um dado grupo se reclassifica e passa a englobar um determinado grupo externo, incrementando a identificação mútua. Nestas situações verifica-se uma diminuição da discriminação entre grupos e um aumento da interdependência (Gaertner & Dovidio, 2000).

Tal associação pode ser relativa a trabalhadores mais jovens e mais velhos, a qual permite, assim, colmatar a tensão derivada da “invisibilidade”, por vezes, sentida por parte dos trabalhadores de maior idade, principalmente quando os mais jovens não desejam fazer parte de um grupo formado maioritariamente por trabalhadores mais velhos (North & Fiske, 2012).

Neste seguimento, a minoria de indivíduos num dado grupo de trabalho está na base da *stereotype threat*, o que, por sua vez, contribui, igualmente, para os metaestereótipos negativos baseados na idade, na medida em que torna os estereótipos dessa minoria mais salientes (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2017b).

A *stereotype-threat* diz respeito à reação emocional negativa de um dado grupo face a um determinado estereótipo negativo (Finkelstein et al., 2015).

Por sua vez, os metaestereótipos correspondem às crenças/cognições que um dado indivíduo tem relativamente aos estereótipos que elementos de um grupo externo detêm sobre o grupo ao qual pertence (Fowler & Gasiorek, 2020). Estas crenças, provavelmente, originam preocupações com a reputação e autoimagem do grupo com menor estatuto, no caso da categoria idade, usualmente, os trabalhadores mais velhos. Consequentemente, espera-se que a ativação de metaestereótipos etários negativos tenham repercussões ao nível das atitudes e comportamentos dos indivíduos alvo (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2017b). Além disso, o processo de metaestereotipagem pode variar ao longo da vida do indivíduo, sendo que a idade pode influenciar a reação dos trabalhadores a metaestereótipos etários (Finkelstein et al., 2015).

Os metaestereótipos negativos baseados na idade parecem limitar o desejo de aumento de autoestima nos trabalhadores mais velhos. Tal ocorrência provoca nos funcionários mais velhos a perceção de estereótipos etários negativos como fatores de stress, o que pode ser neutralizado por estratégias impostas pelo departamento de recursos humanos que instiguem nos trabalhadores mais velhos a sensação de que estes são úteis e respeitados (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2017a).

De acordo com Finkelstein et al. (2015), os metaestereótipos podem ser ativados por fatores contextuais ou diferenças entre os indivíduos, nomeadamente no que se refere a: consciência da existência de metaestereótipos etários, antecedentes das diferenças individuais, identificação etária, contacto intergeracional, preconceito face à idade, locus de controlo interno, poder e autoconsciência pública.

Retenção intergeracional no local de trabalho (WIR)

De acordo com King (2010), a WIR transparece a carência de pressão baseada na idade, que pode ser sentida pelos trabalhadores relativamente ao abandono das suas funções, independentemente da faixa etária do indivíduo. Assim, se as pontuações nesta subescala da WICS forem baixas, a gestão deve arranjar estratégias para salientar a importância da contribuição de cada funcionário, reforçando que os prémios ou promoções são baseadas no empenho/ mérito e não na idade do trabalhador ou na antiguidade na função (King & Bryant, 2017).

Jones (2017) defende que a promoção de uma cultura organizacional facilitadora da diversidade, eficazes métodos de comunicação interpessoal, um justo valor salarial, o bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e o tratamento justo valorizando as diferenças

entre trabalhadores pode auxiliar na retenção de indivíduos de diferentes faixas etárias. Por outras palavras, esta adoção de estratégias, com vista à retenção de uma força de trabalho diversificada em termos geracionais e à manutenção de elevados níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores, evita a existência de estereótipos geracionais negativos. Além disso, estimula o crescimento profissional dos indivíduos, o que, por sua vez, favorece as intenções de os trabalhadores permanecerem nas organizações (Jones, 2017).

Efetivamente, as organizações devem ter em consideração as características/necessidades, fatores motivacionais, valores e ética dos trabalhadores de diferentes faixas etárias para os conseguirem reter eficazmente (Jones, 2017).

Por conseguinte, é importante entender as características organizacionais que estimulam os trabalhadores a permanecerem no mesmo local de trabalho, assim como perceber as razões para o deixarem (Jones, 2017).

Com o intuito de testar a validade convergente, discriminante e critério da WICS, importa analisar a relação entre a versão portuguesa da WICS² e as variáveis apresentadas no seguinte subcapítulo.

1.2. Validade de Construto

1.2.1. Clima de diversidade etária (ADC)

Boehm et al. (2013) entenderam clima de diversidade etária como a partilha de perceções entre os trabalhadores relativas a políticas, procedimentos ou mesmo práticas (por exemplo, igual aceitação de indivíduos aquando do recrutamento ou seleção), imprescindíveis para um justo tratamento das variadas faixas etárias e, conseqüentemente, neutro face às diferentes idades.

Alguns autores, salientaram a relevância das práticas de recursos humanos e da preocupação com os trabalhadores ou clientes na criação de um clima de diversidade etária que, por seu turno, impacta no desempenho em contexto de atividades de serviço (Chuang & Liao, 2010). Nesta linha, Boehm et al. (2013) consideraram práticas de recursos humanos relativas à idade, de modo a fomentar um clima de diversidade etária positivo, e averiguaram como essa diversidade etária contribui para os resultados organizacionais.

² Os procedimentos de validação da versão portuguesa da WICS encontram-se descritos no capítulo 4.

Neste seguimento, as organizações que pretendam adotar um clima de inclusão de idade devem optar por práticas de recursos humanos que estimulem as competências, conhecimentos, motivação, esforço e contribuição de todos os trabalhadores, independentemente da sua idade. As organizações devem, igualmente, promover opções de recrutamento e sistemas de carreira neutros em relação à idade, iguais oportunidades de formação, em suma, instigar uma cultura inclusiva em relação à idade (Boehm et al., 2013). Deste modo, coloca-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A WICSPT e as suas subdimensões têm uma relação positiva com o clima de diversidade etária.

Para além de optar por práticas alusivas a um promissor ambiente organizacional tendo em consideração a diversidade etária existente, as empresas devem falar frequentemente sobre as mesmas, de modo a familiarizar os colaboradores sobre essas ações integrando-as gradualmente na cultura organizacional. Por sua vez, tal conscientização desses procedimentos afeta positivamente o clima de diversidade etária percebida e, conseqüentemente, os resultados (Boehm et al., 2013).

Para além da validade convergente, faz também parte do conjunto de testes de validação do construto a validade discriminante.

1.2.2. Diversidade etária organizacional percebida

A diversidade baseia-se na ideia de que cada pessoa é diferente das outras, sendo que essa impressão deriva da presença de um qualquer atributo ou características subjacente a esse entendimento (Homan et al., 2010; Mannix & Neale, 2005).

A diversidade etária refere-se à amplitude em que as particularidades derivadas da idade dos indivíduos são, objetivamente ou subjetivamente, entendidas de modo desigual entre os elementos de um determinado grupo de trabalho (Ellwart et al., 2013; van Dick et al., 2008). Posto isto, a diversidade etária pode ser subdividida em duas categorias.

Por um lado, tem-se a diversidade etária organizacional objetiva, que aparenta juízos ao nível da equipa de trabalho e que se refere a informações visíveis, das quais a idade cronológica é um exemplo (Ellwart et al., 2013).

Por outro lado, existe a diversidade etária subjetiva/percebida, a qual tem uma maior semelhança com perceções individuais (Ellwart et al., 2013) e descreve os entendimentos subjetivos dos grupos de trabalho de composição diversa (Gerpott et al., 2019). Além disso,

a diversidade percebida pode variar de acordo com contextos e situações específicas (Meyer et al., 2011).

Paoletti et al. (2020) analisaram a possibilidade de a diversidade etária percebida estar associada à variedade de perspectivas e entendimentos, facilitando a troca de conhecimentos e tomadas de decisões. No estudo de Paoletti et al. (2020) verificaram, que para além de os trabalhadores terem uma maior probabilidade de se relacionarem com indivíduos com características idênticas às suas, quando a necessidade de aprendizagem na equipa é reduzida, a diversidade etária percebida promove uma menor identificação entre membros do grupo de trabalho e vice-versa.

Segundo a pesquisa de Gerpott et al. (2019), a diversidade etária percebida relaciona-se negativamente com os resultados de aprendizagem, os quais eram mediados pela partilha de conhecimento entre os trabalhadores. No entanto, os investigadores mencionados anteriormente notaram, igualmente, que os efeitos negativos da diversidade etária percebida eram minimizados pelas perceções dos indivíduos relativamente à segurança psicológica.

Não obstante, quando o viés de idade se encontra fortemente saliente em alguns indivíduos do grupo de trabalho, o efeito negativo da diversidade etária objetiva é intensificado pela diversidade etária subjetiva (Ellwart et al., 2013; van Knippenberg et al., 2004).

Perante a possibilidade de as diferenças entre as duas categorias de diversidade etária mencionadas passarem despercebidas, Homan et al. (2010) e Ellwart et al. (2013) focam na importância de os investigadores não negligenciarem as perceções etárias percebidas, atendendo apenas à diversidade objetiva existente nas equipas de trabalho. Assim, levanta-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: Não há relação (ou a relação é fraca) entre a diversidade etária percebida e a versão portuguesa da WICS (e suas subdimensões).

Para continuar a testar a validade do construto, é necessário avaliar também a validade critério.

1.2.3. Capacidade de trabalho percebida (PWA)

A capacidade de trabalho percebida fornece uma perspectiva da capacidade dos trabalhadores face às exigências das suas funções e versa as capacidades físicas, sociais, mentais e psicológicas de cada indivíduo (Vänni et al., 2012). Tem em conta a saúde,

capacidades, atitudes, valores, comprometimento dos trabalhadores e advém da concordância entre características do ambiente de trabalho e características individuais (por exemplo, idade) (Tomietto et al., 2019). Esta capacidade é de natureza variável subjetiva, pois assenta em percepções, pelo que está sujeita a superestimações ou subestimações por parte dos indivíduos (Vänni et al., 2012). Em suma, esta ferramenta foca a interação entre recursos individuais, condições de trabalho e o ambiente circundante (Costa & Sartori, 2007).

A capacidade de trabalho pode ser avaliada recorrendo ao *Work Ability Index* (WAI) (Ilmarinen et al., 1997) que, por sua vez, se encontra associado à capacidade física do trabalhador e à sua idade (Goedhard & Goedhard, 2005). A capacidade de trabalho percebida está negativamente associada com a idade, ainda que a relação seja de magnitude reduzida. O WAI mostrou-se eficaz aquando da avaliação da capacidade de trabalho percebida em função das condições de trabalho e cultura, para além de funcionar como indicador da idade de reforma e suporte para intervenções necessárias ou preventivas (Costa & Sartori, 2007).

De acordo com Vänni et al. (2012), a capacidade de trabalho mostra-se útil na avaliação dos níveis de produtividade percebida. Ademais, o WAI encontra-se significativamente influenciado por condições de trabalho ou pela saúde do trabalhador. Mais concretamente, verificaram correlações negativas entre os níveis de stress e a capacidade de trabalho percebida, podendo o funcionário recorrer a opções de absentismo de maneira a diminuir a sua influência (Goedhard & Goedhard, 2005). Adicionalmente aos problemas de saúde e à reduzida capacidade física do trabalhador, outros fatores, dos quais são exemplo o horário do turno, ritmo/ horas de trabalho, fadiga e sonolência, podem, igualmente, influenciar a capacidade de trabalho percebida, para além de contribuírem para possíveis acidentes laborais (Rouch et al., 2005).

Relativamente às condições de trabalho, em atividades com reduzido esforço físico, mas que requerem altos valores de autonomia e empenhamento mental, a capacidade de trabalho percebida permanece relativamente constante e elevada ao longo dos anos. No que concerne aos trabalhos mais exigentes fisicamente e com um menor controlo, especialmente quando associados com o sexo³ e as horas de trabalho⁴, constatou-se forte influência na capacidade de trabalho percebida (Costa & Sartori, 2007). Para resumir, propõe-se a seguinte hipótese:

³ De acordo com Costa e Sartori (2007), quando se trata de trabalhadores por turnos, as mulheres mais rapidamente mostram uma diminuição na capacidade de trabalho percebida comparativamente aos homens e colegas de trabalho diurnos.

⁴ Tendo por base o estudo de Costa e Sartori (2007), devem ser dadas algumas opções de trabalho flexíveis, especialmente a trabalhadores mais velhos.

Hipótese 4: A capacidade de trabalho percebida encontra-se positivamente associada com a versão portuguesa da WICS (WICSPT).

1.2.4. Intenções de abandono (OTI)

De acordo com Schyns et al. (2007), a intenção de abandono corresponde à disposição voluntária, por parte do trabalhador, em deixar o seu emprego corrente e, em consequência, procurar outro emprego ou organização. Mais concretamente, este fenómeno verifica-se quando os trabalhadores se sentem insatisfeitos com a sua organização ou função (Puteh & Arshad, 2015) e, conseqüentemente, possam estar mais predispostos a procurar conscientemente melhores possibilidades noutras entidades empregadoras (Randhawa, 2007; Schyns et al., 2007).

Entre os antecedentes das intenções de abandono, encontram-se o stress, a autonomia e o apoio social. Quanto ao papel do stress, este está positivamente associado ao esgotamento e intenção de abandono. De facto, acrescidos níveis de stress traduzem-se em exaustão emocional, reduzida realização pessoal e despersonalização (Kim & Stoner, 2008).

Relativamente à autonomia, isto é, o grau de controlo que os trabalhadores têm na execução e agendamento das suas funções imediatas (Liu et al., 2005), esta encontra-se negativamente associada à probabilidade do funcionário deixar o emprego atual (Kim & Stoner, 2008).

Por último, o suporte social, ou seja, a troca de recursos e apoio entre indivíduos diminui a intenção de abandono, assim como a probabilidade de desgaste (Kim & Stoner, 2008).

Cumulativamente, os funcionários podem decidir deixar o seu emprego atual devido à baixa satisfação com o trabalho ou na relação com o superior hierárquico, reduzidas oportunidades de progressão na carreira, melhores possibilidades no mercado de trabalho, não concordância com alterações na organização (Kaur et al., 2013) e à não flexibilidade de horário de trabalho (Jo, 2008).

Kaur et al. (2013) referem ainda outros fatores como qualidade de vida no trabalho (relativo à qualidade dos relacionamentos e do ambiente de trabalho) e justiça organizacional (quando os trabalhadores são tratados justamente, a sua intenção de sair é menor).

Na literatura, encontra-se, igualmente saliente, o impacto que variáveis demográficas como idade, experiência e a designação do indivíduo para dada função exercem sobre as intenções de abandono, sendo essa relação negativa (Randhawa, 2007).

Caso o trabalhador queira deixar a organização com a ambição de conseguir um salário superior noutra empresa, a melhor maneira de reter o funcionário é recorrer a meios monetários (Jo, 2008). Contrariamente, se os motivos pelos quais o trabalhador pretende abandonar o seu emprego atual não forem monetários, outros incentivos, como, por exemplo, o reconhecimento ou o foco no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, seriam as melhores soluções (Puteh & Arshad, 2015).

Do exposto, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 5: A WICSPT (e suas subdimensões) está negativamente associada com as intenções de abandono da organização.

As organizações não podem deixar de monitorizar os níveis de intenção de abandono, visto que estes podem ser prejudiciais, devido aos gastos já incorridos em seleção, recrutamento e formação dos trabalhadores (Kaur et al., 2013).

Para o estudo do clima intergeracional, importa ter em conta as gerações existentes nos ambientes organizacionais, o que implica ter em atenção a idade dos trabalhadores, a qual, por seu turno, tem diferentes conceptualizações a ter em consideração. Além disso, é necessário ter em atenção a perspetiva dos trabalhadores relativamente à perceção do seu futuro profissional e ao tempo restante enquanto ativos.

Por conseguinte, feita uma abordagem da WICS e das variáveis com as quais se pode relacionar, importa, agora, falar sobre as diferentes conceptualizações de idade e a OFTP (perspetiva ocupacional do tempo futuro), de modo a analisar a relação destes conceitos com a WICS e respetivas subescalas.

Capítulo 2: Idade e perspetiva ocupacional do tempo futuro

2.1. Conceptualizações de idade

Face ao crescente aumento do envelhecimento da força de trabalho, assim como da diversidade de faixas etárias no ativo, mostra-se, cada vez mais, crucial a eficaz gestão das variadas gerações em ambiente de trabalho (Cox et al., 2019). Com efeito, e em resposta a esse incremento, as organizações devem promover a partilha de práticas, políticas e estratégias que capitalizem os benefícios da diversidade e auxiliem na eliminação da discriminação (Gelfand et al., 2004), nomeadamente a baseada na idade. Tal deve ser realizado atendendo às mudanças, tanto nas vertentes fisiológicas ou psicológicas dos funcionários, assim como nos seus níveis de motivação.

De modo a permitir a adoção de tais procedimentos por parte do departamento de recursos humanos das variadas entidades, revela-se importante ter em conta a existência de diferentes definições e entendimentos de idade – cronológica, funcional, organizacional, vida útil e subjetiva (Cox et al., 2019).

Em suma, tendo em atenção a multidimensionalidade associada ao conceito de idade, as entidades empregadoras poderão fazer pertinentes modificações nos processos de recrutamento, seleção ou formação (Cox et al., 2019).

2.1.1. Idade cronológica

A idade cronológica pode ser classificada tendo em conta três dimensões: individual, grupal e organizacional.

A idade cronológica individual de um trabalhador refere-se ao número de anos desde o seu nascimento até ao momento atual (Cox et al., 2019). Esta dimensão encontra-se associada a pequenas oscilações nas mensurações objetivas de desempenho. Efetivamente, a idade cronológica mostra-se relevante no momento da análise de resultados significativos do trabalhador pelos principais decisores, o que pode levar a interpretações erradas e, conseqüentemente, a discriminação injusta (Waldman & Avolio, 1986). Adicionalmente, revela-se também importante para empresas que impõem medidas relacionadas com a idade, como, por exemplo idade obrigatória de aposentação (Cox et al., 2019).

Relativamente à idade cronológica a nível organizacional, o foco dá-se na relação entre gestores e subordinados (Cox et al., 2019). De facto, as análises de Shore et al. (2003)

constatarem que os líderes atribuíam melhores pontuações aos liderados com idades mais próximas da sua, seguindo o preceituado na teoria da demografia relacional. Esta maior semelhança entre líder e liderado pode provocar superiores índices de desempenho, satisfação e comprometimento, resultado da necessidade do trabalhador de se identificar com pessoas possuidoras de semelhante identidade social, como, por exemplo, a mesma idade (Shore et al., 2003).

Adicionalmente, Tajfel e Turner (1986) apresentaram a teoria da identidade social. Esta corresponde a um processo de identificação e de autocategorização, no qual são valorizados aqueles que pertençam às mesmas categorias ou grupos sociais que o indivíduo (idade, sexo ou etnia). Aqui, os indivíduos têm dois principais objetivos. Primeiro, o intuito de obtenção de altos índices de autoestima, fazendo comparações benéficas para as suas categorias sociais (autoaperfeiçoamento). Em segundo, a necessidade da manutenção das identidades sociais positivas ao longo da vida do trabalhador, esforçando-se para ser parte integrante de grupos ou categorias com os quais se identificam (autocontinuidade) (Riordan, 2000).

Quanto à idade cronológica a nível grupal, se a diversidade etária no ambiente organizacional é grande, no geral, apesar de aos trabalhadores mais velhos serem atribuídos níveis mais altos de estabilidade, estes consideram-se ameaçados e discriminados pelos mais jovens. Na realidade, frequentemente, os funcionários mais novos percebem os colegas de idade semelhante como mais competentes face a trabalhos mais exigentes e com maior potencial de desenvolvimento que os indivíduos de maior idade (Finkelstein et al., 1995). Neste seguimento, quando há grande dissimilaridade etária, para além da postura mais competitiva dos colaboradores mais jovens, os funcionários de acrescida idade mostram uma menor relação com os colegas de trabalho mais novos (Chattopadhyay, 1999). Neste sentido, se a maioria dos trabalhadores da equipa se sentem mais novos que a sua idade cronológica, existe uma superior probabilidade de atingirem acrescidos valores de desempenho e motivação (Weiss & Weiss, 2019).

Esta diferença de idades entre os elementos de um mesmo grupo de trabalho pode aumentar o altruísmo dos colaboradores mais jovens, na medida em que se sentem mais valorizados, possuem boas relações com os restantes colegas de trabalho ou para “agradar” outros funcionários já estabelecidos, mas mais velhos. Por outro lado, os funcionários mais velhos consideram que não têm que se provar perante os mais jovens, sendo que, quando se envolvem em atividades de altruísmo, é para ajudar indivíduos com os quais se identificam, normalmente da mesma faixa etária (Chattopadhyay, 1999).

No entanto, estes efeitos negativos da diversidade etária, e ao nível da permanência organizacional nos grupos, vão-se tornando menos relevantes com o passar do tempo, sendo cada vez mais provável a partilha de informações pessoais ou profissionais entre os trabalhadores (Harrison et al., 2002). Na realidade, como a idade cronológica não corresponde a uma promissora variável explicativa, é necessário ter em conta o que os funcionários sentem e pensam acerca da respetiva idade para melhor perceber o envelhecimento no local de trabalho (Weiss & Weiss, 2019).

Em síntese, a dimensão cronológica é considerada a menos preditiva para a avaliação do desempenho e outros resultados organizacionais (Cox et al., 2019).

2.1.2. Idade funcional

Esta mensuração de idade está relacionada com a suposição de que, com o passar dos anos, se verifica uma diminuição das capacidades físicas e mentais, assim como da capacidade de recuperação do grau de desempenho inicial depois de ocorrer uma perda, o que está associado a altos índices de stress. Não obstante, tal pressuposto não é comum a todos os funcionários, na medida em que alguns experimentam resultados benéficos relacionados com a idade, nomeadamente em termos de bem-estar físico, mental ou mesmo social (Cox et al., 2019; Maertens et al., 2012).

A idade funcional está intrinsecamente ligada à acomodação dos funcionários de maior idade no respetivo local de trabalho, isto é, associada às necessidades, tanto psicológicas como fisiológicas, de cada colaborador, principalmente dos mais velhos ou que já ultrapassaram a idade de reforma⁵ (Cox et al., 2019).

Neste sentido, Sharit e Czaja (2012) acreditam que ações por parte do governo, programas de mentoria ou de promoção de saúde e fazer algumas alterações no ambiente de trabalho, nomeadamente em termos de iluminação, ruído, acomodações, flexibilidade de trabalho ou mesmo evitar tarefas repetitivas pode aumentar a motivação do trabalhador. Tais práticas, juntamente com eficazes estratégias emocionais, tornam o local de trabalho mais acolhedor e apelativo, o que aumenta os níveis de motivação e satisfação (Cheung & Tang, 2010; Cox et al., 2019).

Esta dimensão de idade verifica-se aquando da discriminação dos trabalhadores mais velhos nos processos de recrutamento e seleção. Tal acontece, visto que os funcionários de

⁵ A idade de reforma em Portugal encontra-se atualmente nos 66 anos e 5 meses de acordo com a portaria n.º 50/2019.

maior idade podem ser percebidos como menos capazes para a função comparativamente aos mais jovens (Kaufmann et al., 2017). Contudo, em algumas situações, os trabalhadores mais novos apresentam um menor desempenho em algumas variáveis, como, por exemplo, consciência, motivação ou confiabilidade, podendo ser prejudicados (Fisher et al., 2017; Cox et al., 2019).

Na realidade, a aparência física facial influencia a seleção de trabalhadores mais velhos, devido à associação direta com menores capacidades físicas e cognitivas, a não ser que os *hobbies* ou outras indicações no currículo do indivíduo ofereçam provas em contrário. Tal “discriminação” mostra-se principalmente notória em cargos que envolvam grande contacto direto com o cliente. Com efeito, quando a natureza do trabalho torna a aparência da idade facial mais saliente, esta tem maior impacto que a idade cronológica na contratação (Kaufmann et al., 2017).

Algumas pesquisas verificaram que os funcionários recorrem à tecnologia de forma a compensar as perdas que vão sofrendo com o aumento da idade, isto é, recorrem a estratégias de seleção, otimização e compensação (SOC)⁶ (Cox et al., 2019).

2.1.3. Idade organizacional

De acordo com Cox et al. (2019), esta é a idade que se encontra refletida na permanência organizacional, isto é, tempo despendido pelo indivíduo numa dada organização. Nesta classificação de idade, existe a possibilidade de os colaboradores mais velhos serem mais resistentes à mudança e/ou desenvolvimento. Neste seguimento, defende-se que os trabalhadores de maior idade devem ser alvo de acrescido apoio.

Adicionalmente, é também crucial considerar as implicações da idade e da experiência, na medida em que os trabalhadores mais velhos, ao contrário dos mais jovens, necessitam de desaprender técnicas utilizadas anteriormente (Cox et al., 2012; Ng & Feldman, 2012). Contudo, o estudo de Ng e Feldman (2012) mostrou que muitos dos estereótipos negativos associados, não apenas ao nível organizacional, mas à idade cronológica como um todo, não se encontram, de facto, relacionados com a idade do trabalhador.

Os valores e as crenças partilhadas pelos diversos grupos etários de uma dada entidade fazem parte da cultura desta dimensão de idade. Acredita-se que a cultura organizacional foca-se em aspetos dificilmente observáveis e implícitos, ao contrário do clima de idade

⁶ As estratégias SOC serão explicadas mais à frente no ponto 2.2.1.

organizacional, que se prende a questões observáveis e explícitas (Weber et al., 2019; Zacher & Gielnik, 2014).

De facto, o clima organizacional corresponde às perceções compartilhadas sobre eventos e práticas/ procedimentos esperados ou apoiados por uma entidade, o que, por sua vez, se traduz em idênticas interpretações entre os indivíduos relativamente a importantes aspetos para as entidades (Schneider & Reichers, 1983). Por conseguinte, o clima organizacional difere entre empresas, resumindo-se aos seguintes aspetos: perceções partilhadas entre os colaboradores acerca da sua organização; produto do contacto entre os indivíduos; base para o entendimento das situações; reflete atitudes, perceções, comportamentos e, de certo modo, também valores da cultura organizacional; influencia o comportamento dos trabalhadores; pode ser entendido como um elemento da cultura que surge do confronto entre situações e a interação entre os vários intervenientes na organização (Moran & Volkwein, 1992).

Por outro lado, a cultura organizacional traduz-se numa particularidade das entidades que, por sua vez, influencia a formação do clima organizacional. Além do mais, encontra-se no centro das relações sociais, incluindo crenças, expectativas e suposições decorrentes das interações, não sendo facilmente percebida ou interpretada por indivíduos fora do grupo. Por outras palavras, a cultura abrange os significados e valores coletivos essenciais para os trabalhadores de uma dada organização (Moran & Volkwein, 1992).

2.1.4. Idade ao longo da vida (“Life-span age”)

Esta dimensão diz respeito à idade exprimida pelo indivíduo num determinado estágio de vida, sendo que as exigências emocionais requeridas aos funcionários vão variando consoante a fase em que se encontram. Aqui, dar suporte organizacional às exigências que vão surgindo na vida profissional do trabalhador pode trazer vantagens para os colaboradores (Cox et al., 2019).

Na realidade, as organizações devem arranjar formas de incentivar os funcionários a continuar a trabalhar e a manterem-se produtivos até idades mais altas (Mulders & Henkens, 2019).

Ao longo da vida útil, as motivações dos trabalhadores vão-se alterando, o que, de certa forma, explica as variadas reações à ameaça do estereótipo. De facto, os funcionários mais velhos são menos economicamente dependentes comparativamente aos mais jovens, aspeto que os leva a não recear tanto abandonar o trabalho atual quando “sofrem” de ameaças estereotipadas (von Hippel et al., 2019).

Contudo, habitualmente, os trabalhadores mais velhos não são tão produtivos quanto os mais jovens quando são reempregados, além de que existe uma maior probabilidade de novo emprego para o funcionário mais jovem após ser despedido (Lippmann, 2008). Isto leva a que os colaboradores de maior idade pensem melhor antes de deixarem o emprego atual (von Hippel et al., 2019).

2.1.5. Idade subjetiva ou psicossocial

Esta classificação traduz-se na identificação da idade de um dado funcionário com a dos demais, isto é, os anos que o trabalhador sente que tem, parece ter e como se comporta. Foca-se essencialmente no eu, ou em outros estereótipos que resultem do envelhecimento, o que pode resultar em implicações ao nível da saúde e das relações com os restantes colegas de trabalho (Cox et al., 2019; Kunze et al., 2015).

Relativamente à idade sentida pelo funcionário, esta ainda pode variar conforme o domínio em questão, por exemplo, trabalho *versus* lazer ou idade física *versus* cognitiva (Nagy et al., 2019).

Adicionalmente, o passar dos anos do trabalhador pode-se fazer acompanhar da autoperceção, que poderá resultar em atitudes negativas em relação ao envelhecimento, o que, por sua vez, tem o risco de ser prejudicial para a saúde do trabalhador e potenciar uma perda considerável de habilidades físicas (Levy et al., 2002). Essas atitudes negativas podem derivar tanto de um reduzido contacto social, como de uma fraca participação em ações de estímulo cognitivo (Robertson & Kenny, 2016).

Cox et al. (2019) acreditam que uma forma de reduzir a idade subjetiva dos trabalhadores pode ser através do aumento do número de responsabilidades, diversidade de habilidades ou grau de autonomia.

Além disso, Brothers et al. (2015) defendem que o conceito de idade “subjetiva” é grandemente usado nas pesquisas acerca do processo de envelhecimento. Contudo, como estes autores sustentam, a maioria dos estudos não considera os diferentes fundamentos associados a cada indivíduo.

Algumas das variáveis utilizadas por estudos anteriores, relacionadas com perceções subjetivas do envelhecimento são: saúde, capacidade de trabalho percebida, autoavaliações e atitudes face ao próprio envelhecimento (Nagy et al., 2019).

Quanto à saúde, é de esperar que os trabalhadores com boa saúde indiquem idades subjetivas mais jovens (Nagy et al., 2019). Contrariamente, as limitações físicas e/ou

funcionais contribuem para uma percepção mais negativa do envelhecimento (Kotter-Grühn et al., 2016).

Passando para a capacidade de trabalho percebida, neste campo, esta resume-se numa dimensão funcional da saúde, na medida em que transmite a percepção dos trabalhadores sobre a forma como os seus problemas de saúde os “impedem” de obter a maior produtividade possível. Neste seguimento, colaboradores de maior idade detentores de elevados níveis de capacidade de trabalho percebida têm menores idades subjetivas (Nagy et al., 2019).

De acordo com Judge (2009), as autoavaliações nucleares concentram-se em aspetos como autoeficácia, autoestima e estabilidade emocional. Aqueles trabalhadores que considerem ter um melhor controlo e autoeficácia entenderão idades subjetivas mais jovens (Nagy et al., 2019).

Por último, acredita-se que os indivíduos com atitudes positivas em relação ao seu processo de envelhecimento possuem idades subjetivas inferiores àqueles que o entendem negativamente (Brothers et al., 2015).

2.1.5.1. Mecanismos subjacentes ao viés subjetivo de idade

O viés subjetivo de idade corresponde a um processo sociocognitivo derivado da vontade do trabalhador em se defender de estereótipos etários negativos e das respetivas implicações que daí advenham. Assim, o conceito de viés subjetivo de idade resume-se no facto de que, ao longo da vida de um indivíduo, este se vai sentindo mais novo ou mais velho do que a sua idade cronológica (Weiss & Weiss, 2019).

Os motivos e objetivos dos colaboradores, a comparação de si próprio com os restantes colegas de trabalho da mesma idade, além do processamento de informação relativa a experiências individuais, interferem igualmente no viés em questão (Weiss & Freund, 2012). Ademais, o processo de viés subjetivo é medido socialmente, encontrando-se, assim, intrinsecamente associado aos relacionamentos, grupos/ equipas ou organizações em que os funcionários se encontrem (Weiss & Weiss, 2019).

Na realidade, os estudos mostram que, quando as atitudes em relação ao envelhecimento não são favoráveis, os idosos que se classificam como mais velhos detêm uma menor autoestima, autoeficácia e satisfação, o que não se verifica entre os idosos que se consideram mais jovens que a idade real. Mais especificamente, se os funcionários idosos entenderem o envelhecimento de forma negativa, a inferior idade subjetiva face à idade cronológica

melhora a sensação de bem-estar das pessoas mais velhas, contribuindo para uma atenuação das implicações negativas dos estereótipos etários (Mock & Eibach, 2011).

Apesar de o viés subjetivo de idade desempenhar um importante papel para as análises sobre o bem-estar, saúde ou desempenho do funcionário, os mecanismos subjacentes a esta noção ainda não são bem compreendidos (Weiss & Weiss, 2019).

Relativamente aos mecanismos subjacentes ao viés subjetivo de idade, existem duas perspectivas (Weiss & Weiss, 2019). Por um lado, esta diferença entre a idade cronológica e subjetiva pode ocorrer aquando do processamento de informação, nomeadamente como os trabalhadores se definem e interpretam suas experiências de envelhecimento (Montepare, 2009).

Por outro lado, este viés resulta de estereótipos negativos acerca do envelhecimento e da probabilidade de os trabalhadores se quererem afastar de grupos sujeitos a estereótipos negativos (Weiss & Lang, 2012).

De acordo com o modelo de trabalho do envelhecimento, verificam-se dois processos que constituem o viés subjetivo de idade de cada um. Por um lado, ocorre a comparação pelos trabalhadores do bem estar psicológico do seu eu atual com o seu eu passado e/ou futuro (Ryff, 1991). Por outro lado, verifica-se uma confrontação das capacidades mentais e físicas do indivíduo com as suas competências passadas ou possíveis habilidades futuras. Assim, os funcionários comparam-se com características típicas de pessoas mais velhas ou mais jovens, o que, por sua vez, influencia a idade sentida pelo funcionário (Weiss & Weiss, 2019).

Além disso, a tentativa de evitar ou não determinadas faixas etárias, também influencia a idade que a pessoa sente ter, funcionando como “técnica” de proteção e melhoria (Weiss & Weiss, 2019).

Na realidade, segundo Weiss e Weiss (2019), a idade subjetiva parece ter um maior contributo para os resultados, comparativamente à idade cronológica, e tem efeitos benéficos diários para os trabalhadores. Existe uma acrescida probabilidade de os funcionários mais jovens darem início a alterações para um melhor ajuste pessoa-emprego, o que, consequentemente, tem efeitos no nível de desempenho e satisfação (Weiss & Weiss, 2019).

Quanto aos efeitos do viés no nível organizacional, quando os trabalhadores se sentem mais jovens do que aquilo que realmente são, verifica-se um incremento do desempenho global da instituição. Para incentivar isto, a empresa pode adotar práticas que promovam o sentimento de menor idade subjetiva dos colaboradores (Weiss & Weiss, 2019).

2.1.6. Gerações – perspectiva GATE (*Generation, Age, Tenure, Experience*)

A abordagem GATE fornece um entendimento mais completo das matérias respeitantes às relações etárias comparativamente às concepções existentes até ao momento, na medida em que considera quatro noções relacionadas com o envelhecimento, mas que, habitualmente, são consideradas separadamente – geração, idade no ciclo de vida, antiguidade e experiência (North, 2019).

Esta perspetiva evita ao máximo a utilização excessiva da idade cronológica como variável de previsão. Além disso, espelha a complexidade derivada da idade e oferece resultados mais claros e definitivos (North, 2019).

No geral, mostra-se vantajoso recorrer à abordagem GATE nos estudos sobre estereótipos e relações etárias por duas razões. Primeiro, para além da idade cronológica, analisam outros preditores mais diferenciados, permitindo entender o impacto dos mesmos, isto é, da geração, idade, permanência e experiência no desempenho organizacional. Segundo, e de um modo geral, os elementos GATE já detêm pesquisas bem estabelecidas, por conseguinte, examiná-los conjuntamente oferece críticas considerações para o entendimento do envelhecimento no mercado de trabalho (North, 2019).

2.1.6.1. *Generation and Age*

De acordo com North e Fiske (2015), as notáveis mudanças demográficas que se esperam para os próximos anos têm impacto tanto numa maior necessidade de retenção de trabalhadores mais velhos, como de colaboração entre as variadas gerações. Tal ocorrência acresce a tensão intergeracional, que pode ser aumentada ou diminuída dependendo da quantidade de recursos existentes (North & Fiske, 2016). Tendo em conta essa tensão e ainda segundo North e Fiske (2015), torna-se relevante considerar aspetos individuais (idade/ geração, raça e género), interpessoais (como percebem os outros baseando-se na idade), institucionais (estereótipos etários) e internacionais (discriminação etária entre diferentes países e culturas).

Contudo, ainda não se verifica um consenso sobre qual a idade cronológica a partir da qual o trabalhador é classificado como “mais velho” (Claes & Heymans, 2008). Algumas pesquisas sobre perceções etárias utilizam o conceito de trabalhador mais velho sem atribuir idades numéricas, ou seja, deixando o conceito totalmente ambíguo, o que dificulta a

operacionalização por parte dos investigadores de discriminação etária da força de trabalho (North, 2019).

Assim, existe alguma discordância na literatura acerca da percepção dos trabalhadores mais velhos por outras faixas etárias, visto que, geralmente, estes são valorizados, mas ao mesmo tempo sofrem de discriminação no local de trabalho (North, 2019).

Mais precisamente, em alguns estudos, os trabalhadores de maior idade são percebidos como benéficos para as entidades empregadores, na medida em que têm acrescida experiência, conhecimento, esperteza para trabalhar isentos de erros, estabilidade e mantêm padrões de qualidade (Brooke & Taylor, 2005). Contudo, outras investigações entendem que os trabalhadores mais velhos podem ser encarados como possuidores de inferiores níveis de competência e de memória (Weiss & Weiss, 2019).

Para entender uma força de trabalho envelhecida, torna-se crucial ter em conta as diferentes percepções das gerações (North, 2019). De acordo com King e Bryant (2017) podem ser encontradas até quatro gerações no mercado de trabalho: tradicionalistas (antes de 1945); *baby boomers* (1945 a 1964); geração X (1965 a 1980); geração y ou *millennials* (depois de 1980).

Uma maior variedade de gerações no ambiente organizacional pode ser benéfica, visto que possibilita a partilha de conhecimento e experiências entre as diferentes faixas etárias, aumentando a produtividade. No entanto, pode incitar igualmente o conflito e o ressentimento entre gerações nos níveis individuais, interpessoais, institucionais e internacionais (North & Fiske, 2015).

Efetivamente, e tal como sugerido por Gordon e Steele (2005), deve-se evitar a formação de grupos de indivíduos baseados em estereótipos dentro de uma determinada geração. Salientam, também, a ocorrência de sobreposição de gerações, isto é, quando um indivíduo sente que tem mais em comum com a geração anterior ou a seguinte à qual pertence. As gerações diferem na maneira como percebem o mundo, devido aos eventos económicos, sociais, culturais e históricos característicos de cada uma.

De maneira a incentivar a entreajuda, o foco nos mesmos objetivos organizacionais entre as gerações e de modo a atingir uma promissora eficácia e produtividade, as organizações podem incentivar a perseguição por crenças amplas e institucionalizadas relativamente à concorrência geracional ou procurar por maneiras criativas para acomodar todos os funcionários de variadas idades (North & Fiske, 2016).

Alguns investigadores acreditam que as motivações e o estilo de trabalho divergem entre gerações, o que contribui para a estereotipagem. Por exemplo, usualmente os *baby boomers* são individualistas, enquanto os *millennials* são mais orientados para o grupo, autênticos e anti-individualistas (Twenge & Campbell, 2008). Porém, as mais impactantes distinções feitas entre as duas gerações mencionadas ocorrem no âmbito de atitudes de trabalho. Regularmente, aos *baby boomers* está associada uma boa capacidade de resolução de problemas, otimismo, competitividade, estilos de comunicação diplomático e acrescido foco no trabalho como construção de carreira. Por outro lado, os *millennials* são percebidos como mais tecnologicamente competentes, independentes, adaptáveis e orientados para os objetivos (Gordon & Steele, 2005).

A perceção do trabalhador como *baby boomer* mostra-se diferente da visão de trabalhador mais velho, pelo que se torna imprescindível separar a identidade etária da geracional. Efetivamente, ao passo que o termo *baby boomer* promove atitudes negativas por parte dos outros, os funcionários mais velhos podem ser entendidos como comprometidos com o seu trabalho e confiáveis (North, 2019).

2.1.6.2. Tenure and Experience

North (2019) defende que não se deve considerar todos os trabalhadores mais velhos como semelhantes com base na idade cronológica, já que também deve ser tido em conta o tempo gasto com uma determinada organização, ou seja, permanência organizacional/senioridade. Tal ocorrência deve-se ao facto de a permanência organizacional ser percecionada como um preditor mais eficaz e estável de que a idade cronológica perante o compromisso organizacional dos trabalhadores mais velhos, derivado da dependência da idade a fatores externos ao próprio trabalho do indivíduo. Assim, a relação permanência - compromisso organizacional é mais influenciada por fatores de trabalho e organizacionais, enquanto a relação idade-compromisso organizacional por fatores externos (Cohen, 1993).

Inúmeros estudos verificaram a relação positiva entre permanência organizacional e desempenho, principalmente entre cargos de gestão de topo (North, 2019). Consequentemente, falhas nesta dimensão do GATE traduzir-se-ão num incremento da rotatividade (Puteh & Arshad, 2015), conflitos emocionais (North, 2019) e influenciam o grau de partilha de informação entre funcionários com diferentes permanências organizacionais. De facto, é possível a atenuação do impacto da permanência organizacional e da diversidade no conhecimento explícito de cada trabalhador controlando o

compartilhamento de informação entre eles, o que, conseqüentemente, incentiva a criatividade individual (Gilson et al., 2013).

Apesar de regularmente confundidos, permanência e experiência de trabalho são conceitualmente diferentes. Dessa forma, considerar experiência organizacional como permanência organizacional, ignora a ocorrência de importantes eventos na vida do trabalhador, a título de exemplo a oportunidade para desempenhar determinada tarefa (Ford et al., 1992). Do mesmo modo, não tem em conta a qualidade ou a natureza de ocorrências específicas (Quinones et al, 1995).

Com efeito, experiência organizacional abrange componentes quantitativos e qualitativos, com variados níveis de diversificação, que se vão acumulando e interagindo no decorrer da vida do trabalhador. Assim, a experiência mostra-se relevante nos modelos de comportamento e desempenho no trabalho, estando vinculada a variáveis contextuais como supervisão, desempenho, oportunidades de atualização de conhecimentos e gerenciamento de sistemas de feedback ou a variáveis individuais, nomeadamente as habilidades específicas de cada trabalhador. Estas e outras variáveis podem desempenhar um importante papel na acumulação de experiências de vida do colaborador, além de interferirem na forma como essas experiências se “transformam” em conhecimento, competências, motivação e resultados organizacionais (Tesluk & Jacobs, 1998).

Em suma, a grande maioria das pesquisas analisou a experiência de trabalho em termos quantitativos, tendo por base a permanência organizacional e o número de vezes que o funcionário executava determinada tarefa (Quinones et al., 1995; Tesluk & Jacobs, 1998). Por outro lado, uma minoria abordou-a qualitativamente, avaliando, por exemplo, a complexidade da tarefa, centrando-se no acumular das diferentes experiências de vida do trabalhador e avaliando aspetos como a possibilidade de desenvolver novos conhecimentos e competências recorrendo a atividades de formação ou mentoria (Tesluk & Jacobs, 1998).

Face ao exposto neste subcapítulo, espera-se o seguinte:

Hipótese 6: Algumas conceptualizações de idade possuem diferenças na magnitude da relação com a WICSPT (e suas subdimensões):

Hipótese 6a: A idade cronológica encontra-se negativamente relacionada com a WICSPT.

Hipótese 6b: A idade subjetiva encontra-se negativamente relacionada com a WICSPT.

Hipótese 6c: A relação entre a idade funcional e a WICSPT é positiva.

Hipótese 7: As percepções de clima intergeracional nas organizações de *millennials*, geração X e *baby boomers* diferem de forma estatisticamente significativa.

2.2. Tempo restante e oportunidades percebidas no trabalho

2.2.1. Seleção, otimização, compensação (SOC)

O modelo de seleção, otimização e compensação de Baltes e Baltes (1990) aborda uma das teorias relativas a estratégias de envelhecimento bem-sucedido, tendo em consideração a redução das capacidades mentais, sociais e físicas. Tal constatação centra-se no facto de os recursos internos e externos dos colaboradores serem limitados e na ideia de que, com o aumento da idade, as perdas, no âmbito da plasticidade e adaptabilidade, superam progressivamente os ganhos. Assim, como resultado da diminuição das capacidades cognitivas e motivacionais, estas estratégias auxiliam na maximização dos ganhos e minimização das perdas associadas ao envelhecimento (Baltes & Baltes, 1990; Zacher & Frese, 2011).

Robson e Hansson (2007) descrevem estratégias de envelhecimento bem-sucedidas como métodos de autorregulação que auxiliam no equilíbrio dos trabalhadores face a alterações nas capacidades, recursos ou preferências relacionadas com a idade. De entre essas modificações destacam-se alternativas ou limitações derivadas do respetivo ambiente organizacional. Verificaram, igualmente, que os colaboradores de acrescida idade devem optar por uma atualização constante das suas competências e conhecimentos de forma a facilitar a rotatividade dos mesmos para cargos dentro ou fora da sua organização. Essa melhoria permanente de competências mostrou-se mais frequente entre os funcionários que tencionavam trabalhar após a idade de reforma.

No entanto, para uma promoção de um envelhecimento bem-sucedido, o uso de estratégias SOC deve ser coordenado, isto é, um baixo uso de uma das estratégias pode ser compensado pelo maior uso das restantes alternativas do SOC (Baltes & Baltes, 1990; Zacher & Frese, 2011).

Estes mecanismos do SOC incluem a seleção, a otimização e a compensação. A seleção corresponde a um processo de escolha e priorização de metas relacionadas com as ambições do trabalhador e da empresa e à “eliminação” de objetivos inatingíveis. Por sua vez, na otimização, como o próprio nome indica, pretende-se a otimização na procura das metas, dispondo os recursos necessários para a concretização dos objetivos estabelecidos

anteriormente. Por último, a compensação resume-se aos comportamentos que ajudam a adquirir novos recursos, no caso de perda dos anteriores, ou em reaver meios que não foram utilizados (Rudolph et al., 2018).

Relativamente à utilização das estratégias SOC, estas encontram-se positivamente associadas a alguns domínios, entre os quais se salientam: autogestão específica em termos de planeamento do percurso profissional, ou seja, satisfação com a carreira (Abele & Wiese, 2008) e manutenção de cruciais competências para o trabalho, especialmente entre os colaboradores mais velhos (Abraham & Hansson, 1995).

A grande utilização de estratégias SOC também é benéfica em cargos de baixa complexidade, aumentando o foco em oportunidades, uma vez que, habitualmente, estas funções mostram-se repetitivas, monótonas e orientadas para o curto prazo. Além disso, não disponibilizam grandes possibilidades de remuneração, apoio face às alterações nos recursos pessoais ou para as exigências de trabalho, como o estabelecimento de objetivos. Essa associação positiva entre estratégias SOC e baixa complexidade deve-se ao facto da utilização dessas estratégias oferecerem alternativas de suporte e compensação para as mudanças decorrentes do aumento da idade, assim como a contínua fixação de metas para o trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006; Zacher & Frese, 2009, 2011).

Pelo contrário, em empregos de grande complexidade, espera-se que os trabalhadores façam uso e partilhem com os seus colegas todos os seus conhecimentos, habilidades e competências e estejam predispostos a um desenvolvimento contínuo, nomeadamente com a aprendizagem de novas tecnologias e procedimentos (Kozlowski & Hults, 1986). Ademais, estão também associados a acrescida flexibilidade intelectual, saúde mental e motivação, o que, por sua vez, está positivamente ligado ao foco nas oportunidades. Assim, funções altamente complexas fornecem os recursos necessários para um notável foco nas oportunidades, pelo que não há necessidade de recorrer a estratégias SOC, sendo, por conseguinte, menos eficiente nestes casos (Zacher & Frese, 2011).

Ainda nesta linha de pensamento, a alta utilização de estratégias SOC mostra-se mais eficaz para funcionários mais velhos, comparativamente aos mais jovens, em empregos de baixa complexidade e no que diz respeito ao foco em oportunidades, visto que funcionários nesses cargos deverão reagir melhor às mudanças relacionadas com a idade, o que afeta positivamente o comportamento dos trabalhadores mais velhos e ajuda na perceção de novas alternativas (Zacher & Frese, 2011).

Em suma, o SOC mostra-se um relevante fator a considerar aquando dos estudos acerca do envelhecimento no trabalho, nomeadamente no que concerne ao desenvolvimento da vida útil (Moghimi et al., 2017), principalmente quando as exigências ultrapassam os recursos (Rudolph et al., 2018). Tal constatação é justificada pelo facto do uso de ferramentas SOC ajudar os trabalhadores a utilizarem os seus recursos da forma mais benéfica possível, estando associada a maiores valores de satisfação, envolvimento e desempenho organizacional. Contudo, a relação entre estas estratégias e a idade é reduzida (Moghimi et al., 2017).

Efetivamente, apesar de a OFTP⁷, descrita no subponto seguinte, explicar em grande parte as variações na satisfação, exaustão emocional e envolvimento com o trabalho, as estratégias SOC apresentam-se mais úteis na previsão do desempenho da tarefa em comparação com a OFTP (Rudolph et al., 2018).

2.2.2. Perspetiva ocupacional do tempo futuro (OFTP)/ perspectiva temporal futura (FTP)

Seijts (1998) constatou a não existência de uma definição de FTP aceite universalmente, o que dificulta a imposição tanto dos limites deste conceito, como das respetivas propriedades. No entanto, enunciando um exemplo de entendimento de FTP, esta noção foi vagamente definida como o conjunto de perceções, crenças e expectativas dos funcionários relativamente ao seu futuro (Carstensen, 2006).

A FTP corresponde a um mecanismo relacionado com a teoria da seletividade socioemocional (SST). Esta teoria sustenta que as implicações existentes nos horizontes temporais afetam de tal forma as prioridades motivacionais dos trabalhadores que a regulação dos estados emocionais passa a ter acrescida relevância comparativamente a outros tipos de objetivos (Carstensen, 2006).

Por outras palavras, a FTP salienta a importância dos horizontes temporais para a motivação, analisando a capacidade de controlo e ajustamento que os indivíduos fazem desses horizontes com o aumento da idade. A FTP sustenta a seleção de objetivos de natureza diferente entre pessoas mais jovens e mais velhas. Tal acontece não devido às diferenças de “idade”, mas sim às desiguais perceções do tempo futuro (Carstensen, 2006).

⁷ Perspetiva ocupacional do tempo futuro.

De facto, como os indivíduos mais jovens apresentam um expansivo FTP, tendencialmente preferem objetivos relacionados com o conhecimento ou instrumentais, focando em metas que lhes permitam otimizar lucros. Por outro lado, os mais velhos, como habitualmente exibem um menor FTP, atribuem maior importância a objetivos emocionalmente significativos e satisfação na vida, de maneira a maximizar o bem estar psicológico (Carstensen, 2006).

Além disso, dando continuidade às descobertas acerca da relação entre idade e FTP, Healy et al. (1995) verificaram que a idade não funciona como um eficaz preditor no que diz respeito aos resultados, comportamentos no trabalho e rotatividade voluntária, isto é, não fornece grandes indicações de quando o funcionário decidirá deixar a empresa.

Adicionalmente, Colquitt et al. (2000) demonstraram que os trabalhadores mais velhos obtinham inferiores índices de motivação, desenvolvimento e autoeficácia após ações de formação. Tais evidências sugerem que o número de oportunidades diminui com o aumento da idade (Zacher & Frese, 2009). Contudo, e ainda de acordo com Zacher e Frese (2009), a associação entre idade e oportunidades restantes não se mostra tão significativa. Tal constatação mostra que essa variante da FTP depende não apenas da idade, mas também das características individuais e do trabalho.

Nesta linha de raciocínio, e de acordo com Carstensen (2006), o tempo restante tem-se mostrado um melhor previsor face à idade cronológica para um conjunto de variantes cognitivas (atenção e memória, por exemplo), emocionais (proximidade com o parceiro social e valor atribuído à informação recebida, por exemplo) ou motivacionais (metas, preferências e desejos, por exemplo).

Contudo, além da FTP não estar subjacente a uma base teórica sólida, tendo sido utilizada por variados estudiosos de diversas formas e usada para se referir a diferentes construções, as medidas existentes para este construto têm inúmeras falhas.

Resumidamente, conforme descrito por Carstensen (2006), a FTP, além de relacionada com objetivos e redes sociais, consiste num mecanismo flexível, cognitivo e motivacional que vai variando no percorrer da vida profissional do trabalhador.

Zacher e Frese (2009) ajustaram a noção de FTP ao contexto de emprego, resultando na OFTP. A OFTP permite averiguar a perceção sentida pelos funcionários relativamente à sua continuidade como trabalhador ativo no futuro. Posto isto, a OFTP é uma construção crucial a considerar nas análises que têm como foco o envelhecimento da força de trabalho (Rudolph et al., 2018).

A OFTP relaciona-se tanto com características ou resultados individuais, assim como com cruciais resultados de trabalho. Relativamente às características individuais ou recursos pessoais, foca-se aspetos como idade, função, permanência organizacional, nível educacional e estado de saúde física autoavaliada. Também se analisam características de trabalho como autonomia. Por outro lado, a OFTP está também associada a relevantes resultados de trabalho como nível de satisfação com o emprego, comprometimento organizacional, empenho no trabalho, desempenho contextual, intenções de aposentação e/ ou de continuidade no cargo (Rudolph et al., 2018). Assim, Rudolph et al. (2018) defendem que a OFTP pode ser utilizada para entender resultados de bem-estar ocupacional, motivacionais e comportamentais.

2.2.2.1 Dimensões

Carstensen (2006) considera a FTP como unidimensional, concentrando-se na variação do tempo como expansivo a limitado. Contudo, Cate e John (2007) já entenderam a FTP como multidimensional, tendo em consideração o foco em oportunidades e limitações.

Já de acordo com Zacher e Frese (2009), a OFTP apresenta duas dimensões: tempo restante percebido e foco em oportunidades sendo que ambas as alternativas estão negativamente relacionadas com a idade dos colaboradores.

Quanto ao foco em oportunidades, este diz respeito a um mecanismo cognitivo-motivacional da OFTP, tendo em consideração a ambição dos trabalhadores na concretização de novas metas, tal como possibilidades ou oportunidades alusivas às suas futuras funções (Zacher & Frese, 2009).

Zacher e Frese (2011) consideram que o foco nas oportunidades é um melhor preditor para um envelhecimento bem-sucedido no contexto empresarial do que outros critérios tradicionais, como os níveis de satisfação ou comprometimento.

Estes autores também consideram que o foco nas oportunidades pode ser entendido como uma forma de otimismo no âmbito etário. Na realidade, com base na idade, supõe-se que os trabalhadores mais velhos enfrentam maior volume de restrições situacionais do que os mais jovens, o que pode afetar a capacidade de concentração dos primeiros nas possibilidades futuras.

O tempo restante percebido, como mencionado anteriormente, resume-se no espaço temporal que os trabalhadores pensam “dispensar” no futuro para o seu emprego. De acordo com Zacher e Frese (2009), esta dimensão está consideravelmente e negativamente associado

à idade (variação na OFTP aumenta com a idade), o que pode ser esclarecido pela facto de, habitualmente, os trabalhadores se reformarem num intervalo de idades bem definido (Zacher & Frese, 2009). Isto reflete a ideia de que os colaboradores mais velhos entendem o seu tempo restante no posto de trabalho como mais reduzido comparativamente aos mais jovens.

Por seu turno, Fasbender et al. (2019) acreditam que a melhor forma de motivar os trabalhadores mais velhos a continuar a trabalhar pode não implicar a tentativa de melhoria da adaptabilidade da carreira, mas sim a mudança de pensamento acerca do tempo e das oportunidades existentes. Deste modo, levanta-se a hipótese:

Hipótese 8: A OFTP está positivamente relacionada com a WICSPT (e suas subdimensões).

2.2.2.2. Antecedentes

Relativamente aos antecedentes da OFTP, por um lado, têm-se em conta as características individuais e recursos pessoais, por outro, as características de trabalho. Quanto às características individuais, estudam-se variáveis temporais como a idade, permanência no emprego e permanência organizacional, negativamente correlacionadas com a OFTP. Variando em sentido oposto, analisam-se, também, recursos pessoais como o nível de escolaridade e saúde física. Por fim, o género, em consonância com a maioria dos estudos na literatura, não provoca grandes alterações na OFTP (Rudolph et al., 2018).

Os recursos pessoais relacionados com a idade do trabalhador podem interferir na perceção do tempo restante e das oportunidades futuras, na medida em que, com o aumento da idade, vai diminuindo o tempo que os trabalhadores esperam continuar a trabalhar. Assim, é cada vez mais frequente os funcionários mais velhos estarem menos motivados em desenvolver as suas competências, especialmente devido ao menor tempo e esforço cognitivo, apesar de serem percecionados como possuidores de substancial conhecimento. Além disso, os colaboradores saudáveis irão sentir-se mais predispostos a trabalhar melhor e por mais tempo, situação que usualmente decresce com o passar dos anos (Colquitt et al., 2000; Kanfer & Ackerman, 2004; Zacher & Frese, 2009; Zacher et al., 2010).

Ademais, frequentemente, os indivíduos com maior nível de escolaridade têm, usualmente, maior disposição para trabalhar após a idade tradicional de reforma. Estes funcionários apresentam, geralmente, níveis de desempenho no trabalho superiores aos

restantes colaboradores, e como tal, é de esperar que as entidades ofereçam um maior número de oportunidades de trabalho a estes funcionários. Deste modo, colaboradores com alto nível educacional entenderão possuir mais oportunidades ocupacionais e um período futuro profissional mais extenso (Griffin & Hesketh, 2008; Rudolph et al., 2018).

Apesar disso, muitas organizações contratam e investem em funcionários mais jovens ou trabalhadores de meia idade que se têm mostrado promissores nas suas funções (Maurer et al., 2003). Tal ocorrência está relacionada com a suposição de que os empregados mais jovens têm maior foco em oportunidades comparativamente aos mais velhos (Cate & John, 2007).

Não obstante estas características individuais e recursos pessoais mencionados, encontra-se patente na literatura o facto de que fatores situacionais têm também influência na OFTP. As características do trabalho mencionadas correspondem às horas, exigências, complexidade e autonomia no trabalho (Rudolph et al., 2018). Segundo Zacher e Frese (2009), os níveis de complexidade e controlo do trabalho encontram-se positivamente associados ao OFTP. No entanto, relativamente às horas e exigências de trabalho, não existe consenso na literatura quanto à sua relação positiva ou negativa com a OFTP (Rudolph et al., 2018).

A superior complexidade e controlo mostra-se principalmente favorável para os funcionários mais velhos, visto que incentiva a transmissão de conhecimentos e experiências relevantes (Kanfer & Ackerman, 2004). Tal associação mantém-se favorável com o aumento da idade, na medida em que estes cargos permitem um contínuo ajuste das preferências e competências dos trabalhadores que se vão alterando com a idade, o que auxilia na manutenção do foco em oportunidades (Zacher et al., 2010).

Os funcionários usam as suas perceções acerca do seu trabalho atual para fazer previsões futuras, sendo que um ambiente organizacional atualmente promissor, com um volume razoável de recursos, contribuirá para perceções futuras positivas e, consequentemente maior OFTP (Markus & Wurf, 1987; Zacher & Frese, 2011; Zacher et al., 2010).

Capítulo 3: Método

Neste capítulo, procede-se à descrição dos participantes em termos de idade, género, geração, nível de escolaridade, tempo passado num gabinete, tipo de contrato, anos de experiência, cargo de chefia, além da média de alguns fatores como a idade subjetiva e a idade de reforma desejada e esperada.

De seguida, faz-se referência ao método utilizado nesta pesquisa, aos meios recorridos para obtenção de respostas, ao tempo necessário para a recolha de dados e enumeram-se as variáveis que se pretendiam avaliar no questionário realizado.

3.1. Participantes

Neste estudo, participaram 331 trabalhadores por conta de outrem, sendo a grande maioria (62.2%) do sexo feminino. A idade média foi de 42 anos e os participantes estão distribuídos de forma relativamente uniforme entre as variadas faixas etárias: 92 participantes (27.8%) tinham 30 anos ou menos; 48 (14.5%) apresentavam idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos; 99 (29.9%) encontravam-se entre os 41 e os 50 anos; 72 (21.8%) tinham entre 51 a 60 anos; e 20 (6.0%) possuíam 61 anos ou mais. Em termos geracionais, 39.6% eram *millennials*, 41.4% pertencia à geração X e os restantes 18.7% eram *baby boomers*⁸.

A partir dos dados recolhidos, constatou-se que, em média, os trabalhadores se sentem com a sua idade cronológica atual e que gostariam de se reformar aos 61 anos, o que pode ser explicado pelo facto de também ser a partir dessa idade média que os indivíduos são considerados “velhos” na organização em que se encontram, de acordo com as respostas obtidas. No entanto, as estatísticas recolhidas permitem concluir que, em média, os trabalhadores apenas se esperam reformar aos 65 anos.

Quanto aos níveis de escolaridade, 14.5% da amostra possuía o 9º ano, 30.2% ensino secundário e 52.9% havia concluído o ensino superior, ao passo que 2.4% ainda o frequentava. Já ao nível pessoal, 76.4% dos respondentes estavam numa relação e 58.6% tinham filhos.

Aproximadamente um terço dos participantes passa menos de um quarto do seu horário de trabalho num gabinete, 12.4% despendem entre um quarto e metade do seu tempo num gabinete, 16% entre metade e três quartos do seu tempo e 39% consomem mais de 75% do

⁸Não totaliza os 100%, devido à presença de um valor omissivo na variável idade.

seu tempo de trabalho num gabinete. Adicionalmente, grande parte dos participantes (88.2%) trabalha a *full-time* e 90.6% não trabalha por turnos. No que concerne ao tipo de contrato, 22.4% possuem contrato de trabalho a termo, 63.1% sem termo e 14.5% possuem outro tipo de contrato de trabalho.

Em termos profissionais, os participantes tinham, em média, 20 anos de experiência profissional e 14 anos de experiência na função em que se encontram. Estão, em média, há 13 anos na função atual e 11 na organização, sendo que 63.1% das organizações empregavam menos de 250 pessoas.

Aditivamente, a amostra também se subdivide entre os indivíduos que se encontram em cargo de chefia e os que não estão nessa posição, sendo que 20.8% da amostra recolhida desempenha funções de chefia.

Relativamente ao setor de atividade dos trabalhadores, a amostra é bastante diversa sendo que as funções passam pelo ensino, investigação, justiça, construção civil, gestão, secretaria, finanças, manufatura, entre outras.

3.2. Procedimento

Para esta investigação, optou-se pela elaboração de um questionário (disponível em: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfw1bEq4cbIg0MCKWrqiSexWwBmLqxTW3wKW4g9mdLNtH82OQ/viewform>), onde estava reforçada a natureza voluntária da participação do trabalhador. A recolha de dados começou a 8 de abril de 2020 e terminou dia 28 de junho de 2020.

As respostas ao questionário foram obtidas recorrendo a familiares, amigos - *snowball sampling* - pedidos pessoais a habitantes de Celorico de Basto, redes sociais, *newsletter* da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e divulgação através de *email* dinâmico a todos os colaboradores (docentes e não docentes) da Universidade do Porto.

Para a elaboração do mesmo e para a concretização do presente estudo, seguiu-se a linha de raciocínio de King e Bryant (2017), onde foram feitas questões relativas às cinco subescalas da WICS (IC, WIR, PIA, WGI e LGS). Adicionalmente, e de forma a validar esta medida para o contexto de trabalho português, testando a sua validade convergente, discriminante e critério, foram incluídas perguntas relativas a algumas escalas.

Para a realização da tradução e adaptação das escalas, foi seguido o mesmo procedimento de Topa & Zacher (2018), tendo-se estes guiado pelas indicações dadas por Beaton et al.

(2000). Essas diretrizes passavam por: tradução, adaptação cultural, resumo, retradução, pré-teste e, por último, submissão.

Entre essas medidas inclui-se:

Intenções de abandono – retirada de Nissly et al. (2005). Trata-se de uma escala com 4 itens, um formulado na negativa. Um exemplo de item é: “Por vezes penso em sair desta organização”. Os participantes responderam numa escala de *Likert* de 6 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente).

Perspetiva ocupacional do tempo futuro – retirada de Zacher e Freese (2009). Corresponde a uma escala com 6 itens, um formulado na negativa, onde 3 focavam na *perceived remaining time* e os restantes nas *perceived remaining opportunities*. Um exemplo de item é: “Ainda tenho pela frente a maior parte da minha vida profissional”. Os participantes responderam numa escala de *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (não se aplica de todo) a 5 (aplica-se perfeitamente).

Clima de diversidade etária – retirada de Boehm et al. (2013). Refere-se a uma escala de 4 itens, todos formulados na positiva. Um exemplo de item é: “A nossa organização facilita a integração e a aceitação de pessoas de diferentes grupos etários”. Os participantes responderam numa escala de *Likert* de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Diversidade etária organizacional percebida – retirada de Ellwart et al. (2013). Diz respeito a um item formulado na negativa. Um exemplo de item é: “Os trabalhadores desta organização têm idades semelhantes uns aos outros”. Os participantes responderam numa escala de *Likert* de 4 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 4 (concordo totalmente).

Capacidade de trabalho percebida – retirada de McGonagle et al. (2015). Remete-se a uma escala de 4 itens formulados na positiva. Um exemplo de item é: “Tendo em conta as exigências físicas do seu trabalho, como classificaria a sua capacidade atual para corresponder a essas exigências?”. Os participantes responderam numa escala de *Likert* de 10 pontos, variando de 1 (sem conseguir trabalhar de todo) a 10 (capacidade de trabalho no melhor momento de sempre).

Capítulo 4: Resultados

Neste ponto, irão ser retirados os principais resultados da presente investigação. Os resultados da pesquisa serão apresentados da seguinte forma: análise fatorial confirmatória; estatísticas descritivas, consistência interna das escalas e correlações bivariadas; resultados dos testes de hipóteses formuladas na revisão de literatura.

As análises estatísticas a seguir apresentadas foram construídas utilizando os *softwares* IBM SPSS Statistics 26 e o IBM SPSS Amos 26. As análises fatoriais confirmatórias, as equações estruturais, a Hipótese 1 e os testes de invariância foram testadas utilizando o software Amos 26. Por seu turno, as hipóteses restantes foram testadas recorrendo a análises descritivas, averiguação das consistências internas, correlações entre escalas e realizando a ANOVA no IBM SPSS Statistics 26.

4.1. Análise Fatorial Confirmatória

De modo a analisar a estrutura fatorial da WICS conducente à validação da WICS para Portugal, o primeiro passo que se deu na presente interpretação dos dados recolhidos tratou-se da avaliação e comparação da qualidade de ajustamento de três modelos de medida – o modelo WICS de King e Bryant (2017), designado aqui por modelo WICS de 5 fatores; o modelo WICS de quatro fatores, que resultou da melhoria no ajustamento do primeiro modelo e cuja alteração se encontra ilustrada da figura 1 para a figura 2; e o modelo Global WICS, ao qual se adicionou um fator global latente ao modelo WICS de 4 fatores.

Para este procedimento, recorreu-se à análise fatorial confirmatória (CFA), fazendo-se a modelação de equações estruturais. Realizou-se a análise fatorial confirmatória, dado termos por base a informação fatorial do modelo criado por King e Bryant (2017) e, por isso, não ser necessário realizar a análise fatorial exploratória.

Verificou-se que o modelo original da WICS de King e Bryant (2017), presente na figura 1, não revelou um ajustamento aceitável aos dados. Tal interpretação deve-se ao facto de que apesar de o modelo WICS de cinco fatores ter um χ^2 de 387.94, $df = 160$ e um p -value para todos os itens inferior a 0.001, os valores de $TLI = 0.81$ e $CFI = 0.84$ denotam que este modelo tem um ajustamento sofrível.

Com efeito, recorrendo aos Amos Statistics 26, obteve-se inicialmente o modelo de medida apresentado na figura 1 e descrito na tabela como “Modelo WICS de 5 fatores”,

sendo que este diz respeito ao modelo original da WICS de King e Bryant (2017). Na tentativa de obtenção de um melhor ajustamento para a amostra portuguesa recolhida, começou-se por retirar os itens ICQ4, WIRQR4, PIAQ3 e PIAQR4, visto que apresentavam *loadings*/ pesos fatoriais inferiores a 0.4. Desse modo, a subescala PIA ficou apenas com dois itens, dado que os itens retirados não mostraram consistência na versão portuguesa. Com efeito, retirou-se esta dimensão, uma vez que o número mínimo de fatores por escala para as análises estatísticas corresponde a três e o que resultou no modelo WICS de quatro fatores.

O modelo WICS de 4 fatores, presente na figura 2, apresenta um bom ajustamento, sendo este um modelo estatisticamente significativo: χ^2 de 144.76 (menor dos três modelos apresentados na tabela 2), p-value inferior a 0.001 para as trajetórias relativas à relação entre as quatro variáveis consideradas (IC, WIR, WGI e LGS) e as questões subjacentes a cada uma. Além disso, $\chi^2/df = 2.04$, $df = 71$ e o $RMSEA = 0.06$ o que, apesar de ainda estarem no intervalo considerado de sofrível, estão mais próximos de um bom ajustamento comparativamente ao modelo WICS de cinco fatores; $TLI = 0.91$ e $CFI = 0.93$, os quais indicam um bom ajustamento. Efetivamente, a diferença de χ^2 ($df = 89$) entre o modelo WICS de cinco fatores e o modelo WICS de quatro fatores é de 243.18, sendo o $p < 0.001$.

Depois de identificado e validado o modelo WICS de quatro fatores, criou-se um modelo de segunda ordem com um fator latente comum às variáveis em estudo, que explica a covariância e a correlação entre as variáveis manifestas e o qual foi designado de modelo global WICS. A correlação entre fatores nesta representação foi muito semelhante à WICS de quatro fatores, sendo a qualidade de ajustamento muito idêntica.

Diferentemente dos outros dois modelos de medida que foram interpretados com o recurso a 331 observações, o modelo global WICS foi analisado com 327 observações, devido à presença de quatro *outliers* na amostra. Esse modelo teve um ajustamento aquém do desejado, apenas satisfatório, apesar de todas as trajetórias serem estatisticamente significativas dado ter um p-value menor que 0.001. Este modelo continha um $\chi^2 = 159.10$, $\chi^2/df = 2.18$, $RMSEA = 0.06$, $TLI = 0.90$ e um $CFI = 0.92$, valores que, apesar de mais próximos de um modelo com um bom ajustamento comparativamente ao modelo WICS de cinco fatores, não se mostram tão adequados para a amostra em estudo quanto o modelo WICS de quatro fatores. Quanto à diferença de χ^2 entre o modelo WICS de quatro fatores e o Global WICS, com aproximadamente dois graus de liberdade é de 14.34, pelo que o $p < 0.001$, tendo o modelo de quatro fatores um ajustamento ligeiramente melhor.

De facto, a escala WICS com quatro fatores é descrita como a mais adequada entre os três modelos de medida apresentados, visto que o RMSEA deve ser inferior a 0.5 (a escala WICS de quatro fatores e o modelo global são os que apresentam valores mais baixos), o CFI e o TLI devem apresentar resultados superiores a 0.95 (o modelo WICS de 4 fatores é o que apresenta valores mais altos nestas variáveis). Do mesmo modo, por norma, χ^2/df deve apresentar valores abaixo de 2 (o modelo WICS de 4 fatores é o que apresenta um resultado mais reduzido entre os 3 modelos de medida) e, por fim, o modelo WICS de 4 fatores é o que mostra um χ^2 mais baixo.

Em suma, verifica-se que a escala WICS de King e Bryant (2017) não tem correspondência unívoca com a versão portuguesa, sendo que, de entre os três modelos de medida apresentados, o modelo WICS de 4 fatores mostrou-se o mais apropriado. Posto isto, os demais procedimentos estatísticos são realizados recorrendo à escala WICS com quatro fatores sendo esta a que mostrou uma melhor adequação aos dados.

Tabela 1: Análise Fatorial Confirmatória

Item	χ^2	χ^2/df	RMSEA	TLI	CFI
Modelo WICS de 5 fatores	387.94	2.43	0.07	0.81	0.84
Modelo WICS de 4 fatores	144.76	2.04	0.06	0.91	0.93
Modelo Global WICS	159.10	2.18	0.06	0.90	0.92

Nota: df = graus de liberdade; RMSEA = *root-mean-square error of approximation*; TLI = *Tucker-Lewis index*; CFI = *comparative fit index*.

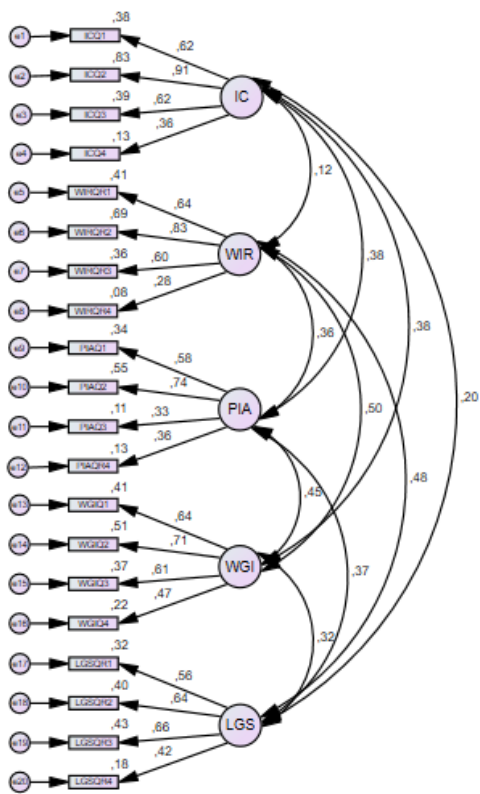


Figura 1: Modelo WICS de 5 fatores

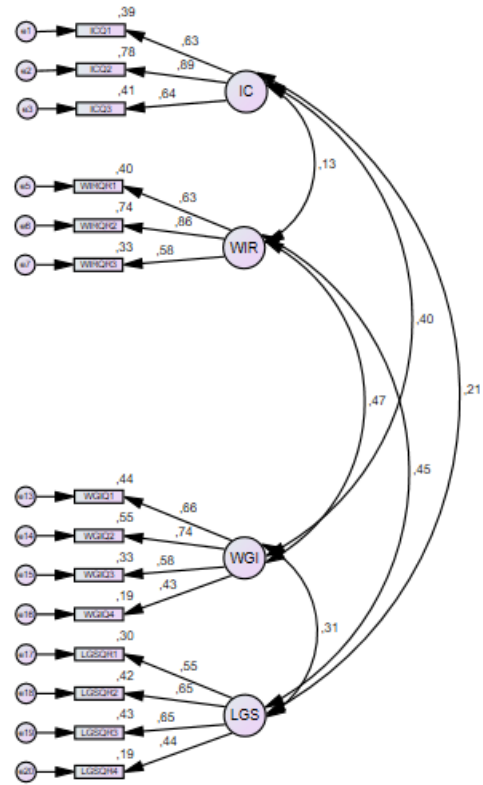


Figura 2: Modelo WICS de 4 fatores

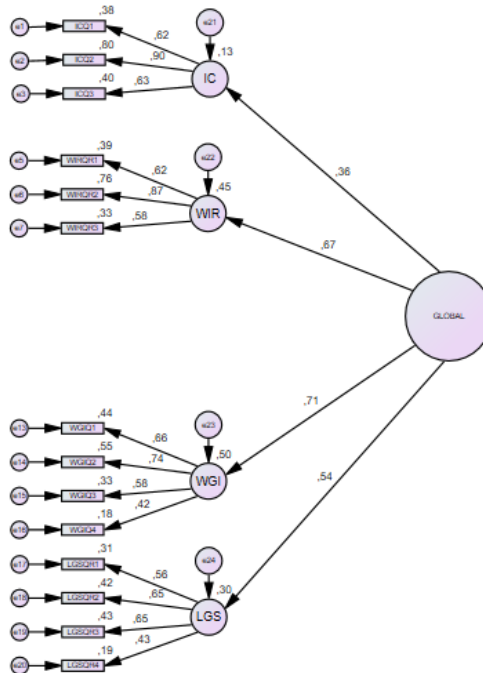


Figura 3: Modelo Global WICS

4.1.1. Testes de invariância

Recorrendo ao software Amos, neste ponto, procedeu-se a uma análise multigrupos do modelo de medida selecionado, assim como do modelo estrutural com o objetivo de averiguar a invariância entre géneros (Byrne, 2008). Para esta análise e seguindo a pesquisa de King e Bryant (2017), foi utilizado o modelo de quatro fatores, na medida em que para testar a invariância usa-se modelos classificados com um bom ou aceitável ajustamento.

Numa primeira etapa, ajustou-se o modelo individualmente a cada um dos grupos, onde se considerou que não existiam itens que não contribuíssem para a qualidade do modelo, visto que todos os itens dos novos modelos gerados apresentam *loadings* acima de 0.40 e são estatisticamente significativos tendo *p-values* inferiores a 0.001.

Numa segunda fase, a invariância do modelo de medida fez-se por comparação do modelo não constrito, isto é, com pesos e variâncias/covariâncias dos fatores livres com dois modelos constritos, onde um apenas tinha fixos os pesos fatoriais e no outro fixaram-se os pesos fatoriais e as variâncias/ covariâncias entre os dois grupos gerados.

Tendo por base a tabela 2, que apresenta estatísticas da qualidade do ajuste entre os três modelos criados, verificou-se que o modelo não-constrito apresentou um χ^2 de 236.06, RMSEA de 0.05 e CFI de 0.91, o que transmite um bom ajuste entre os dois géneros. Este último modelo tem, à primeira vista, um ajustamento ligeiramente pior que o *Measurement Weight* ($\chi^2/df=1.61$; RMSEA=0.04; TLI=0.90; CFI=0.92) e o *Structural covariances* ($\chi^2/df=1.62$; RMSEA=0.04; TLI=0.90; CFI=0.90).

Recorrendo ao teste da diferença do qui-quadrado para provar a invariância do modelo, a diferença do χ^2 entre o modelo com pesos fatoriais fixos (*Measurement Weight*) e o modelo não-constrito (*Unconstricted*), é de 7.92 (df=10), $p<0.9$. No concerne à diferença do qui-quadrado entre o modelo com iguais pesos e covariâncias (*Structural covariances*) e o modelo irrestrito (*Unconstricted*), é de 49.14 (df=34), $p<0.1$. Pode, por isso, dizer-se que existe invariância de género, o que significa que o modelo de medida não varia sensivelmente em função dos géneros.

Tabela 2: *Goodness-of-fit Statistics for Tests of Invariance*

<i>Model Description</i>	χ^2	χ^2/df	RMSEA	TLI	CFI
<i>Unconstrained</i>	236.06	1.66	.05	.89	.91
<i>Measurement Weights</i>	243.98	1.61	.04	.90	.92
<i>Structural covariances</i>	285.20	1.62	.04	.90	.90

4.2. Estatísticas descritivas, consistência interna das escalas e correlações bivariadas

A tabela 3 apresenta as médias (M), desvios padrões (SD), *cronbach's alphas* (α) (nos casos em que estes são aplicáveis) e correlações entre os itens apresentados. De modo a testar a grande maioria das hipóteses colocadas na revisão de literatura, entre as variáveis selecionadas, encontra-se a versão portuguesa da WICS, assim como as respetivas subescalas.

Com o intuito de avaliar o clima intergeracional nas organizações recorrendo à WICSPT e às suas quatro dimensões selecionadas, analisou-se a relação desse modelo com diferentes conceptualizações de idade e procedeu-se à análise da dissemelhante ou semelhante percepção de diferentes gerações, relativamente ao clima intergeracional nas organizações. Além destas, acrescentou-se a perspetiva ocupacional do tempo futuro (OFTP) e as suas duas dimensões com o propósito de testar a hipótese 8. De seguida, investigou-se a relação da WICSPT com outras escalas, tais como o clima de diversidade etária (ADC), tendo em atenção a validade convergente da WICS, e a diversidade etária organizacional percebida (DEPO), atendendo à validade discriminante. Por último, de modo a testar a validade critério, focou-se nas intenções de abandono (OTI) e na capacidade de trabalho percebida (PWA).

A tabela 3 mostra que, apesar de o *cronbach's alpha* de WGI e do LGS ser inferior a 0.7, todos os outros fatores apresentam níveis de consistência interna aceitáveis, sendo superiores ao valor mencionado. Tal constatação está de acordo com a hipótese 1, sendo que esta propunha que a versão portuguesa da WICS apresenta uma aceitável consistência interna, ou seja, *cronbach's alpha* > 0.70. Efetivamente, o *cronbach's alpha* da WICSPT é de 0.78.

Tabela 3: Estatísticas descritivas, coeficiente *alpha* e correlações

Variável	M	SD	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. WICSPT	3.23	.38	.78	-															
2. WICSPT – WGI	3.51	.48	.69	.66**	-														
3. WICSPT – IC	3.13	.59	.74	.57**	.30**	-													
4. WICSPT – WIR	3.44	.61	.71	.67**	.35**	.12*	-												
5. WICSPT – LGS	2.86	.63	.66	.64**	.11*	.15**	.22**	-											
6. Idade cronológica	41.62	12.82	-	-.07	.03	-.01	-.22**	.04	-										
7. Idade subjetiva	2.59	.92	-	-.10	-.14*	.01	-.04	-.06	-.26**	-									
8. ADC	5.00	1.20	.79	.45**	.50**	.29**	.20**	.18**	-.06	-.08	-								
9. DEPO	2.67	.88	-	.03	-.08	.02	.08	.06	-.03	-.09	.04	-							
10. OTI	2.80	1.39	.83	-.35**	-.30**	-.10	-.21**	-.26**	-.27**	.22**	-.29**	.02	-						
11. PWA	8.04	1.23	.86	.28**	.28**	.13*	.25**	.10	-.03	-.19**	.28**	.11	-.22**	-					
12. Antiguidade na função	11.12	10.35	-	-.09	.03	-.06	-.19**	-.02	.73**	-.17**	-.09	-.10	-.16**	-.01	-				
13. Antiguidade na organização	13.18	11.70	-	-.07	.05	-.03	-.16**	-.01	.75**	-.10	-.10	-.03	-.20**	.03	.86**	-			
14. OFTP	3.39	.90	.86	.16**	.08	.06	.24**	.03	-.67**	.06	.20**	.14**	.03	.28**	-.50**	-.52**	-		
15. OFTP- Foco em oportunidades	3.41	1.10	.93	.14*	.09	.03	.19**	.05	-.55**	-.05	.22**	.16**	-.01	.33**	-.44**	-.44**	.94**	-	
16. OFTP – Tempo restante percebido	3.37	.92	.66	.16**	.05	.10	.26**	-.01	-.68**	.05	.10	.09	.07	.13*	-.47**	-.52**	.84**	.61**	-

Nota: *p<.05; **p<.01

4.2.1. Relação de diferentes conceptualizações de idade com a WICSPT

No que se refere aos variados conceitos de idade presentes no capítulo 2 desta investigação, analisou-se o sentido da relação entre a WICSPT e suas subdimensões com os três mais relevantes conceitos de idade – idade cronológica, subjetiva e funcional. Tal associação vai ao encontro da validação das hipóteses 6, 6a, 6b e 6c, que propunham que as variadas conceptualizações de idade tinham diferentes associações com a WICSPT (tal como, com as suas subescalas). Começando pelas médias, verificou-se que a amostra tem uma idade cronológica média de 42 anos e uma idade subjetiva média de 2.59 (SD = 0.92), o que significa que a grande maioria dos participantes se sente mais novo que a sua idade cronológica ou com a sua idade.

Verificou-se que a relação entre a idade cronológica e a versão portuguesa da WICS, assim como com a subescala contacto entre gerações (IC), era negativa apesar de não significativa, o que apoia a hipótese 6a. Contudo, de forma mais significativa, a idade dos participantes relacionou-se negativamente com a WIR, isto reflete o facto de que a diferença de idades entre indivíduos pode afetar desfavoravelmente a vontade de alguns trabalhadores em permanecerem no seu atual local de trabalho. No sentido oposto, a relação da idade cronológica com a inclusão geracional no trabalho (WGI) e a ausência de estereótipos geracionais (LGS), embora não significativa, é positiva.

Relativamente à idade subjetiva, a relação com a WICSPT é negativa, embora insignificante. Contudo, a relação desta conceptualização de idade é negativa e estatisticamente significativa para a inclusão geracional no trabalho (WGI), o que transmite a ideia de que quanto mais velho o trabalhador se sente, menor a perceção relativa à sua inclusão por parte dos outros trabalhadores com idades diferentes da sua. Adicionalmente e de acordo com Nagy et al. (2019), trabalhadores mais velhos, com elevados níveis de capacidade de trabalho percebida, possuem menores idades subjetivas, pelo que a relação entre idade subjetiva e capacidade de trabalho percebida é negativa (ver tabela 3). Assim, constata-se que a hipótese 6b se verifica na amostra de dados recolhida.

Ademais, verificou-se que a relação entre a idade cronológica e a idade subjetiva é significativamente negativa, pelo que quanto maior a idade do trabalho, maior a necessidade de se sentir com idades subjetivas mais baixas.

Relativamente à idade funcional, considerou-se que esta resulta do cruzamento entre capacidade de trabalho percebida, antiguidade na função e anos totais de experiência na

função. Tendo isso em conta, analisou-se separadamente a relação de cada um destes construtos com a WICSPT e suas subescalas. Aqui, verificou-se que um clima intergeracional positivo favorece significativamente a capacidade de trabalho percebida dos trabalhadores (tabela 3). Adicionalmente, a capacidade de trabalho percebida variou positivamente e com um nível estatisticamente significativo com três das quatro subescalas da WICSPT (tabela 3)⁹. No entanto, a relação da WICSPT com a antiguidade na função (tabela 3) e com os anos totais de experiência na função (anexo 1) não se mostrou significativa, apesar de ambas as variáveis variarem significativamente e no sentido inverso com os níveis de retenção intergeracional nas organizações. Posto isto, face à relação insignificante do clima intergeracional com os anos na função e antiguidade na função, mas uma relação significativamente positiva com a capacidade de trabalho percebida, pode-se afirmar que a relação da idade funcional com a WICSPT é positiva o que está de acordo com a hipótese 6c. Assim, quanto melhor as percepções dos trabalhadores relativamente às suas capacidades físicas, mentais e sociais, principalmente em idades mais avançadas (Cox et al., 2019; Maertens et al., 2012), melhor a sua percepção e contribuição para um clima intergeracional favorável no seu local de trabalho.

4.2.2. Análise da percepção das diferentes gerações relativamente ao clima intergeracional nas organizações

De seguida, testou-se as diferenças entre os grupos geracionais em estudo no que toca às suas percepções de clima intergeracional no local de trabalho. Para esse efeito, recorreu-se à ANOVA no SPSS (anexo 2), onde se verificou que o grau de significância para a WICS de quatro fatores, assim como para as respetivas subdimensões WIR e WGI, é inferior a 0.05. Tal implica que nestas medidas existam diferenças significativas nas três gerações em estudo, pelo que se rejeita a hipótese nula, isto é, as médias das três gerações são diferentes. Nesse sentido, e de modo a se analisar entre que grupos são essas diferenças médias estatisticamente significativas, recorreu-se à tabela de comparações múltiplas, aqui representada como anexo 3.

No anexo 3, verificou-se que a escala WICS de quatro fatores apresenta diferenças médias significativas entre a geração X (trabalhadores entre os 40 e 55 anos) e os *millennials* (com menos de 39 anos), pelo que se pode afirmar que a percepção do clima intergeracional

⁹ Esta relação entre WICSPT e capacidade de trabalho percebida vai ser explicada no ponto 2.2.3.

é diferente entre os trabalhadores das referidas gerações. Relativamente à subescala WIR, a diferença mais significativa ocorreu nos *millennials*, transmitindo a ideia de que é esta a geração com uma perceção mais elevada de retenção de trabalhadores de diferentes idades na sua organização. Quanto à subdimensão WGI, isto é, à formação de uma identidade em comum entre grupos de trabalhadores de diversas faixas etárias, a diferença significativa entre gerações ocorreu entre os *baby boomers* e a geração X, pelo que a inclusão geracional é percebida mais positivamente pelos *baby boomers* do que pelos trabalhadores pertencentes à geração X.

Adicionalmente, tendo por base o anexo 4, verificou-se que a média de respostas relativas ao clima intergeracional nas organizações dos participantes pertencentes às três gerações - *millennials*, geração X e *baby boomers* – são de 3.30, 3.16 e 3.25, respetivamente. Contudo, verificou-se que, para a WIR e para as perceções relativas às ações/ atitudes dos trabalhadores baseadas nas diferenças de idades entre eles (WICSPT) são mais notórias entre os indivíduos com menos de 40 anos. No entanto, constatou-se que os *baby boomers* revelam perceções mais elevadas do contacto entre gerações (IC), ausência de estereótipos geracionais (LGS) e inclusão intergeracional (WGI), visto ser a geração com uma maior média para estas subescalas.

Posto isto, a hipótese 7, que propunha que diferentes gerações têm diferentes perceções do clima intergeracional, verifica-se para a escala WICS de quatro fatores e nesta para as subdimensões WIR e WGI. Efetivamente, alguns investigadores, como, por exemplo, Twenge e Campbell (2008), Gordon e Steele (2005) e Bal et al. (2011) acreditam que as motivações e o método de trabalho diferem entre faixas etárias o que contribui para a estereotipagem. Os metaestereótipos baseados na idade têm tendência a ser mais salientes quando os trabalhadores sentem que a sua faixa etária está em minoria no seu local de trabalho (Finkelstein et al., 2015), o que, geralmente, acontece com os indivíduos mais jovens (*millennials*) ou os mais velhos (*baby boomers*).

4.2.3. Relação da WICSPT com a OFTP

Seguidamente, procedeu-se à verificação da hipótese 8, isto é, do sentido da relação entre a WICSPT e respetivas subescalas com a OFTP, tendo em consideração o foco em oportunidades e o tempo restante percebido. Face ao exposto na tabela 3, constatou-se que a variação tanto da escala OFTP, assim como das duas dimensões referidas (foco em oportunidades e tempo restante percebido) com a WICSPT e suas subescalas, foram apenas

estatisticamente significativas para a WICSPT e para a WIR, visto apenas estas apresentaram um $p\text{-value} < 0.01$. Não obstante, a relação mostrou-se positiva para todas as medidas em questão, com exceção da variação entre o tempo restante percebido e o LGS, apesar de ser um valor insignificante. Com efeito, a hipótese 8 verificou-se para a WICSPT e para a WIR.

De facto, a FTP não depende apenas da idade dos trabalhadores, mas também de características ou resultados individuais e de importantes resultados do trabalho (Rudolph et al., 2018). A OFTP pode ser utilizada para entender resultados do bem-estar ocupacional, motivacional ou comportamental (Rudolph et al., 2018), daí que um favorável clima intergeracional nas organizações tenha uma influência positiva sobre o tempo que o trabalhador continuará no seu trabalho atual.

Importa também salientar que a OFTP e, mais concretamente, o foco em oportunidades e o tempo restante percebido pelos trabalhadores variaram significativamente e negativamente com a idade cronológica dos indivíduos (ver tabela 3). Tal está em concordância com o defendido por Zacher e Frese (2009) de que a idade dos indivíduos está negativamente associada com as duas variantes da FTP, tempo e oportunidades restantes. Está igualmente de acordo com Baltes e Baltes (1990), sendo que estes acreditam que, com o aumento da idade, as perdas superam progressivamente os ganhos, dado os recursos dos trabalhadores serem escassos, o que leva a perceção de redução das capacidades cognitivas e motivacionais. Além disso, também se deve ao facto de os indivíduos mais velhos apresentarem um reduzido OFTP comparativamente aos mais jovens, tendo desiguais perceções do tempo futuro e seleccionando objetivos de natureza diferente (Carstensen, 2006).

4.2.4. Validade Convergente

A validade convergente da WICSPT foi testada recorrendo à escala relativa ao clima de diversidade etária. Na amostra recolhida, a variável em questão apresentou uma média de 5.00 (SD = 1.20). Verificou-se, assim, que a grande maioria dos participantes concorda que na sua organização os trabalhadores de diferentes grupos etários são aceites e contratados e que os trabalhadores são igualmente estimulados e geridos independentemente da sua idade e circunstâncias. Tendo por base a tabela 3 e a hipótese 2 em estudo, sendo que esta propunha a verificação da relação positiva entre a WICSPT e suas subdimensões com o clima de diversidade etária, verificou-se que esta relação, para além de positiva, foi bastante significativa, principalmente com a escala WICS de quatro fatores ($r = 0.45$; $p < 0.01$) e a

subescala WGI ($r = 0.50$; $p < 0.01$). Tal associação transparece a noção de que a maioria dos participantes não sentia que na sua organização a discriminação etária era notória.

Estes resultados parecem estar de acordo com Boehm et al. (2013) de que, à partida, pelo menos para uma grande parte dos participantes, as suas organizações aplicam políticas, procedimentos ou práticas de recursos humanos inclusivas em relação à idade. Tais medidas, têm geralmente efeitos positivos no desempenho e nas intenções de abandono dos trabalhadores. Consequentemente, quanto melhor o clima de diversidade etária, menores serão as intenções dos trabalhadores em sair do seu trabalho atual, daí a relação significativamente negativa presente na tabela 3, $p\text{-value} < 0.01$, entre estas duas variáveis.

4.2.5. Validade Discriminante

A diversidade etária organizacional percebida apresentou uma média de 2.67 (SD = 0.88), ou seja, na maioria dos casos recolhidos, as organizações tinham trabalhadores com idades semelhantes pelo que a diversidade etária organizacional não era significativa. Além disso, e como proposto na hipótese 3, a relação entre a WICSPT e suas subescalas com a diversidade etária organizacional percebida foi insignificante, variando todas as correlações entre -0.08 e 0.08. Tal ocorre, pois, tal como defendido por Paoletti et al. (2020) e Gerpott et al. (2019), a diversidade etária percebida pode estar associada à variedade de perspetivas e entendimentos, influenciando a necessidade de aprendizagem dos trabalhadores, partilha de conhecimentos, segurança psicológica e, consequentemente, a identificação entre membros da equipa de trabalho. Posto isto, a diversidade etária organizacional percebida não se mostrou diretamente associada à perceção de clima intergeracional existente nas organizações.

4.2.6. Validade Critério

Quanto às intenções de abandono, obteve-se um valor médio de 2.80 (SD = 1.39), o que transparece que os participantes não têm grandes intenções de sair do seu atual posto de trabalho nos próximos meses ou anos. Além disso, a hipótese 5 propunha que a relação entre a WICSPT (e suas subescalas) e as intenções de abandono era negativa, o que se verificou visto as correlações entre os itens em questão serem todas negativas e significativas com um $p\text{-value} < 0.01$, exceto para a subescala IC (*Intergenerational Contact*). Tal pode dever-se ao facto

de a maioria de os participantes nesta investigação sentirem que na sua organização exista uma reduzida diversidade etária, tal como já se havia dito nos pontos anteriores.

De facto, quanto maior for o clima de discriminação etária sentido pelos indivíduos, mais insatisfeitos estes ficam com a sua organização ou função (Puteh & Arshad, 2015) e, por conseguinte, maiores as intenções de abandono. As acrescidas intenções de abandono podem estar de igual forma associadas à noção de menor apoio social relativo à entreajuda entre indivíduos, o que acresce os níveis de stress (Kim & Stoner, 2008). Tais constatações podem traduzir-se na perceção de injustiça organizacional por parte de trabalhadores de diferentes idades, o que aumenta as intenções de abandono (Kaur et al., 2013). Ademais, e de acordo com a informação recolhida na tabela 3, as intenções de abandono e a idade cronológica variaram significativamente no sentido inverso, o que está de acordo com o defendido por Randhawa (2007).

Por fim, a capacidade de trabalho percebida apresentou uma média de 8.04 (SD = 1.23), tal significa que grande parte dos participantes se considera capaz de satisfazer as exigências físicas, mentais e relacionais do seu trabalho, sendo estas as características a ter em conta nesta escala de acordo com Vänni et al. (2012). Para além disso, conforme exposto na tabela 3, a capacidade de trabalho organizacional percebida variou no mesmo sentido que a WICSPT (e subescalas adequadas), o que está de acordo com a hipótese 4 que propunha a verificação da relação positiva entre o clima intergeracional e a capacidade de trabalho percebida. De acordo com Costa e Sartori (2007), a capacidade de trabalho percebida foca-se no vínculo entre os recursos individuais de cada indivíduo, as condições de trabalho de cada um e ainda com o ambiente circundante. Posto isto, um favorável clima intergeracional na organização terá efeitos benéficos nas condições de trabalho e, por conseguinte, à partida, influenciará positivamente a capacidade de trabalho percebida.

Esta escala depende da concordância entre características do ambiente de trabalho e características individuais como a idade (Tomietto et al., 2019). De acordo com Costa e Sartori (2007), e como exposto na tabela 3, estas variáveis associam-se negativamente, principalmente no que concerne à idade subjetiva em que a relação com a capacidade de trabalho percebida foi estatisticamente significativa (p -value < 0.01).

Contudo e como supracitado, esta escala é de natureza subjetiva, estando sujeita a superestimações ou subestimações por parte dos participantes (Vänni et al., 2012). Assim, e de acordo com Costa e Sartori (2007), é crucial as organizações adotarem ações com o propósito de reduzir ao máximo a discriminação etária, a incapacidade sentida pelos

trabalhadores e promover a capacidade de trabalho percebida, principalmente entre os indivíduos mais velhos ou com problemas de saúde.

Em suma, como demonstrado na tabela 3, as escalas PWA e OTI apresentaram uma razoável confiabilidade, sendo os seus *cronbach's alpha* de 0.86 e 0.83, respetivamente. É esperado que os trabalhadores que demonstrem elevadas intenções de sair do seu local de trabalho apresentem reduzidos valores na WICSPT comparativamente a alguém que tenha intenção de permanecer no seu emprego atual, pelo que se espera uma relação inversa entre a OTI e a WICSPT. Contudo, o contrário se diz relativamente à escala PWA, no sentido de que se espera que os indivíduos que atribuem altos valores à sua capacidade de trabalho percebida demonstrem igualmente elevados valores na WICSPT. Ambas as relações da OTI e da PWA com a WICSPT e subescalas foram obtidas no sentido esperado e encontram-se representadas na tabela 3.

Conclusões

Face ao envelhecimento da população, surge a necessidade de aumentar a participação de trabalhadores mais velhos no ativo, levando à coexistência de diversas gerações no local de trabalho. Assim, torna-se, cada vez mais, imperativo o estudo das interações entre as diversas gerações e das percepções que os trabalhadores têm relativamente ao clima intergeracional no seu local de trabalho e, conseqüentemente, as implicações que daí advêm. Surge, deste modo, a necessidade de incentivar os trabalhadores mais velhos a permanecerem no ativo, ultrapassada a idade de reforma, tal como fomentar o mais favorável ambiente organizacional para todos os indivíduos, independentemente da sua idade, de maneira a alcançar elevados níveis de motivação, satisfação e os mais favoráveis resultados organizacionais.

Perante o reduzido volume de estudos dedicados a esta temática da dinâmica entre gerações no local de trabalho, limitado é o volume de pesquisas que considera a existência e as implicações de estereótipos etários negativos na vida profissional, principalmente entre os trabalhadores mais jovens e mais velhos. Estes trabalhadores têm diferentes necessidades e competências, o que precisa ser tido em conta pelas organizações de forma a evitar quebra nos níveis de produtividade (Mulders & Henkens, 2019).

De modo a contribuir para a literatura sobre o clima intergeracional, esta investigação debruçou-se sobre três grandes objetivos. O primeiro objetivo focou-se no estudo das relações entre gerações no local de trabalho. Para tal, procedeu-se à validação da WICS para Portugal, onde se verificou que o modelo original de King e Bryant (2017) não apresentou uma correspondência unívoca com a amostra portuguesa recolhida. Esta escala foi criada com o propósito de redução da discriminação etária no local de trabalho, auxiliando na medição do clima intergeracional, nos níveis de produtividade e “apontando” aspetos de melhoria (King & Bryant, 2017). Contudo, retirando os fatores desse modelo que apresentavam pesos fatoriais inferiores a 0.40, tendo por base os dados recolhidos, obteve-se um novo e melhorado modelo com um ajustamento e consistência interna aceitáveis, designado por modelo WICS de 4 fatores e o qual foi utilizado para os restantes procedimentos estatísticos.

O novo modelo era constituído por três itens da subescala IC, analisando a frequência de interação entre trabalhadores de diferentes gerações acerca das suas vidas pessoais ou profissionais; continha três itens da subescala WIR, focando a pressão feita por indivíduos

de outras faixas etárias para o trabalhador sair da organização; apresentava quatro itens da LGS, investigando a presença ou ausência de estereótipos geracionais; e, por último, formado pelos quatro itens da subescala WGI, focando-se no aspeto da identificação de um determinado grupo, por exemplo, trabalhadores mais velhos em menor número com outro grupo externo de outra faixa etária e em maior dimensão (King & Bryant, 2017).

Adicionalmente, analisou-se a invariância entre géneros do modelo selecionado onde se concluiu que o modelo obtido e que auxilia na medição do clima intergeracional nas organizações não apresenta variações entre géneros.

O segundo objetivo desta investigação prende-se com a averiguação do grau de semelhança nas perceções do clima intergeracional entre gerações. Efetivamente, perante a amostra recolhida, verificou-se uma diferença estatisticamente significativa entre gerações relativamente às suas perceções do clima intergeracional nas suas organizações (WICSPT), mais precisamente no que se refere aos níveis de retenção intergeracional nos locais de trabalho (WIR) e no grau de identificação de um determinado grupo com outro grupo externo (WGI). Relativamente à perceção do clima intergeracional nas organizações verificou-se que a maior diferença se dá entre a geração X e os *millennials*. Quanto aos níveis de retenção, conclui-se que os *millennilas* têm menores intenções de abandonarem o seu emprego ou função do que os *baby boomers* e a geração X. Por fim, constatou-se que a inclusão geracional é percebida mais positivamente pelos *baby boomers*, comparativamente à geração X.

O último objetivo desta pesquisa foca-se na relação do clima intergeracional com outras dimensões psicossociais e perceções dos trabalhadores. Neste âmbito, analisou-se o sentido da relação da WICSPT com a idade cronológica, subjetiva e funcional. Aqui, chegou-se à conclusão que a idade cronológica e subjetiva não tinham associações significativa com o clima intergeracional, contrariamente à idade funcional, cuja relação com a WICSPT era significativamente positiva.

De seguida, verificou-se que um clima intergeracional favorável nas organizações e retenção intergeracional têm efeitos positivos relativamente ao tempo e oportunidades restantes percebidas pelos trabalhadores na organização em que se encontra, independentemente da sua idade.

Depois, conclui-se que a maioria dos participantes não sentia que na sua organização existia considerável discriminação etária, pelo que se supõe que os trabalhadores de diferentes

grupos etários são aceites e contratados e que os trabalhadores são igualmente estimulados e geridos independentemente da sua idade e circunstâncias.

Constatou-se igualmente que para a maioria dos participantes no presente estudo, a diversidade etária nas suas organizações era reduzida, isto é, a grande maioria dos trabalhadores apresentavam idades semelhantes. Posto isto, demonstrou-se que a diversidade etária organizacional não se mostra diretamente associada à perceção de clima intergeracional existente nas organizações.

Adicionalmente, conclui-se que quanto mais favorável for o clima entre gerações no local de trabalho, menores as intenções do trabalhador em abandonar a organização, sendo a relação entre a WICSPT e a OTI significativamente inversa.

Por último, verificou-se que a capacidade de trabalho percebida, sendo que esta advém da concordância entre características do ambiente de trabalho e características individuais (por exemplo, idade) (Tomietto et al., 2019), tem uma relação positiva com o clima intergeracional.

Em suma, os estereótipos negativos baseados na idade podem influenciar a relação entre trabalhadores de diferentes faixas etárias e, conseqüentemente, gerar tensões intergeracionais (North & Fiske, 2015). Esse clima de tensão leva a que, na maioria das vezes, o trabalhador encare estas perceções como fatores de stress e não como um desafio, o que afeta o seu desempenho e bem-estar (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018).

Pela mesma razão, percecionar a diversidade como benéfica pode proteger a reputação do próprio trabalhador face aos metaestereótipos etários negativos, isto é, limitar a ameaça dirigida ao “eu”, visto que a sua principal incidência é sob a reputação do grupo (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2017b). Efetivamente, nos casos em que a diversidade é valorizada entre os trabalhadores de um dado grupo, a probabilidade de acrescidos índices de desempenho é maior. No entanto, a diversidade etária presente nas organizações resulta de alterações demográficas em curso, estando, pelo menos em certa medida, fora do controlo das organizações (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2017b).

Cox et al. (2019) defendem que para reduzir ou eliminar os estereótipos etários negativos devem ser aplicadas práticas por parte da gestão de recursos humanos que incentivem a inclusão de trabalhadores de todas as idades, atribuídas funções significativas a todos os trabalhadores e incentivar a constituição de equipas diversas em termos geracionais. No entanto, existem algumas práticas que reforçam a *stereotype threat*, como, por exemplo, a realização de formações dirigidas apenas a trabalhadores mais velhos. Em contrapartida,

existem outras medidas que auxiliam na eliminação dos estereótipos negativos como o reconhecimento, o respeito, *coaching*, opções de trabalho mais flexíveis, avaliações de desempenho e promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2017a). Do mesmo modo, o tratamento igualitário das faixas etárias aquando do recrutamento, ações de formação e oportunidades de carreira favorecem o clima de diversidade etária (Boehm & Kunze, 2015).

No caso das faixas etárias mais velhas, em particular, práticas informais como a contínua manutenção de informação relativa às variadas oportunidades para a reforma e o investimento na saúde do trabalhador, realizando, por exemplo, ações que promovam o exercício físico e a alimentação saudável são fatores que capitalizam o benefício de ter uma força de trabalho diversa em termos etários (Mulders & Henkens, 2019).

Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Os resultados obtidos estão sujeitos a algumas limitações, principalmente no que concerne ao facto de se ter recorrido a uma fonte única para a recolha de dados. Assim, sugere-se que para investigações futuras se utilizem outros meios para além da realização de questionários, como por exemplo informações objetivas das organizações dos participantes no estudo, nomeadamente em termos de dimensão de cada geração, políticas adotadas, incentivos para a promoção de um favorável clima intergeracional.

Ademais, salienta-se, em primeiro lugar, que, relativamente ao questionário realizado, uma quantidade considerável de participantes salientou que este era demorado, sendo que alguns reforçaram a vontade de desistir a meio do seu preenchimento. A par disso, após a recolha de dados, era bastante notório algumas respostas aleatórias e automáticas de alguns indivíduos, as quais foram eliminadas, não sendo consideradas posteriormente nesta investigação.

Em segundo lugar, a recolha de respostas procedeu-se em plena crise pandémica relativa ao COVID-19, a qual “obrigou” a uma total adaptação de todo o mercado de trabalho e ao funcionamento das organizações de maneira a evitar a propagação do vírus e a respeitar as medidas de contingência impostas, o que, por sua vez, pode ter tido influência nas respostas dadas pelos participantes e na sua vontade de participação neste tipo de estudos.

Assim, para pesquisas futuras, e de maneira a reduzir a extensão do questionário, sugere-se que o mesmo seja dividido em três diferentes estudos, cada um dirigido a uma geração, uma vez que existia uma quantidade razoável de questões mais direccionadas a determinadas faixas etárias do que outras.

Outra limitação desta investigação poderá ser o facto de que, para uma grande parte dos participantes, as suas organizações tinham reduzida diversidade etária, o que fez com que, possivelmente, alguns dos participantes respondessem baseados em suposições para algumas questões nas quais se tinham que comparar com outras faixas etárias.

Adicionalmente, com o objetivo de realizar uma investigação o mais completa possível, foram feitas questões relativas a outras variáveis, para além das que se encontram descritas no capítulo 1 e novamente enumeradas no capítulo 3, o que contribuiu para a relativa dimensão do questionário. Contudo, se todas as variáveis abordadas no questionário fossem analisadas nesta pesquisa, esta última ficaria muito difusa tendo muitos pontos de interesse

pelo que apenas foram selecionadas aquelas que melhor contribuíam para os objetivos desta investigação.

No entanto, tendo em conta as outras medidas apresentadas no questionário proposto e que não foram interpretadas neste estudo, seria pertinente que investigações futuras investigassem como o clima intergeracional nas organizações influencia ou é influenciado pela *Nordic Age Discrimination Scale* (NADS), clima para a inovação, *consideration of future consequences*, *negative age-based meta-stereotypes and stereotype threat* e *thriving at work*.

No âmbito de *negative age-based meta-stereotypes and stereotype threat*, Rudolph et al. (2018) já tinham sugerido mais pesquisas, nomeadamente acerca dos antecedentes e implicações dos metaestereótipos negativos baseados na idade em termos de ameaça ou desafio.

Algumas outras sugestões para investigações vindouras são relativas ao papel do governo no trabalho dos indivíduos mais velhos, no que respeita à análise das melhores maneiras para acomodar os trabalhadores mais velhos a novas tecnologias e situações de trabalho, como, por exemplo, em equipas com funcionários de diversas faixas etárias. Num contexto mais atual com esta situação do teletrabalho, averiguar como os gestores sabem que estão a fazer uma eficaz supervisão para todas as gerações (Sharit & Czaja, 2012).

Ademais, refere-se à pertinência de mais pesquisas sobre diferente intensidade de estereótipos para as várias gerações em alguns setores e respetivas consequências (von Hippel et al., 2019). De facto, em algumas indústrias que envolvem trabalho físico, os estereótipos contra os trabalhadores mais velhos são mais notórios. Contudo, ainda pouco se sabe sobre o setor da manufatura (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2017b).

Neste seguimento, e como já havia sido mencionado anteriormente, Fasbender et al. (2019) acreditam ser relevante o procedimento a mais investigações sobre políticas de recursos humanos alusivas à carreira de trabalhadores mais velhos, de modo a estes indivíduos se sentirem apoiados e motivados para continuar o seu trabalho, ou seja, práticas organizacionais que apoiem a criação de um clima favorável de diversidade etária. Efetivamente, Kooij et al. (2019) afirma que existe um reduzido volume de investigações acerca do envelhecimento bem-sucedido no contexto laboral, sendo que atualmente existe noções abrangentes e de difícil operacionalização de envelhecimento bem-sucedido o que torna mais difícil para o governo e organizações passarem a ação.

Salienta-se ainda a pertinência da continuação do estudo de Furunes e Mykletun (2009) acerca da *Nordic Age Discrimination Scale* (NADS), visto que este carece de informação relativa ao impacto de características de personalidade dos indivíduos na discriminação etária nas

organizações. Consequentemente, estes últimos autores, para além de salientarem a importância de alargar o estudo da NADS em termos de ocupações profissionais dos intervenientes, enfatizam a necessidade de mais estudos sobre aspetos como afetividade negativa, depressão ou mesmo baixa estabilidade emocional.

Outras sugestões feitas para investigações futuras passam por investigar se existem potenciais conflitos à *stereotype threat* na relação trabalho-família para trabalhadores mais velhos (von Hippel et al., 2017), mais investigações sobre o viés subjetivo da idade em contexto de equipas de trabalho e sobre como alterar as imagens negativas dos trabalhadores mais velhos (Weiss & Weiss, 2019). A par disso, sugere-se investigar se estereótipos etários, assim como outras noções relacionadas, poderiam afetar os resultados objetivos dos trabalhadores e a reforma antecipada (Weber et al., 2019).

Referências

- Abele, A. E., & Wiese, B. S. (2008). The nomological network of self-management strategies and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 733-749. doi:10.1348/096317907x256726
- Abraham, J. D., & Hansson, R. O. (1995). Successful aging at work: An applied study of selection, organization, optimization, and compensation through impression management. *The Journals of Gerontology: Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 50(2), 94-103. doi:10.1093/geronb/50B.2.P94
- Bal, A. C., Reiss, A. E. B., Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2011). Examining Positive and Negative Perceptions of Older Workers: A Meta-Analysis. *Journals of Gerontology Series B-Psychological Sciences and Social Sciences*, 66(6), 687-698. doi:10.1093/geronb/gbr056
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In M. M. Baltes, & P. B. Baltes (Eds.), *Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences* (pp. 1-34). Cambridge: Cambridge University Press.
- Barber, S. J. (2017). An Examination of Age-Based Stereotype Threat About Cognitive Decline: Implications for Stereotype-Threat Research and Theory Development. *Perspectives on Psychological Science*, 12(1), 62-90. doi:10.1177/1745691616656345
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. J. S. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186-3191.
- Boehm, S., & Dwertmann, D. J. G. (2015). Forging a Single-Edged Sword: Facilitating Positive Age and Disability Diversity Effects in the Workplace Through Leadership, Positive Climates, and HR Practices. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 41-63. <https://doi.org/10.1093/workar/wau008>
- Boehm, S., Kunze, F., & Bruch, H. (2013). Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667-704. doi:10.1111/peps.12047
- Boehm, S. A., & Kunze, F. (2015). Age diversity and age climate in the workplace. In P. Bal, D. T. A. M. Kooij, & D. M. Rousseau (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* (pp. 33-55). Cham, Switzerland: Springer International Publishing
- Brooke, L., & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: managing age relations. *Ageing and Society*, 25(3), 415-429. doi:10.1017/s0144686x05003466

- Brothers, A., Miche, M., Wahl, H.-W., & Diehl, M. (2015). Examination of Associations Among Three Distinct Subjective Aging Constructs and Their Relevance for Predicting Developmental Correlates. *The Journals of Gerontology: Series B*, 72(4), 547-560. doi:10.1093/geronb/gbv085
- Byrne, B. M. (2008). Testing for multigroup equivalence of a measuring instrument: A walk through the process. *Psicothema*, 20(4), 872-882
- Carstensen, L. L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science*, 312(5782), 1913-1915. doi:10.1126/science.1127488
- Cate, R. A., & John, O. P. (2007). Testing models of the structure and development of future time perspective: Maintaining a focus on opportunities in middle age. *Psychology and Aging*, 22(1), 186-201. doi:10.1037/0882-7974.22.1.186
- Chattopadhyay, P. (1999). Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 42(3), 273-287. doi:10.2307/256919
- Cherry, K. E., & Palmore, E. (2008). Relating to Older People Evaluation (ROPE): A Measure of Self-Reported Ageism. *Educational Gerontology*, 34(10), 849-861. doi:10.1080/03601270802042099
- Cheung, F. Y.-l., & Tang, C. S.-k. (2010). Effects of Age, Gender, and Emotional Labor Strategies on Job Outcomes: Moderated Mediation Analyses. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(3), 323-339. doi:10.1111/j.1758-0854.2010.01037.x
- Chuang, C. H., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196. doi:10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x
- Claes, R., & Heymans, M. (2008). HR professionals' views on work motivation and retention of older workers: A focus group study. *Career Development International*, 13(2), 95-111. doi:10.1108/13620430810860521
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159. doi:10.1207/s15324834basp1402_2
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707. doi:10.1037/0021-9010.85.5.678
- Costa, G., & Sartori, S. (2007). Ageing, working hours and work ability. *Ergonomics*, 50(11), 1914-1930. doi:10.1080/00140130701676054

- Cox, C., Posthuma, R., Castro, F., & Smith, E. (2019). *Managing Age Diversity in the Workplace*. Oxford: Oxford University Press.
- Dovidio, J. R., Gaertner, S. L., & Kawakami, K. (2003). Intergroup contact: The past, present, and the future. *Group Processes & Intergroup Relations*, 6(1), 5-21. doi:10.1177/1368430203006001009
- Ellwart, T., Bündgens, S., & Rack, O. (2013). Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 950-972. doi:10.1108/JMP-06-2013-0181
- Fasbender, U., Wöhrmann, A. M., Wang, M., & Klehe, U. (2019). Is the future still open? The mediating role of occupational future time perspective in the effects of career adaptability and aging experience on late career planning. *Journal of Vocational Behavior*, 111, 24-38. doi:https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.006
- Finkelstein, L. M., Burke, M. J., & Raju, N. S. (1995). Age-discrimination in simulated employment context - an integrative analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80(6), 652-663. doi:10.1037/0021-9010.80.6.652
- Finkelstein, L. M., King, E. B., & Voyles, E. C. (2015). Age Metastereotyping and Cross-Age Workplace Interactions: A Meta View of Age Stereotypes at Work. *Work Aging and Retirement*, 1(1), 26-40. doi:10.1093/workar/wau002
- Fisher, G. G., Truxillo, D. M., Finkelstein, L. M., & Wallace, L. E. (2017). Age discrimination: Potential for adverse impact and differential prediction related to age. *Human Resource Management Review*, 27(2), 316-327. doi:10.1016/j.hrmr.2016.06.001
- Ford, J. K., Quinones, M. A., Segó, D. J., & Sorra, J. S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel Psychology*, 45(3), 511-527
- Fowler, C., & Gasiorek, J. (2020). Implications of metastereotypes for attitudes toward intergenerational contact. *Group Processes & Intergroup Relations*, 23(1), 48-70. doi:10.1177/1368430217744032
- Fraboni, M., Saltstone, R., & Hughes, S. (1990). The Fraboni Scale of Ageism (FSA): An attempt at a more precise measure of ageism. *Canadian Journal on Aging*, 9(1), 56-66. doi:10.1017/S0714980800016093
- Furunes, T., & Mykletun, R. (2009). Age discrimination in the workplace: Validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *Scandinavian journal of psychology*, 51(1), 23-30. doi:10.1111/j.1467-9450.2009.00738.x

- Gaertner, S. L., & Dovidio, J. F. (2000). *Reducing intergroup bias: The common ingroup identity model*. New York, US: Psychology Press.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Raver, J. L., & Schneider, B. (2004). Discrimination in organizations: An organizational-level systems perspective. In L. D. Robert, & C. Adrienne (Eds.), *Discrimination at Work: The Psychological and Organizational Bases* (pp. 89-116). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers
- Gellert, F. J., & Schalk, R. (2012). Age-related attitudes: the influence on relationships and performance at work. *Journal of Health Organisation and Management*, 26(1), 98-117. doi:10.1108/14777261211211115
- Gerpott, F., Lehmann-Willenbrock, N., Wenzel, R., & Voelpel, S. (2019). Age Diversity and Learning Outcomes in Organizational Training Groups: The Role of Knowledge Sharing and Psychological Safety. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28. doi:10.1080/09585192.2019.1640763
- Gilson, L. L., Lim, H. S., Luciano, M. M., & Choi, J. N. (2013). Unpacking the cross-level effects of tenure diversity, explicit knowledge, and knowledge sharing on individual creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 203-222. doi:10.1111/joop.12011
- Goedhard, R. G., & Goedhard, W. J. A. (2005). Work ability and perceived work stress. In G. Costa, W. J. A. Goedhard, & J. Ilmarinen (Eds.), *Assessment and Promotion of Work Ability, Health and Well-Being of Ageing Workers* (pp. 79-83). Amsterdam: Elsevier Science Bv
- Gordon, V., & Steele, P. (2005). The Advising Workplace: Generational Differences and Challenges. *NACADA Journal*, 25(1), 26-30. doi:10.12930/0271-9517-25.1.26
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2008). Post-retirement work: The individual determinants of paid and volunteer work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 101-121. doi:10.1348/096317907X202518
- Harrison, D., Price, K., Gavin, J., & Florey, A. (2002). Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045. doi:10.2307/3069328
- Healy, M. C., Lehman, M., & McDaniel, M. A. (1995). Age and voluntary turnover: A quantitative review. *Personnel Psychology*, 48(2), 335-345. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01760.x

- Homan, A., Greer, L., Jehn, K., & Koning, L. (2010). Believing shapes seeing: The impact of diversity beliefs on the construal of group composition. *Group Processes & Intergroup Relations*, 13(4), 477-493. doi:10.1177/1368430209350747
- INE (2020). População activa (Série 2011 - N.º) por Local de residência (NUTS - 2013), Sexo, Grupo etário e Nível de escolaridade mais elevado completo; Anual (2). Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Klockars, M. (1997). Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 23(1), 49-57
- Jo, V. (2008). Voluntary turnover and women administrators in higher education. *Higher Education*, 56(5), 565-582. doi:10.1007/s10734-008-9111-y
- Jones, L. M. (2017). Strategies for Retaining a Multigenerational Workforce. *Journal of Business & Financial Affairs*, 6(2), 1-11. doi:10.4172/2167-0234.1000271
- Judge, T. A. (2009). Core self-evaluations and work success. *Current Directions in Psychological Science*, 18(1), 58-62. doi:10.1111/j.1467-8721.2009.01606.x
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458. doi:10.2307/20159053
- Kaufmann, M. C., Krings, F., Zebrowitz, L. A., & Sczesny, S. (2017). Age bias in selection decisions: The role of facial appearance and fitness impressions. *Frontiers in Psychology*, 8(2065), 1-14. doi:10.3389/fpsyg.2017.02065
- Kaur, B., Mohindru, & Pankaj (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 10(3), 1219-1230
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25. doi:10.1080/03643100801922357
- King, S. P. (2010). Development and Validation of the Workplace Intergenerational Atmosphere Scale. (Doctoral dissertation, Loyola University Chicago). Retrieved from https://ecommons.luc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1240&context=luc_diss
- King, S. P., & Bryant, F. B. (2017). The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 124-151. doi:10.1002/job.2118

- Knippenberg, D., & Schippers, M. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541. doi:10.1146/annurev.psych.58.110405.085546
- Kooij, D., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W., & Dikkers, J. S. E. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35. doi:10.1111/1748-8583.12000
- Kooij, D., Zacher, H., Wang, M., & Heckhausen, J. (2019). Successful Aging at Work: A Process Model to Guide Future Research and Practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1-21. doi:10.1017/iop.2020.1
- Kotter-Grühn, D., Kornadt, A., & Stephan, Y. (2016). Looking Beyond Chronological Age: Current Knowledge and Future Directions in the Study of Subjective Age. *Gerontology*, 62(1), 86-93. doi:10.1159/000438671
- Kozlowski, S. W. J., & Hults, B. M. (1986). Joint moderation of the relation between task complexity and job-performance for engineers. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 196-202. doi:10.1037/0021-9010.71.2.196
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290. doi:10.1002/job.698
- Kunze, F., Raes, A., & Bruch, H. (2015). It Matters How Old You Feel: Antecedents and Performance Consequences of Average Relative Subjective Age in Organizations. *The Journal of applied psychology*, 100(5), 1511-1526. doi:10.1037/a0038909
- Levy, B. R., Slade, M. D., & Kasl, S. V. (2002). Longitudinal benefit of positive self-perceptions of aging on functional health. *The Journals of Gerontology: Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 57(5), 409-417. doi:10.1093/geronb/57.5.P409
- Lippmann, S. (2008). Rethinking Risk in the New Economy: Age and Cohort Effects on Unemployment and Re-employment. *Human Relations*, 61(9), 1259-1292. doi:10.1177/0018726708094912
- Liu, C., Spector, P. E., & Jex, S. M. (2005). The relation of job control with job strains: A comparison of multiple data sources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 325-336. doi:10.1348/096317905x26002
- Maertens, J. A., Putter, S. E., Chen, P. Y., Diehl, M., & Huang, Y. (2012). Physical capabilities and occupational health of older workers. In J. W. Hedge, & W. C. Borman (Eds.),

The Oxford handbook of work and aging. (pp. 215-235). New York, US: Oxford University Press

- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference?: The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31-55. doi:10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x
- Markus, H., & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept - a social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38(1), 299-337. doi:10.1146/annurev.ps.38.020187.001503
- Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 707-724. doi:10.1037/0021-9010.88.4.707
- McGonagle, A. K., Fisher, G. G., Barnes-Farrell, J. L., & Grosch, J. W. (2015). Individual and work factors related to perceived work ability and labor force outcomes. *The Journal of applied psychology*, 100(2), 376-398. doi:10.1037/a0037974
- Meyer, B., Shemla, M., & Schermuly, C. C. (2011). Social Category Salience Moderates the Effect of Diversity Faultlines on Information Elaboration. *Small Group Research*, 42(3), 257-282. doi:10.1177/1046496411398396
- Mock, S. E., & Eibach, R. P. (2011). Aging Attitudes Moderate the Effect of Subjective Age on Psychological Well-Being: Evidence From a 10-Year Longitudinal Study. *Psychology and Aging*, 26(4), 979-986. doi:10.1037/a0023877
- Moghimi, D., Zacher, H., Scheibe, S., & Van Yperen, N. W. (2017). The selection, optimization, and compensation model in the work context: A systematic review and meta-analysis of two decades of research. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 247-275. doi:10.1002/job.2108
- Montepare, J. M. (2009). Subjective age: Toward a guiding lifespan framework. *International Journal of Behavioral Development*, 33(1), 42-46. doi:10.1177/0165025408095551
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47. doi:10.1177/001872679204500102
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the

- nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Mulders, J. O., & Henkens, K. (2019). Employers' Adjustment to Longer Working Lives. *Innovation in Aging*, 3(1), 1-10. doi:10.1093/geroni/igy040
- Nagy, N., Fasbender, U., & North, M. S. (2019). Youthfuls, Matures, and Veterans: Subtyping Subjective Age in Late-Career Employees. *Work, Aging and Retirement*, 5(4), 307-322. doi:10.1093/workar/waz015
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858. doi:10.1111/peps.12003
- Nissly, J. A., Barak, M. E. M., & Levin, A. (2005). Stress, Social Support, and Workers' Intentions to Leave Their Jobs in Public Child Welfare. *Administration in Social Work*, 29(1), 79-100. doi:10.1300/J147v29n01_06
- North, M. S. (2019). A GATE to understanding "older" workers: Generation, Age, Tenure, Experience. *Academy of Management Annals*, 13(2), 414-443. doi:10.5465/annals.2017.0125
- North, M. S., & Fiske, S. T. (2012). An inconvenienced youth? Ageism and its potential intergenerational roots. *Psychological Bulletin*, 138(5), 982-997. doi:10.1037/a0027843
- North, M. S., & Fiske, S. T. (2013). A Prescriptive Intergenerational-Tension Ageism Scale: Succession, Identity, and Consumption (SIC). *Psychological Assessment*, 25(3), 706-713. doi:10.1037/a0032367
- North, M. S., & Fiske, S. T. (2015). Intergenerational resource tensions in the workplace and beyond: Individual, interpersonal, institutional, international. In B. M. Staw, & A. P. Brief (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* (pp. 159-179). New York: Elsevier
- North, M. S., & Fiske, S. T. (2016). Resource Scarcity and Prescriptive Attitudes Generate Subtle, Intergenerational Older-Worker Exclusion. *Journal of Social Issues*, 72(1), 122-145. doi:10.1111/josi.12159
- OECD (2006). *Live longer, work longer: A synthesis report*. Paris: OECD
- Oliveira, E., & Cabral-Cardoso, C. (2017a). Buffers or Boosters? The Role of HRM Practices in Older Workers' Experience of Stereotype Threat. *The Journal of Psychology*, 152(3), 1-24. doi:10.1080/00223980.2017.1405903

- Oliveira, E., & Cabral-Cardoso, C. (2017b). Older workers' representation and age-based stereotype threats in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, *32*(3), 254-268. doi:10.1108/jmp-03-2016-0085
- Oliveira, E., & Cardoso, C. C. (2018). Stereotype threat and older worker's attitudes: a mediation model. *Personnel Review*, *47*(1), 187-205. doi:10.1108/pr-11-2016-0306
- Paoletti, J., Gilberto, J. M., Beier, M. E., & Salas, E. (2020). The Role of Aging, Age Diversity, and Age Heterogeneity Within Teams. In S. J. Czaja, J. Sharit, & J. B. James (Eds.), *Current and Emerging Trends in Aging and Work* (pp. 319-336). Cham: Springer International Publishing
- Portaria n.º 50/2019 de 8 de fevereiro. Diário da República 1.ª série - n.º 28. Trabalho, Solidariedade e Segurança Social
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, *35*(1), 158-188. doi:10.1177/0149206308318617
- Puteh, F., & Arshad, H. (2015). Determinants of Turnover Intention among Employees. *Journal of Administrative Science*, *12*(2), 1-15. doi:http:jas.uitm.edu.my
- Quinones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, *48*(4), 887-910. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01785.x
- Randhawa, G. (2007). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis. *Indian Management Studies Journal*, *11*, 149-159
- Riordan, C. M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. In J. R. B. Halbesleben, M. R. Buckley, & A. R. Wheeler (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 131-173). United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited
- Robertson, D. A., & Kenny, R. A. (2016). Negative perceptions of aging modify the association between frailty and cognitive function in older adults. *Personality and Individual Differences*, *100*, 120-125. doi:10.1016/j.paid.2015.12.010
- Robson, S., & Hansson, R. (2007). Strategic Self Development for Successful Aging at Work. *International journal of aging & human development*, *64*(4), 331-359. doi:10.2190/Q303-171U-7686-8517

- Rouch, I., Wild, P., Ansiau, D., & Marquie, J. C. (2005). Shiftwork experience, age and cognitive performance. *Ergonomics*, *48*(10), 1282-1293. doi:10.1080/00140130500241670
- Rudolph, C. W., Kooij, D., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Occupational future time perspective: A meta-analysis of antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(2), 229-248. doi:10.1002/job.2264
- Ryff, C. D. (1991). Possible selves in adulthood and old-age - a tale of shifting horizons. *Psychology and Aging*, *6*(2), 286-295. doi:10.1037/0882-7974.6.2.286
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, *36*(1), 19-39. doi:10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x
- Schyns, B., Birgit, Torka, N., Nicole, Gössling, T., & Tobias. (2007). Turnover Intention and Preparedness for Change: Exploring Leader-Member Exchange and Occupational Self-Efficacy as Antecedents of Two Employability Predictors. *Career Development International*, *12*(7), 660. doi:10.1108/13620430710834413
- Seijts, G. H. (1998). The importance of future time perspective in theories of work motivation. *Journal of Psychology*, *132*(2), 154-168. doi:10.1080/00223989809599156
- Sharit, J., & Czaja, S. J. (2012). Job design and redesign for older workers. In J. W. Hedge, & W. C. Borman (Eds.), *The Oxford handbook of work and aging*. (pp. 454-482). New York, US: Oxford University Press
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, *88*(3), 529-537. doi:10.1037/0021-9010.88.3.529
- Stirpe, L., Trullen, J., & Bonache, J. (2018). Retaining an ageing workforce: The effects of high-performance work systems and flexible work programmes. *Human Resource Management Journal*, *28*(4), 585-604. doi:10.1111/1748-8583.12205
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall
- Tesluk, P. E., & Jacobs, R. R. (1998). Toward an integrated model of work experience. *Personnel Psychology*, *51*(2), 321-355. doi:10.1111/j.1744-6570.1998.tb00728.x
- Thomas, R., Hardy, C., Cutcher, L., & Ainsworth, S. (2014). What's Age Got to Do With It? On the Critical Analysis of Age and Organizations. *Organization Studies*, *35*(11), 1569-1584. doi:10.1177/0170840614554363

- Tomietto, M., Paro, E., Sartori, R., Maricchio, R., Clarizia, L., De Lucia, P., . . . Grp, P. N. N. (2019). Work engagement and perceived work ability: An evidence-based model to enhance nurses' well-being. *Journal of Advanced Nursing*, *75*(9), 1933-1942. doi:10.1111/jan.13981
- Topa, G., & Zacher, H. (2018). Occupational Future Time Perspective: Psychometric Properties of a Spanish Scale. *Frontiers in Psychology*, *9*(2237), 1-9. doi:10.3389/fpsyg.2018.02237
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 862-877. doi:10.1108/02683940810904367
- van Dick, R., van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R. F., & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, *61*(10), 1463-1492. doi:10.1177/0018726708095711
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *The Journal of applied psychology*, *89*(6), 1008-1022. doi:10.1037/0021-9010.89.6.1008
- Vänni, K., Virtanen, P., Luukkaala, T., & Nygård, C. (2012). Relationship Between Perceived Work Ability and Productivity Loss. *International journal of occupational safety and ergonomics*, *18*(3), 299-309. doi:10.1080/10803548.2012.11076946
- von Hippel, C., Kalokerinos, E. K., Haantera, K., & Zacher, H. (2019). Age-Based Stereotype Threat and Work Outcomes: Stress Appraisals and Rumination as Mediators. *Psychology and Aging*, *34*(1), 68-84. doi:10.1037/pag0000308
- von Hippel, C., Kalokerinos, E. K., & Henry, J. D. (2013). Stereotype threat among older employees: Relationship with job attitudes and turnover intentions. *Psychology and aging*, *28*(1), 17-27. doi:10.1037/a0029825
- von Hippel, C., Kalokerinos, E. K., & Zacher, H. (2017). Stereotype Threat and Perceptions of Family-Friendly Policies among Female Employees. *Frontiers in Psychology*, *7*, 2043-2043. doi:10.3389/fpsyg.2016.02043
- Waldman, D. A., & Avolio, B. J. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, *71*(1), 33-38. doi:10.1037/0021-9010.71.1.33

- Wanberg, C. R., Kanfer, R., Hamann, D. J., & Zhang, Z. (2016). Age and Reemployment Success After Job Loss: An Integrative Model and Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, *142*(4), 400-426. doi:10.1037/bul0000019
- Weber, J., Angerer, P., & Muller, A. (2019). Individual consequences of age stereotypes on older workers A systematic review. *Zeitschrift Fur Gerontologie Und Geriatrie*, *52*(3), 188-205. doi:10.1007/s00391-019-01506-6
- Weiss, D., & Freund, A. M. (2012). Still Young at Heart: Negative Age-Related Information Motivates Distancing From Same-Aged People. *Psychology and Aging*, *27*(1), 173-180. doi:10.1037/a0024819
- Weiss, D., & Lang, F. (2012). "They" Are Old But "I" Feel Younger: Age-Group Dissociation as a Self-Protective Strategy in Old Age. *Psychology and Aging*, *27*(1), 153-163. doi:10.1037/a0024887
- Weiss, D., & Weiss, M. (2019). Why People Feel Younger: Motivational and Social-Cognitive Mechanisms of the Subjective Age Bias and Its Implications for Work and Organizations. *Work, Aging and Retirement*, *5*(4), 273-280. doi:10.1093/workar/waz016
- Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining Time and Opportunities at Work: Relationships Between Age, Work Characteristics, and Occupational Future Time Perspective. *Psychology and Aging*, *24*(2), 487-493. doi:10.1037/a0015425
- Zacher, H., & Frese, M. (2011). Maintaining a focus on opportunities at work: The interplay between age, job complexity, and the use of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(2), 291-318. doi:10.1002/job.683
- Zacher, H., & Gielnik, M. (2014). Organisational age cultures: The interplay of chief executive officers age and attitudes toward younger and older employees. *International Small Business Journal*, *32*(3), 327-349. doi:10.1177/0266242612463025
- Zacher, H., Heusner, S., Schmitz, M., Zwierzanska, M. M., & Frese, M. (2010). Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance. *Journal of Vocational Behavior*, *76*(3), 374-386. doi:10.1016/j.jvb.2009.09.001

Anexos

Anexo I: Matriz de correlações entre os anos totais de experiência profissional na função e a WICSPT (e subdimensões)

	WGI	IC	WIR	LGS	WICSPT
Anos totais de experiência profissional na função	.04	-.03	-.21**	-.07	-.11

Nota: *<.05; **<.01

Anexo II: ANOVA - Gerações

		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
WICSPT	Entre Grupos	1.41	2	.70	4.90	.01
	Nos grupos	47.00	327	.14		
	Total	48.40	329			
WIR	Entre Grupos	18.61	2	9.30	9.82	.00
	Nos grupos	309.79	327	.95		
	Total	328.39	329			
IC	Entre Grupos	3.71	2	1.85	1.86	.16
	Nos grupos	325.85	327	1.00		
	Total	329.56	329			
LGS	Entre Grupos	1.73	2	.86	.86	.42
	Nos grupos	328.18	327	1.00		
	Total	329.90	329			
WGI	Entre Grupos	7.86	2	3.93	4.00	.02
	Nos grupos	320.83	327	.98		
	Total	328.69	329			

Anexo III: Comparações múltiplas - Tukey HSD

Variável dependente	<i>(I) Generations</i>	<i>(J) Generations</i>	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
WICSPT	<i>Millennials</i>	Geração X	14*	.05	.01	.03	.25
		<i>Baby Boomers</i>	.05	.06	.62	-.08	.19
	Geração X	<i>Millennials</i>	-.14*	.05	.01	-.25	-.03
		<i>Baby Boomers</i>	-.09	.06	.27	-.23	.05
	<i>Baby Boomers</i>	<i>Millennials</i>	-.05	.06	.62	-.19	.08
		Geração X	.09	.06	.27	-.05	.23
WIR	<i>Millennials</i>	Geração X	.38*	.12	.00	.10	.66
		<i>Baby Boomers</i>	.62*	.15	.00	.26	.97
	Geração X	<i>Millennials</i>	-.38*	.12	.00	-.66	-.10
		<i>Baby Boomers</i>	.24	.15	.25	-.11	.59
	<i>Baby Boomers</i>	<i>Millennials</i>	-.62*	.15	.00	-.97	-.26
		Geração X	-.24	.15	.25	-.59	.11
IC	<i>Millennials</i>	Geração X	.18	.12	.29	-.10	.47

		<i>Baby Boomers</i>	-0.08	.15	.88	-.44	.29
	Geração X	<i>Millennials</i>	-.18	.12	.29	-.47	.10
		<i>Baby Boomers</i>	-.26	.15	.21	-.62	.10
	<i>Baby Boomers</i>	<i>Millennials</i>	.08	.15	.88	-.29	.44
		Geração X	.26	.15	.21	-.10	.62
LGS	<i>Millennials</i>	Geração X	.11	.12	.65	-.18	.40
		<i>Baby Boomers</i>	-.08	.15	.86	-.44	.28
	Geração X	<i>Millennials</i>	-.11	.12	.65	-.40	.18
		<i>Baby Boomers</i>	-.19	.15	.43	-.55	.17
	<i>Baby Boomers</i>	<i>Millennials</i>	.08	.15	.86	-.28	.44
		Geração X	.19	.15	.43	-.17	.55
WGI	<i>Millennials</i>	Geração X	.27	.12	.07	-.02	.55
		<i>Baby Boomers</i>	-.11	.15	.74	-.47	.25
	Geração X	<i>Millennials</i>	-.27	.12	.07	-.55	.02
		<i>Baby Boomers</i>	-.38*	.15	.03	-.74	-.02
	<i>Baby Boomers</i>	<i>Millennials</i>	.11	.15	.74	-.25	.47
		Geração X	.38*	.15	.03	.02	.74

Nota: *. A diferença média é significativa no nível .05.

Anexo IV: Estatísticas Descritivas – Gerações

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
WICSPT	<i>Millennials</i>	131	3.30	.38	.03	3.23	3.37	2.43	4.00
	Geração X	137	3.16	.37	.03	3.09	3.22	2.07	4.00
	<i>Baby Boomers</i>	62	3.25	.41	.05	3.14	3.35	2.07	3.86
	Total	330	3.23	.38	.02	3.19	3.27	2.07	4.00
WIR	<i>Millennials</i>	131	.28	.98	.09	.11	.45	-3.45	1.51
	Geração X	137	-.10	.89	.08	-.25	.05	-2.90	1.23
	<i>Baby Boomers</i>	62	-.34	1.12	.14	-.62	-.05	-3.02	1.09
	Total	330	.003	1.00	.05	-.10	.11	-3.45	1.51
IC	<i>Millennials</i>	131	.06	1.11	.10	-.13	.26	-2.64	1.65
	Geração X	137	-.12	.92	.08	-.28	.04	-3.17	1.57
	<i>Baby Boomers</i>	62	.14	-.89	.11	-.09	.37	-2.54	1.54
	Total	330	.002	1.00	.06	-.11	.11	-3.17	1.65
LGS	<i>Millennials</i>	131	.03	1.12	.10	-.16	.23	-3.10	2.09
	Geração X	137	-.08	.91	.08	-.23	.08	-2.77	1.91
	<i>Baby Boomers</i>	62	.11	.91	.12	-.12	.34	-1.67	1.88
	Total	330	.001	1.00	.06	-.11	.11	-3.10	2.09
WGI	<i>Millennials</i>	131	.09	1.01	.09	-.08	.27	-3.63	1.35

Geração X	137	-.17	.98	.08	-.34	-.01	-3.59	1.13
<i>Baby Boomers</i>	62	.21	.97	.13	-.04	.45	-2.99	1.26
Total	330	.003	1.00	.06	-.11	.11	-3.63	1.35
