



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

AGE IS THE NEW DIVERSITY?

Práticas de Diversidade Etária e Retenção de Colaboradores mais velhos: um modelo de mediação moderada.

Fátima Cristina Nunes dos Santos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora Doutora Sara Ramos, Professora Auxiliar, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora Doutora Inês Sousa, Professora Auxiliar Convidada, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2020



**BUSINESS
SCHOOL**

AGE IS THE NEW DIVERSITY?

Práticas de Diversidade Etária e Retenção de Colaboradores mais velhos: um modelo de mediação moderada.

Fátima Cristina Nunes dos Santos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora Doutora Sara Ramos, Professora Auxiliar, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora Doutora Inês Sousa, Professora Auxiliar Convidada, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2020

Agradecimentos

No culminar do presente estudo, fruto de um investimento pessoal e profissional, destaco e agradeço o apoio de algumas pessoas que me acompanharam neste percurso e contribuíram para a minha motivação na conclusão desta etapa académica.

À minha família, em especial aos meus pais, que me proporcionaram todo o meu percurso e aquilo que conquistei até hoje.

À minha orientadora, Professora Doutora Sara Ramos, o meu apreço pelo acompanhamento, pela motivação e confiança demonstrada.

À minha coorientadora, Professora Doutora Inês Sousa, o meu agradecimento pela paciência inicial e pelos conselhos dados com regularidade.

À professora Tatiana Marques, igualmente pela disponibilidade demonstrada.

Aos meus amigos, pelas palavras de apoio constantes.

Por fim, gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram para a concretização do estudo, através da colaboração nos questionários desenvolvidos.

Resumo

O crescimento gradual da atenção dada ao envelhecimento demográfico tem contribuído para despertar o interesse dos investigadores sobre as práticas a desenvolver nas organizações, com o intuito de reter os colaboradores mais velhos. Pouco é conhecido sobre como o compromisso afetivo está relacionado com as práticas de diversidade etária e as intenções de saída de colaboradores mais velhos.

Concretamente, pretendeu-se examinar em que medida a implementação de conjuntos de práticas de recursos humanos inclusivas para a idade - práticas de diversidade etária - estão associadas a perceções de compromisso afetivo, e se estas contribuem para a retenção de colaboradores mais velhos.

Para o presente estudo, foram conduzidos dois questionários distintos. Trezentos e setenta e dois inquiridos, de diversas faixas etárias, participaram no estudo. Métodos estatísticos, incluindo comparação de médias e análise de regressões múltiplas, foram utilizados para testar os dados.

Os resultados obtidos evidenciam que o compromisso afetivo apresenta um efeito de mediação total na associação entre as práticas de diversidade etária e as intenções de saída, porém, esta mediação não é moderada pela idade. Assim, quando se trata de reter os colaboradores, as práticas de diversidade etária parecem apresentar a mesma importância, independentemente da idade.

Entendemos que este estudo pode ser um ponto de partida para a investigação sobre os possíveis fatores que influenciam a retenção dos colaboradores, nomeadamente, o papel das práticas de diversidade etária.

Palavras-Chave: envelhecimento no trabalho, práticas de diversidade etária, compromisso afetivo, intenções de saída

Classificação JEL: M54 (Gestão Laboral), O15 (Recursos Humanos)

Abstract

The gradual growth of the attention given to demographic aging has contributed to arouse researchers' interest in the practices to be developed in organizations, in order to retain older employees. Little is known about how affective commitment is related to age diversity practices and older employees' exit intentions.

Specifically, it was intended to examine the extent to which the implementation of certain bundles of human resource practices that are inclusive for age - age diversity practices – are associated with perceptions of affective commitment, and whether these contribute to the retention of older employees.

For the present study, two different questionnaires were conducted. Three hundred and seventy-two surveys, of different age groups, participated in the study. Statistical methods, including media comparison and multiple regression analysis, were used to test the data.

The results obtained show that affective commitment has a total mediation effect in the association between age diversity practices and intentions to leave, however, this mediation is not moderated by age. Thus, when it comes to retaining employees, age diversity practices seem to have the same importance, regardless of age.

We believe that this study can be a starting point for investigating the possible factors that influence employee retention, namely, the role of age diversity practices.

Keywords: Aging, Age diversity practices, Affective commitment, Turnover

JEL Classification: M54 (Labor Management), O15 (Human Resources)

Índice Geral

Introdução.....	1
Capítulo 1: Enquadramento Teórico	3
1.1. Envelhecimento da População Ativa	3
1.2. Práticas de Diversidade Etária	5
1.3. Práticas de Diversidade Etária e o Compromisso Organizacional	6
1.4. Práticas de Diversidade Etária, Compromisso Organizacional e Intenção de Saída... 8	
1.5. O Papel Moderador da Idade	9
1.6. Objetivo e Modelo de Investigação	12
Capítulo 2: Método.....	13
2.1. Procedimento	13
2.2. Amostra.....	13
2.3. Medidas.....	14
Capítulo 3: Resultados	17
3.1. Análise descritiva das variáveis	17
3.2. Teste do modelo de análise	18
Capítulo 4: Discussão de Resultados	21
4.1. Implicações Teóricas	21
4.2. Implicações práticas.....	22
4.3. Limitações e pesquisas futuras.....	23
Conclusão	25
Referências Bibliográficas	27
Anexos.....	31
Anexo A – Questionário 1	31
Anexo B – Questionário 2.....	33

Índice de Quadros

Quadro 3.1 - Matriz de Médias, Desvio-Padrões, Correlações e Consistência interna das variáveis em estudo.....23

Quadro 3.2 - Resultados de Regressão Múltipla para Compromisso Afetivo e Intenção de Saída.....25

Índice de Figuras

Figura 1.6 – Modelo de Investigação18

Glossário

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

RH – Recursos Humanos

Introdução

A presente investigação foca uma das principais problemáticas que as organizações estão atualmente a enfrentar, e que terá cada vez mais impacto na GRH, o envelhecimento demográfico acelerado, em particular, o envelhecimento da população ativa.

Para além do atual declínio populacional, esperam-se alterações da estrutura etária da população. Através da análise efetuada pela OCDE (2019), prevê-se um aumento na idade média da população, entre 2018 e 2050, de 5 anos (de 40 para 45 anos). Adicionalmente, verificamos, pelos padrões de comportamento da fecundidade, da mortalidade e das migrações, que a população ativa está a encolher e a envelhecer simultaneamente (fenómeno resultante do duplo envelhecimento), decorrente das baixas taxas de natalidade e do aumento da esperança média de vida (INE, 2020).

Em contexto profissional, o envelhecimento da população ativa gera pressões sociais e económicas para motivar os cidadãos a trabalhar mais tempo, o que reforça a importância da questão da carreira sustentável ao longo da vida. Neste sentido, nas últimas duas décadas, foram desenvolvidas diversas estratégias governamentais para promover práticas e políticas que contribuam para a empregabilidade e retenção dos colaboradores mais velhos, mantendo ou acrescentando alguns benefícios à medida que estes envelhecem (OCDE, 2018).

Por outro lado, a literatura tem vindo a mostrar que as necessidades dos colaboradores parecem transformar-se ao longo da sua vida. Estas mudanças nas necessidades dos colaboradores afetam o seu nível de compromisso para com as práticas de RH (Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton, & Swart, 2005). Assim, começaram a surgir estudos com especial atenção à perspetiva do colaborador, examinando os efeitos das práticas de RH nas intenções dos colaboradores mais velhos em permanecer na organização, como também, examinando como a influência das práticas de RH nas atitudes dos colaboradores muda de acordo com a idade dos mesmos (Kooij et al., 2014; Bal et al. 2013).

Embora grande parte das organizações continue a preferir contratar colaboradores mais novos (Homberg, & Bui, 2013), as diversas descobertas mostram que a idade é importante e que uma maior consideração deve ser dedicada às diferenças de idade, a fim de projetar práticas apropriadas de recursos humanos que promovam o envelhecimento positivo em locais de trabalho exigentes.

Este estudo tem como foco principal a análise do papel das práticas de diversidade etária como preditor na intenção de saída de colaboradores mais velhos, através de níveis elevados de compromisso afetivo.

Em suma, é pretendido sensibilizar a sociedade (acadêmica e prática), uma vez que, apesar das mudanças demográficas que se encontram a ocorrer na população, continua a existir um relativo desconhecimento sobre a forma como as organizações se estão a preparar para enfrentar os desafios atuais e futuros. Acreditamos que o estudo sobre a importância que colaboradores mais velhos atribuem às práticas de diversidade etária, é, sem dúvida, essencial para criar uma ligação afetiva com a organização, realizando, assim, uma retenção adequada dos colaboradores mais velhos.

Quanto à estrutura, a dissertação a seguir apresentada inicia-se com uma revisão da literatura, onde inicialmente é abordada a problemática em questão, as variáveis adjacentes ao tema e, de seguida, os objetivos gerais. No capítulo seguinte é apresentado o método, seguidamente as análises efetuadas e os respetivos resultados, o tratamento dos resultados e a discussão dos mesmos, tendo em conta as evidências e as proposições teóricas identificadas. Por último, são resumidas as principais conclusões da dissertação, identificadas as limitações do estudo, bem como sugeridas reflexões para futuras linhas de investigação.

Capítulo 1: Enquadramento Teórico

Neste capítulo é apresentada uma breve revisão da problemática em análise, e uma revisão de literatura sobre as variáveis incluídas no presente estudo, nomeadamente, as práticas de diversidade etária, o compromisso afetivo e a intenção de saída.

1.1. Envelhecimento da População Ativa

O envelhecimento humano trata-se de um fenómeno irreversível, e refere-se a “mudanças que ocorrem no funcionamento biológico, psicológico e social dos indivíduos ao longo do tempo” (Sterns, & Miklos, 1995). No entanto, as evidências do que é ser novo ou sénior têm vindo a mudar. Em parte, o conceito de idade tem vindo a tornar-se mais complexo devido ao aumento da esperança média de vida e à capacidade de as pessoas desenvolverem um estilo de vida ativo ao longo do seu processo de envelhecimento (McCarthy, Heraty, Cross, & Cleveland, 2014). Neste estudo, seguiremos o conceito de idade cronológica para medir a idade dos colaboradores, uma vez que é a variável mais frequentemente associada à distinção entre colaboradores mais novos e mais velhos (Sterns, & Miklos, 1995).

Portugal é visto como um país com baixa fecundidade, que não assegura o nível de substituição de gerações (2,1 crianças por mulher) há mais de trinta anos, e não se prevê que recupere nos próximos quarenta anos (INE, 2015). Segundo o relatório informativo do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2020), entre 2018 e 2080, está previsto o aumento do índice de envelhecimento de 159 para 300 idosos, por cada 100 jovens. Nesse mesmo período, a proporção de pessoas em idade ativa (dos 15 aos 64 anos) em Portugal está a diminuir, prevendo-se uma diminuição de 6,6 para 4,2 milhões de pessoas e um aumento do número relativo de reformados. A reforma é vista, mais do que nunca, como um dos principais tipos de suspensão organizacional existentes mais similar à intenção de saída (Adams, & Beehr, 1998). Adicionalmente, verificam-se sucessivos adiamentos no processo de inserção no mercado de trabalho dos mais novos, devido a carreiras escolares “intermináveis” (INE, 2015) e às dificuldades associadas ao desemprego jovem.

Deste modo, o INE salienta que, mesmo contemplados os índices de fecundidade e os saldos migratórios, nenhum dos fenómenos é satisfatório para travar o ritmo do envelhecimento demográfico, sendo que, no máximo, estes fenómenos conseguirão, em cenários positivos, abrandar este ritmo.

No passado, o interesse das organizações estava especialmente concentrado na entrada dos jovens no mercado de trabalho. Os colaboradores mais velhos eram incentivados a reformar-se, de modo a dar possibilidade aos mais novos de iniciarem as suas carreiras. No entanto, como já foi falado, os dados demográficos da força de trabalho estão a mudar, e agora, mais do que nunca, a força de trabalho inclui um maior número de trabalhadores mais velhos (Fisher et al., 2017). Em síntese, a idade deixou de ser apenas uma variável de controlo passando a ser um foco primário de atenção.

Este fenómeno apresenta um conjunto de novos desafios, não apenas para as políticas públicas, como também para a gestão das organizações, e a sua adaptação à nova realidade. A nível organizacional, os colaboradores mais velhos transmitem conhecimentos e oportunidades de formação extremamente necessários (Mahon et al., 2014). Enfrentar este fenómeno requer uma abordagem abrangente, envolvendo governos, empregadores e representantes do trabalho e da sociedade (OCDE, 2018). Propostas e metas de prolongamento das carreiras dos colaboradores mais velhos são muito improváveis de acontecer sem o compromisso e apoio ativo dos empregadores. Necessitamos, assim, não só de colaboradores mais velhos que queiram continuar a trabalhar, como também de empregadores que queiram retê-los.

Ao observarmos o atual contexto, o envelhecimento da força de trabalho e a escassez de mão-de-obra derivam igualmente do aumento do uso da tecnologia e do nível de imigração, levantando preocupações no que concerne à transmissão de conhecimentos, à discriminação e à necessidade de capitalizar a diversidade da força de trabalho existente (Burke, & Ng, 2006).

Embora as atuais mudanças demográficas incentivem a existência de um consenso, de que as políticas de responsabilidade interna das organizações deverão ajustar-se e preparar respostas estratégicas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos aos desafios representados pelo envelhecimento da força de trabalho, continua a existir um “gap” entre a discussão e a realização de alternativas (Ng, & Feldman, 2010; Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni, & Fraccaroli, 2012). Pesquisas anteriores entre empregadores, realizadas nos Estados Unidos e em vários países europeus, mostram uma ausência de foco corporativo dirigido aos colaboradores mais velhos, refletindo-se na falta de programas de retenção e formação (Van Dalen et al., 2009). Julgamos que esta estagnação dos gestores no que concerne à gestão da idade nas organizações se deve essencialmente ao facto de ainda não serem visíveis consequências graves no que respeita a este tipo de gestão.

Uma maneira pela qual as organizações podem reter trabalhadores mais velhos é adiando a sua reforma (Burke, & Ng, 2006). No entanto, essas políticas limitam-se a impedir que os colaboradores mais velhos que não desejam ficar sejam forçados a não sair, mas não promovem

efetivamente a retenção. Dado o potencial para diferenças e tensões geracionais, uma questão que ganhou alguma atenção (Lyons, & Kuron, 2014; Twenge et al. 2010) e discussão foi a importância em promover boas relações entre colaboradores de diferentes idades.

A implementação de práticas de diversidade etária intenta as organizações a assumir uma posição proativa de recrutamento, de promoção e retenção de colaboradores de todas as idades, de forma a educar os responsáveis sobre como liderar com uma força de trabalho envelhecida (Sousa, Ramos, & Carvalho, 2019). Desta forma, existem evidências que sustentam que, uma maneira de os empregadores responderem passa pelo desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais centradas na problemática da idade, que tornam o local de trabalho atraente para os colaboradores mais velhos, fazendo com que os mesmos tencionem trabalhar por mais tempo (Callanan, & Greenhaus, 2008). Se os colaboradores mais velhos perceberem a existência de práticas de diversidade etária na organização onde trabalham, sentirão que a mesma está interessada em retê-los.

1.2. Práticas de Diversidade Etária

Apesar do crescente interesse em pesquisas sobre diferenças de idade no trabalho, poucos estudos examinaram as intervenções reais projetadas para apoiar colaboradores em diferentes fases da sua vida ativa, especialmente em idades mais avançadas. Com base nas atuais condições demográficas, e, principalmente, nas esperadas, torna-se relevante entender a situação atual das organizações, sendo que um dos fenômenos ligados à problemática do envelhecimento da população ativa é o fenômeno da diversidade etária. Estas mudanças implicam que as organizações, que historicamente tinham uma força de trabalho nova e homogênea, agora necessitem de integrar colaboradores de idades mais avançadas, o que cria um crescimento da diversidade etária da força de trabalho (Baltes, & Finkelstein, 2011).

A diversidade etária requer “reconhecimento, entendimento, aceitação, valorização e celebração das diferenças entre as pessoas em relação à idade” (Wambui et al., 2013). De acordo com o estudo de Rabl e Triana (2014), a diversidade etária e as práticas de gestão da diversidade estão positivamente relacionadas com a atratividade organizacional. Neste entendimento, a diversidade induziu ao crescimento de práticas de gestão de recursos humanos, onde o sucesso organizacional está alinhado com a gestão de pessoas.

A teoria da perspectiva de vida útil explora a mudança do comportamento ao longo da vida e propõe que os indivíduos exibem vários processos adaptativos para assegurar uma correspondência entre as suas tarefas e os seus recursos (Baltes, Staudinger, & Lindenberger,

1999). Por outras palavras, à medida que as pessoas envelhecem, experienciam mudanças nos seus objetivos, atitudes e prioridades sobre a vida e sobre o que é mais importante para elas (Kanfer, & Ackerman, 2004). No contexto organizacional, o que motiva uma pessoa no início da sua carreira pode variar do que a motiva no fim da sua carreira, uma vez que as perspetivas de tempo e de tarefas de desenvolvimento que estão inerentes a diferentes fases de carreira também se alteram (Kunze et al., 2013).

Apesar das robustas evidências de relações positivas entre a GRH e várias organizações, diversos estudiosos questionam se, pela perspetiva do colaborador, as práticas universais de recursos humanos são suficientemente apropriadas para os colaboradores mais velhos e se têm influência nas suas atitudes, uma vez que estas mudam com a idade (Conway, 2004; Armstrong-Stassen, & Ursel, 2009; Kooij, Jansen, Dijkers, & De Lange, 2010; Kooij et al., 2013).

Armstrong-Stassen e Schlosser (2011) propõem que, se as práticas de recursos humanos forem adaptadas às necessidades, preferências e desejos dos colaboradores mais velhos, serão fatores determinantes na decisão dos mesmos em continuar na organização. Tal reconhecimento irá dar-lhes a perceção de que estão a contribuir significativamente para a consecução dos objetivos organizacionais e de que pertencem à organização. Neste sentido, a implementação de práticas de diversidade etária exige que a organização assuma uma postura proativa na contratação, promoção e retenção de trabalhadores de todas as idades, além de ajudar os empregadores a liderar sob uma força de trabalho diversificada (Boehm et al., 2014; Rego et al., 2017). Assim, as práticas de GRH serão mais fortes e terão uma maior influência se não forem observadas como práticas separadas e não interrelacionadas, mas como conjuntos de atividades de GRH combinados e chamados de *Bundles* (conjuntos ou agregação de práticas de GRH), construídos em torno de uma lógica organizacional (MacDuffie, 1995).

Através do entendimento anterior, as práticas de diversidade etária são consideradas combinações de práticas de RH (*Bundles*) sensíveis à idade, mas que não visam um grupo etário específico. Devido à sua flexibilidade, essas práticas podem lidar com a grande complexidade das diferentes necessidades e objetivos de uma força de trabalho com idades variadas, bem como remover possíveis barreiras etárias (Sousa, Ramos, & Carvalho, 2019).

1.3. Práticas de Diversidade Etária e o Compromisso Organizacional

Como já foi falado anteriormente, no atual ambiente organizacional incerto, é crucial proceder ao desenvolvimento de práticas de recursos humanos como estratégia para ganhar vantagem competitiva.

Um dos princípios básicos nas relações é que estas evoluem ao longo do tempo para relações baseadas em confiança, lealdade e compromisso (Cropanzano, & Mitchell, 2005). A Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964) sugere que todas as relações são formadas através de uma análise subjetiva custo-benefício, e da comparação de alternativas dentro de um modelo de escolha racional. A mesma teoria argumenta que a percepção de uma relação justa entre a organização e os respetivos membros é uma condição necessária para o desenvolvimento e preservação de elevados níveis de compromisso (Meyer, & Allen, 1997). Consequentemente, o compromisso é desenvolvido como resultado das experiências que satisfazem as necessidades dos colaboradores (Meyer, & Allen, 1991).

Segundo Meyer e Allen (1991), o compromisso organizacional é considerado como um vínculo que os colaboradores prezam com a sua organização, enquadrando-se nos seus valores e seguindo os seus objetivos. O modelo dos três componentes de compromisso organizacional, de Meyer e Allen (1991), é um dos mais citados modelos do compromisso. O respetivo modelo identifica três dimensões na sua definição: compromisso afetivo - visto como uma ligação emocional à organização; compromisso de continuidade - visto como uma ligação instrumental à organização, o indivíduo envolve-se com base no reconhecimento dos custos (ou perda de benefícios) associados à organização; e compromisso normativo - o compromisso visto como uma ligação moral à organização. Resumindo, podemos falar de compromisso como um estado psicológico que apresenta as dimensões afetiva, de continuidade e normativa.

Neste estudo, analisamos um dos três componentes do compromisso: o compromisso afetivo. Duas razões desta escolha centram-se no facto de o compromisso afetivo ter demonstrado ser afetado pelo trabalho e pelas experiências organizacionais dos colaboradores (práticas de RH); e demonstrou igualmente que se relaciona fortemente com os resultados desejados do trabalho, como é o exemplo do baixo nível de absentismo e de comportamentos de cidadania organizacional (Meyer et al., 2002).

As práticas de GRH podem ser vistas como comunicações do empregador para o colaborador (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997). Eisenberger e os seus colegas (1986) argumentam que os indivíduos que percebem um nível elevado de suporte organizacional sentem vontade de “retribuir” à organização em termos de compromisso afetivo e com comportamentos positivos relacionados com o trabalho (Blau, 1964; Eisenberger et al., 1986). Assim, a relação entre as práticas de diversidade etária, que designamos como *Bundles*, e o compromisso afetivo pode ser entendida como uma troca social entre o colaborador e a organização, o que traz benefícios para ambas as partes. Através desta ideia, é esperado que a organização, ao criar e desenvolver um ambiente que incentiva a existência de práticas de

diversidade etária, consiga obter resultados positivos de compromisso afetivo. Em linha com o pensamento anterior, é proposta a seguinte hipótese:

Hipótese 1: As práticas de diversidade etária estão positivamente relacionadas com o compromisso afetivo.

1.4. Práticas de Diversidade Etária, Compromisso Organizacional e Intenção de Saída

A intenção de saída de uma organização é definida como a manifestação do indivíduo de renunciar voluntariamente ao seu emprego (Hom, & Griffeth, 1991). As intenções de saída constituem sempre um problema gravoso na área de recursos humanos, uma vez que são, muitas vezes, imprevisíveis e também um sinal de que algo não está bem na relação entre o colaborador e a organização. O foco em muitos estudos empíricos tem sido o de identificar os antecedentes dessas intenções de saída.

Níveis elevados de rotatividade, que resultem do envelhecimento da força de trabalho, podem causar a perda permanente de conhecimento crítico das operações das organizações (Ashworth, 2006). Por outro lado, Allen, Shore e Griffeth (2003) indicam que ter uma força de trabalho comprometida pode desenvolver inúmeros resultados benéficos para as organizações como, por exemplo, redução das intenções de saída.

O compromisso organizacional, especialmente do tipo afetivo, foi identificado, além de preditor de atitudes positivas face ao trabalho, como o preditor mais forte da intenção de continuar a trabalhar (Shultz, & Wang, 2011). Adicionalmente, a literatura que estuda o papel que o compromisso assume nos processos organizacionais, encontra evidências de que este é um fator mediador, portanto explicativo, entre as experiências vividas em contexto laboral e as intenções de saída organizacional (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Como tal, a intenção de saída é intensamente referida enquanto variável que, de forma independente, melhor prediz a saída propriamente dita (Tett, & Meyer, 1993).

De acordo com os resultados obtidos no estudo de Meyer e seus colegas (1993), o compromisso afetivo está relacionado com experiências positivas (e.g. satisfação com o trabalho ou experiência positiva através de formação), e negativamente relacionado com comportamentos indesejados (e.g., intenções de saída da organização ou da função). Na mesma sequência, a meta-análise de Meyer e colegas (2002) encontra evidências de que, de entre as experiências laborais que melhor predizem o compromisso afetivo, o ambiente de suporte dentro da organização é o que revela uma correlação positiva mais forte. Tal significa que a

percepção de que o tratamento dentro da organização é justo é um dos maiores preditores de um compromisso afetivo.

Seguindo este raciocínio lógico, acreditamos que as práticas de diversidade etária são uma vantagem na relação de reciprocidade que é esperada pelo colaborador, fazendo assim com que a percepção destas práticas aumente o compromisso. Por seu turno, o compromisso afetivo será o fator que justificará a relação que acreditamos existir entre as práticas de diversidade etária e a diminuição da intenção de saída, significando que um colaborador com um compromisso afetivo elevado estará entusiasmado com o seu trabalho e empenhado em contribuir para o sucesso da organização (Meyer, & Allen, 1997; Meyer et al., 2004), não perspetivando, assim, a sua saída (Meyer et al., 2002). Pelo contrário, se as práticas de diversidade etária não tiverem um efeito comprometedor dos colaboradores para com a organização, não será um bom fator de retenção.

Assim, é esperado que o compromisso afetivo seja um mecanismo de troca entre as práticas de diversidade etária e as intenções de saída da organização. Portanto, propomos que:

Hipótese 2: O compromisso afetivo tem um efeito mediador na relação entre as práticas de diversidade etária e as intenções de saída da organização.

1.5. O Papel Moderador da Idade

Uma vez que os colaboradores têm carreiras cada vez mais longas, torna-se relevante operacionalizar a idade como uma variável contínua, bem como estudar o papel da mesma na relação entre as práticas de diversidade etária e o compromisso afetivo (Veth et al., 2019).

Uma teoria bem conhecida do envelhecimento é o modelo de seleção, otimização e compensação (SOC) de Baltes (Kanfer, & Ackerman, 2004; Baltes et al., 1999), que aborda como as pessoas lidam com ganhos e perdas ao longo da sua vida útil. Esta teoria parece apropriada para formular hipóteses para o papel moderador da idade na associação entre práticas de RH e questões relacionadas com as atitudes no trabalho (como o compromisso). Além disso, a teoria SOC propõe que os processos de regulação que visam maximizar ganhos e minimizar perdas envolvem a seleção de resultados, otimização dos recursos para alcançar os resultados desejáveis e compensação da perda de meios relevantes anteriores (Baltes et al., 1999).

Dado o nosso foco em colaboradores mais velhos, seguimos o modelo de Kooij et al. (2014), que se baseia na teoria *Lifespan* SOC de Baltes, Staudinger e Lindenberger (1999). Este

modelo propõe que os indivíduos se esforçam por atingir quatro objetivos diferentes ao longo da vida, e define quatro *Bundles* de práticas de recursos humanos que são particularmente benéficos para a retenção e motivação de colaboradores mais velhos. Os quatro *Bundles* mencionados por Kooij et al. (2014) designam-se por: i) práticas de desenvolvimento: são práticas de crescimento que ajudam os colaboradores a aumentar a eficácia das suas funções (e.g. formação, promoções); ii) práticas de manutenção: ajudam os colaboradores a manter os níveis atuais de eficácia diante de novos desafios, bem como a retomar esses níveis após uma perda (e.g. horários de trabalho flexíveis); iii) práticas de aproveitamento: práticas que, após uma perda, ajudam os colaboradores a regressar aos níveis anteriores de eficácia através do uso dos recursos que já possuía (e.g. experiência); iv) práticas de adaptação: são práticas ajustadas às necessidades dos colaboradores, com o intuito de ajudar o colaborador a realizar as suas tarefas com um aproveitamento mais baixo (e.g. atividades físicas).

Estratégias de envelhecimento bem-sucedidas envolvem ações autorreguladoras que ajudam os indivíduos a alcançar um equilíbrio positivo entre mudanças nas capacidades, recursos e preferências relacionadas à idade e às possibilidades e restrições fornecidas pelo ambiente do trabalho (Robson, & Hansson, 2007). Em linha com a teoria SOC, acreditamos que as organizações podem promover o envelhecimento, através dos *Bundles* (conjuntos ou agregação de práticas de GRH), que ajudam os colaboradores mais velhos a lidar com os ganhos e as perdas relacionadas com a idade.

Também é possível observar em outras pesquisas que os colaboradores mais velhos demonstram atitudes mais favoráveis em relação aos seus empregos do que os colaboradores mais novos (Kooij et al., 2010). Estas atitudes positivas incluem a satisfação no trabalho, o seu envolvimento social e o seu compromisso organizacional (Van Dalen et al., 2009). Adicionalmente, existem evidências de que os colaboradores mais velhos se adaptam melhor aos desafios do seu dia a dia (Zacher, & Frese, 2011). No seguimento destas conclusões, podemos admitir que os colaboradores mais velhos são mais comprometidos com a sua organização do que os mais jovens.

Assim, é esperado que os colaboradores mais velhos atribuam maior importância ao papel das práticas de diversidade etária. Uma vez que os colaboradores mais velhos se sentem com menor capacidade funcional, irão perceber que as práticas de diversidade etária facilitam o seu desempenho no trabalho, uma vez que lhes dão alternativas para atingir os objetivos pretendidos, transmitindo, assim, atitudes positivas no trabalho, como um aumento do seu compromisso afetivo. Pelo contrário, os colaboradores mais novos, experienciam mais oportunidades de crescimento e sentem-se capazes de atingir os objetivos da organização,

independentemente da aplicação de práticas de diversidade etária. Desta forma, o seu compromisso afetivo para com a organização não irá ser tão acentuado.

Baseando-nos nestes argumentos, é esperado que os colaboradores mais velhos sejam mais comprometidos e atribuam maior importância ao papel das práticas de diversidade etária. Neste sentido, formulamos a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A idade modera a relação positiva entre as práticas de diversidade etária e o compromisso afetivo.

Ao longo das últimas décadas, diversos fatores foram discutidos para explicar a retenção dos colaboradores. Mais recentemente, a investigação neste campo tem-se debruçado sobre o papel da idade do colaborador no local de trabalho (Kooij et al., 2010; Kooij et al., 2014).

Seguindo o pensamento da hipótese anterior, este estudo também argumenta que a idade modera a força da relação mediada entre as práticas de diversidade etária e as intenções de saída dos colaboradores mais velhos.

A idade é um fator que influencia as intenções de saída, uma vez que restringe as opções disponíveis ao colaborador. É especulado que os colaboradores mais velhos se mantêm a trabalhar na mesma organização uma vez que não encontram oportunidades equivalentes ou melhores àquelas onde se encontram atualmente (Posthuma, & Campion, 2009). Neste caso, a idade pode servir como uma limitação que irá diminuir a probabilidade de intenção de saída, logo, a idade tem uma relação negativa com as intenções de saída (Adams, & Beehr, 1998).

Adicionalmente, as gerações mais jovens podem estar mais inclinadas a mudar de empregador do que as gerações mais velhas (Ng, & Feldman, 2010), uma vez que existem evidências de que a relação existente entre o compromisso organizacional e a saída organizacional é mais forte para colaboradores mais novos (Cohen, 1991).

Assim, argumentamos que, para colaboradores mais velhos, o efeito indireto das práticas de diversidade etária na preferência por permanecer na organização é mais forte, comparativamente aos colaboradores mais novos.

A última hipótese é então proposta:

Hipótese 4: A idade modera o efeito indireto das práticas de diversidade etária nas intenções de saída da organização, uma vez que o efeito indireto será maior para os colaboradores mais velhos em comparação com os mais novos.

1.6. Objetivo e Modelo de Investigação

O objetivo deste estudo é investigar o papel das práticas de diversidade etária enquanto estratégia para reter especialmente os colaboradores mais velhos nas organizações, através da manutenção de um nível elevado de compromisso afetivo.

A fim de esquematizar as hipóteses acima formuladas, foi desenvolvido e será apresentado neste ponto, o modelo de investigação. De acordo com o exposto anteriormente, iremos testar o modelo seguinte:

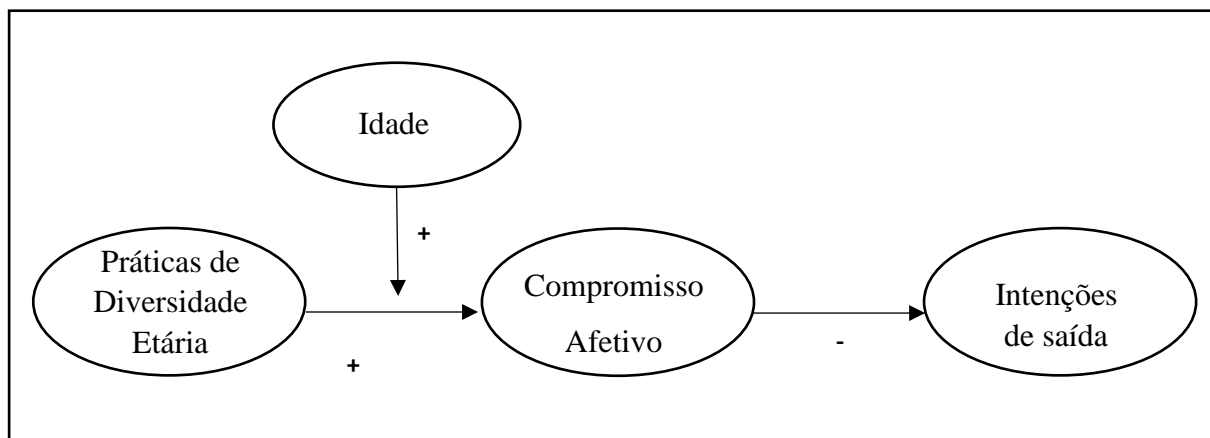


Figura 1.6 – Modelo de investigação

H1: As práticas de diversidade etária estão positivamente relacionadas com o compromisso afetivo.

H2: O compromisso afetivo tem um efeito mediador na relação entre as práticas de diversidade etária e as intenções de saída da organização.

H3: A idade modera a relação positiva entre as práticas de diversidade etária e o compromisso afetivo.

H4: A idade modera o efeito indireto das práticas de diversidade etária nas intenções de saída da organização, sendo que o efeito indireto será maior para os colaboradores mais velhos em comparação com os mais novos.

Capítulo 2: Método

2.1. Procedimento

A recolha de dados foi realizada através de dois questionários, separados por um intervalo de cerca de um mês, em que o primeiro inclui as variáveis independentes e moderadoras e o segundo as variáveis mediadoras e dependentes. Segundo Podsakoff e colegas (2013), a variância oriunda do uso de um mesmo método (*common method bias*) pode levar a um forte enviesamento dos resultados dos comportamentos dos inquiridos. Assim, foram desenvolvidos dois questionários, faseados no tempo, que medem variáveis distintas. Os dados provenientes do primeiro questionário foram recolhidos entre a última quinzena de outubro e a primeira quinzena de novembro de 2019, e os dados provenientes do segundo questionário foram recolhidos entre a primeira e a última semana de dezembro de 2019.

A composição dos questionários inclui um breve enquadramento e explicação do objetivo do estudo. Adicionalmente, de modo a conseguir fazer uma correspondência de cada inquirido aos dois questionários realizados, e garantindo o anonimato das respostas, foi adicionado um campo no início de cada questionário para que cada inquirido se identificasse através de um código, criado de acordo com as instruções indicadas. Os questionários foram elaborados através da plataforma de investigação *Qualtrics – Online Survey Software & Insight Platform*. Paralelamente a este método de recolha de dados foram também aplicados alguns questionários em versão papel e lápis. A divulgação dos questionários foi efetuada através da rede de contactos, pessoais e profissionais de um grupo de estudantes de mestrado do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, assim como através de redes sociais, como o *Facebook* e o *LinkedIn*.

2.2. Amostra

Participaram no presente estudo colaboradores de organizações sediadas em Portugal, de qualquer nível hierárquico ou grupo funcional. A amostra é, assim, não probabilística, sendo constituída, após a exclusão de alguns participantes que não completaram o preenchimento do questionário, por 372 participantes. A maioria dos respondentes é do sexo masculino (61%) e as idades dos mesmos variam entre os 22 e os 66 anos, estando a média de idades aproximadamente nos 38 anos ($M = 37,77$; $DP = 9,85$).

Relativamente às habilitações literárias dos participantes, um maior número de inquiridos havia concluído o nível secundário de escolaridade (34,1%), havendo também um peso considerável de indivíduos com o grau de licenciado (33,9%) ou com grau de mestre/pós-

graduado/doutorado (25%), o que evidencia uma alta escolaridade dos indivíduos inquiridos. No que diz respeito à antiguidade na organização: 34,9% dos colaboradores estão na organização há menos de três anos, 28,5% tem entre três e dez anos de antiguidade, 22,4% tem entre dez e vinte anos de antiguidade, e 14,2% trabalha na organização há mais de vinte anos.

Por fim, a maioria dos inquiridos pertence a organizações do setor privado (83,9%) e de setores de atividade bastante diversos, sendo que os mais representativos na amostra foram o da Indústria (25,8%), o da Banca e Serviços Financeiros (21,2%) e o de Consultoria, informática e atividades científicas (14,8%).

2.3. Medidas

Os questionários utilizados neste estudo englobam escalas que visam medir as percepções de colaboradores por conta de outrem relativamente a práticas de recursos humanos das suas organizações. Para tal, foram selecionadas as seguintes medidas, previamente validadas na literatura:

2.3.1. Práticas de diversidade etária

Para as práticas de diversidade etária foi utilizado o instrumento de medida de Sousa, Ramos e Carvalho (2019), que tem como objetivo compreender as percepções dos colaboradores quanto à existência de práticas organizacionais inclusivas e não discriminatórias de colaboradores de todas as idades. O instrumento em questão apresenta sete itens que devem ser respondidos através de uma escala de *Likert* que varia de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 7 corresponde a “Concordo totalmente”. Um exemplo de um item é “*A minha empresa dá oportunidades de desenvolvimento (i.e., formação) e promove os trabalhadores, independentemente da sua idade*”. A escala apresentou boa fiabilidade com um alfa de *Cronbach* de 0,89.

2.3.2. Compromisso organizacional

A escala do compromisso organizacional dos inquiridos para com a organização foi medida através de um estudo exploratório de validação, para o contexto português, por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). A componente de compromisso organizacional selecionada para o presente estudo, que foi originalmente construído por Allen e Meyer (1990), designa-se por

compromisso afetivo e a subescala é constituída por seis itens, pelos motivos já enunciados neste trabalho. Esta escala avalia o grau de ligação psicológica entre o indivíduo e a organização a que pertence. Um exemplo de item é: “*Sinto realmente os problemas da minha empresa como se fossem meus*”. Os participantes responderam numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos. A escala apresenta uma boa consistência interna ($\alpha = 0,82$).

2.3.3. Intenção de Saída

A intenção de saída foi avaliada por uma escala de três itens, e tem como objetivo medir a intenção que cada participante apresenta de querer abandonar a organização onde trabalha atualmente, através da indicação do seu nível de concordância com a escala de *Likert* de 7 pontos (1 = “Discordo totalmente”; 7 = “Concordo totalmente”). Um dos três itens foi adaptado de Landau e Hammer (1986): “Recentemente, passei algum tempo à procura de outro emprego”. Os restantes itens foram desenvolvidos: “Durante o próximo ano, provavelmente procurarei um novo emprego fora da minha empresa” e “Penso muitas vezes em deixar o trabalho que tenho atualmente”. Após a recolha dos dados foi realizado o estudo da consistência interna da escala, que revelou um bom índice de precisão ($\alpha = 0,87$).

Os anexos A e B apresentam todos os itens incluídos nas medidas descritas.

Foram ainda adicionadas ao questionário algumas questões de cariz sociodemográfico, tais como: idade; sexo; grau de habilitações literárias; antiguidade na organização; tipo de setor e setor de atividade em que a organização se insere. Estas variáveis foram introduzidas para efeitos de caracterização da amostra e para eventuais análises comparativas.

Seguidamente, serão apresentados os resultados obtidos em cada uma das variáveis em estudo.

Capítulo 3: Resultados

Recorreu-se ao programa IBM® SPSS® *Statistics* versão 26 para realizar a análise dos dados recolhidos, e no presente capítulo serão reportados os resultados obtidos, quer as estatísticas descritivas, quer os resultados do modelo a ser testado.

3.1. Análise descritiva das variáveis

Com o objetivo de caracterizar de forma descritiva as variáveis em estudo, foi primeiramente realizada uma análise correlacional, apresentada no *Quadro 1*.

De acordo com os valores no quadro anteriormente referido é possível observar que a variável compromisso afetivo apresenta a média mais elevada ($M= 4,83$; $DP = 1,26$) enquanto a variável Intenção de Saída indica a média mais baixa ($M= 3,12$; $DP= 1,95$). Tais observações indicam que a amostra apresenta níveis elevados de compromisso afetivo para com as suas respetivas organizações e que apresenta níveis relativamente baixos de intenções de saída da organização.

Quadro 3.1 – Matriz de Médias, Desvio-Padrões, Correlações e Consistência interna das variáveis em estudo

	M	DP	1	2	3	4
1. Idade	37,77	9,85				
2. Práticas de Diversidade Etária	4,37	1,43	-0,21**	(0,89)		
3. Compromisso Afetivo	4,83	1,26	0,18**	0,37**	(0,82)	
4. Intenção de Saída	3,12	1,95	-0,25**	-0,29**	-0,58**	(0,87)

Nota. N = 372. M = Média. DP = Desvio Padrão. A Consistência Interna das variáveis em estudo está reportada entre parênteses.

** $p < 0,01$.

Relativamente às correlações (*Quadro 3.1*), destaca-se como mais forte, a correlação positiva e significativa encontrada entre as variáveis Compromisso Afetivo e Práticas de Diversidade Etária ($r = 0,37$; $p < 0,01$). Neste seguimento, observa-se ainda que existe uma correlação elevada, embora negativa, entre as variáveis Compromisso Afetivo e intenções de saída ($r = -0,58$; $p < 0,01$). Ao nível dos valores correlacionais mais baixos, é possível apresentar a correlação significativa entre as variáveis Compromisso Afetivo e Idade ($r = 0,18$; $p < 0,01$). Em suma, todas as correlações se apresentam como estatisticamente significativas.

3.2. Teste do modelo de análise

Posteriormente, recorreu-se à macro *Process* para IBM SPSS, Modelo 7 (Hayes, 2018, 2019) a fim de realizar a análise ao modelo de mediação moderada e testar as hipóteses.

Os resultados obtidos para as hipóteses do estudo são apresentados no *Quadro 3.2*.

Quadro 3.2 - Resultados de Regressão Múltipla para Compromisso Afetivo e Intenção de Saída

Variáveis	Compromisso Afetivo				Intenção de Saída			
	B	EP	t	95% IC	B	EP	t	95% IC
<i>Variável independente</i>								
Práticas de Diversidade Etária	0,37**	0,04	8,89	0,29; 0,45				
<i>Interação</i>								
Práticas de Diversidade Etária x Idade	0,00	0,00	-0,02	-0,01; 0,01				
<i>Mediador</i>								
Compromisso Afetivo					-0,84**	0,07	-11,93	-0,98; -0,70
<i>Efeito Direto</i>								
Práticas de Diversidade Etária					-0,12	0,06	-1,89	-0,24; 0,00
<i>Efeito Indireto</i>								
Práticas de Diversidade Etária					-0,31**	0,04	-7,32	-0,40; -0,23

N = 372. B = Beta. EP = Erro Padrão. Os coeficientes reportados são não estandardizados. Todas as estimativas para a mediação moderada também foram testadas quanto à significância usando o intervalo de confiança (IC) de 5.000 amostras de *bootstrap*. ** $p < 0,01$

A hipótese 1 propunha que as práticas de diversidade etária influenciam positivamente o compromisso afetivo. Através dos resultados obtidos é possível observar que a relação direta entre as variáveis independente e mediadora suportam esta hipótese ($B = 0,37$; $p < 0,01$; 95% IC = 0,29; 0,45). Assim, podemos admitir que à medida que as práticas de diversidade etária aumentam, o compromisso afetivo percebido pelos colaboradores também aumenta.

A hipótese 2 afirmava que o compromisso afetivo tem um efeito mediador na relação entre as práticas de diversidade etária e as intenções de saída da organização. Os resultados revelam que o efeito indireto é significativo ($B = -0,31$; 95% IC = -0,40; -0,23), suportando a hipótese 2. Assim, quanto mais práticas de diversidade etária disponíveis na organização, maior a ligação emocional dos colaboradores à organização o que, por sua vez, resulta em menores intenções de sair da organização. No que concerne ao efeito direto, o mesmo não se revelou significativo ($B = -0,12$; $p = 0,06$; 95% IC = -0,24; 0,00), o que indica existir uma mediação total (Preacher, & Hayes, 2004).

A hipótese 3 especificava que a idade modera a relação entre as práticas de diversidade etária e o compromisso afetivo. Como ilustrado no *Quadro 2*, o termo de interação das práticas de diversidade etária e idade não influencia significativamente o compromisso afetivo ($B = 0,00$; $p = 0,49$; 95% IC = -0,01; 0,01). Assim, a hipótese 3 não é suportada pelos resultados.

No que concerne à quarta e última hipótese do modelo de investigação, é possível concluir que o índice de mediação moderada foi de 0,0001 (95% CI = -0,01; 0,01). Estes resultados indicam que o efeito indireto das práticas de diversidade etária nas intenções de saída da organização não é moderado pela idade dos colaboradores, pelo que a hipótese 4 não é suportada.

Em suma, os resultados sugerem que o compromisso afetivo medeia a relação existente entre as práticas de diversidade etária e as intenções de saída. A evidência empírica indica também que a idade não modera esta relação mediada, o que sugere que as práticas de diversidade etária contribuem para a diminuição das intenções de saída dos colaboradores de todas as idades.

As intenções de saída da organização dos colaboradores são explicadas em 34% pelo modelo de mediação moderada proposto neste estudo.

Capítulo 4: Discussão de Resultados

4.1. Implicações Teóricas

Pesquisas anteriores sobre o envelhecimento e as práticas de diversidade etária são limitadas e conceitualmente diversas. No intuito de responder à discussão que tem ganho cada vez mais força no âmbito do envelhecimento da força de trabalho (Ng & Feldman, 2010), este estudo explora o processo de mediação do compromisso afetivo na relação entre as práticas de diversidade etária e as intenções de saída. Propomos, complementarmente, que a força da relação da mediação identificada é moderada pela idade dos colaboradores. Com base no nosso conhecimento, nenhum estudo anterior estudou estas relações.

A primeira hipótese propõe que as práticas de diversidade etária estão positivamente relacionadas com o compromisso afetivo, sendo uma hipótese suportada pelos resultados apresentados. Como falado anteriormente, as práticas de diversidade etária são um conjunto de práticas flexíveis que podem apoiar os trabalhadores ao longo da vida (Truxillo et al., 2015) e promover sentimentos de coesão ou envolvimento com a organização que contribuem para o compromisso afetivo do indivíduo com a organização. Assim, os colaboradores que percebem a existência de práticas de diversidade etária na sua organização sentem-se mais comprometidos e “emocionalmente ligados” com a mesma. Esta conclusão é consistente com os estudos da Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964), em que os colaboradores percebem que as práticas de diversidade etária são um sinal de que a organização está a fazer um investimento a longo prazo e têm intenções de retribuir, através de atitudes positivas no trabalho. Portanto, os nossos resultados destacam a importância de desenvolver uma forte ligação emocional dos colaboradores para com a organização.

A segunda hipótese preconiza o compromisso afetivo como um mediador na relação entre as práticas de diversidade etária e as intenções de saída da organização. Esta hipótese foi igualmente apoiada pelos resultados. Os indivíduos que têm uma percepção positiva acerca das práticas de diversidade etária são mais propensos a estar afetivamente comprometidos com o seu trabalho e, por isso, têm uma menor tendência a querer sair da organização onde pertencem. Tal como conceptualizado por Meyer e Allen (1991), o compromisso afetivo é um estado psicológico que caracteriza a vontade do colaborador em permanecer ou não na mesma. De outro modo, é verificada a subsequente associação negativa: quanto maior o compromisso do colaborador face à organização, menor a intenção de saída do mesmo (Meyer et al., 2004). Estes resultados mostram uma relação empregador-colaborador positiva, ou seja, um investimento

mútuo (Blau, 1964). Os colaboradores estão mais comprometidos afetivamente com a organização pois percebem o investimento num ambiente criado e adaptado às suas preferências e necessidades, esperando manter o seu vínculo laboral a longo prazo. Os empregadores também beneficiam desta relação uma vez que, para além de conseguirem reter os seus talentos também tornam a organização mais atrativa, experiente e diversificada.

Contrariamente ao esperado, os resultados empíricos não suportaram a hipótese de moderação. O papel moderador da variável idade na relação entre as práticas de diversidade etária e o compromisso afetivo, que afirma que os colaboradores mais velhos são mais comprometidos e atribuem maior importância ao papel das práticas de diversidade etária, não foi suportado pelo teste de moderação realizado. Neste seguimento, é possível concluir que a relação existente entre as práticas de diversidade etária e o compromisso afetivo não se altera quando se considera a presença da variável idade.

No seguimento da hipótese anterior, a última hipótese não sustenta o modelo de mediação moderada. Os resultados mostram que a idade não modera o efeito indireto das práticas de diversidade etária nas intenções de saída, ou seja, as práticas de diversidade etária apresentam igual importância nas intenções de saída de um colaborador, quer seja mais novo ou mais velho. Este resultado sugere que os colaboradores, independentemente da sua idade, percebem as práticas de diversidade etária como um sinal de que a organização está a investir neles e retribuem de igual modo, aumentando o seu compromisso afetivo com a mesma, e diminuindo as suas intenções de saída. Uma possível explicação para a ausência de um efeito moderador é de que, pese embora o modelo que distingue os quatro *Bundles* de práticas de recursos humanos (Kooij et al., 2014) tenha sido estudado especialmente com o objetivo de ajudar a reter colaboradores mais velhos e de evitar discriminação entre idades diferentes, este modelo também foi desenvolvido para promover a contratação, promoção e retenção de colaboradores de todas as idades (Boehm et al., 2014; Rego et al., 2017) sendo, assim, aplicável e benéfico a qualquer colaborador.

4.2. Implicações práticas

Os resultados obtidos são importantes para as organizações que enfrentam mudanças demográficas. Tal como Drucker (1997) menciona, o fator dominante da gestão de RH não serão as tecnologias nem a economia, mas sim a demografia. A solução passa por reter estas gerações na força de trabalho por mais tempo.

Primeiramente, as práticas de diversidade etária têm o potencial de aumentar o compromisso afetivo dos colaboradores. A criação de ambientes organizacionais que suportam a diversidade etária podem promover o compromisso e a motivação dos seus colaboradores, através da preocupação e investimento demonstrados. Deste modo, torna-se extremamente relevante a aposta em práticas de seleção, formação, desenvolvimento e compensação, uma vez que são práticas que contribuem para estabelecer e fortalecer as relações entre colaboradores e a organização ou função (Boon et al., 2011).

Os resultados deste estudo sugerem a importância de ter uma visão sobre como gerir as preferências e necessidades individuais dos colaboradores de modo eficaz, através da oferta de práticas de RH com foco na diversidade etária (*Bundles*), com o objetivo da retenção de colaboradores. Deste modo, as organizações devem realizar periodicamente inquéritos para avaliar o clima de diversidade etária existente e o grau de satisfação de cada indivíduo. Só assim será possível antecipar qualquer problema, implementar estratégias para satisfazer as necessidades dos colaboradores e, retê-los.

Como visto anteriormente, concentrar o nosso foco nos colaboradores mais velhos como um grupo homogêneo provavelmente não será a melhor solução para atingir o objetivo de ter uma força de trabalho diversificada. Conforme atestado nos resultados do presente estudo, os colaboradores mais jovens também precisam de ser valorizados e retidos na organização e parecem ser igualmente sensíveis às práticas de diversidade etária. Sugerimos, portanto, a implementação de práticas focadas nas dimensões formação, remuneração, reconhecimento e participação. São, aliás, práticas de diversidade etária flexíveis e valorizadas por todas as idades (Pinto et al., 2014).

4.3. Limitações e pesquisas futuras

Quanto à presente dissertação, é relevante alertar para algumas limitações que foram identificadas ao longo do processo. Uma das limitações centra-se na representatividade da amostra. Devido à evolução do mercado de trabalho e às recentes atualizações que envolvem mudanças na idade da reforma, existem cada vez mais colaboradores a trabalhar com mais de 66 anos (atual idade de reforma). Logo, uma vez que a amostra obtida apresenta uma média aproximada de idades de 38 anos, torna-se imperativo recolher uma amostra mais diversificada, que inclua maior amplitude de faixas etárias.

Adicionalmente, o nosso estudo centra-se em apenas um dos três componentes do compromisso organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) – o compromisso afetivo –

uma vez que é o componente que expõe a relação mais forte com a variável intenção de saída. Dada a importância desta variável para os resultados, sugerimos como pesquisa futura a inclusão do componente normativo que, à semelhança do afetivo, corresponde a um comportamento “desejável” pela organização e onde a questão da reciprocidade indivíduo-organização também se pode verificar.

Em investigações futuras, seria pertinente replicar este estudo com uma intervenção organizacional, ou em diferentes contextos organizacionais, para que se possam retirar conclusões sustentadas com uma maior fundamentação empírica. Seria pertinente avaliar os efeitos desta intervenção no compromisso afetivo dos colaboradores mais jovens e mais velhos, e nas suas intenções de saída da organização, em momentos distintos no tempo, antes e depois da intervenção. Para além da replicação deste estudo, é importante relacionar as variáveis de diferentes modos. Por exemplo, ao invés da variável idade, averiguar o bem-estar psicológico e bem-estar social como variáveis moderadoras, uma vez que as práticas de RH têm uma influência positiva nestas variáveis (Van de Voorde et al., 2012) e são variáveis importantes para perceber a influência da idade (Kooij et al., 2013).

Conclusão

Estando num mundo em constante mudança, as organizações serão inevitavelmente confrontadas com vários desafios relacionados com o envelhecimento dos seus colaboradores. A necessidade de adaptação é um fator crucial no mercado de trabalho, e a diversidade assume um destaque aquando da necessidade de reestruturar práticas de Recursos Humanos.

Foi proposto um modelo de mediação moderada, onde a idade influencia positivamente as práticas de diversidade etária que, por sua vez, influenciam negativamente a intenção de saída dos colaboradores. Ao contrário da hipótese de mediação, a hipótese de moderação não foi apoiada face à amostra recolhida. Os resultados permitem concluir que o desenvolvimento de práticas de diversidade etária são incentivos de longo prazo para colaboradores mais jovens e mais velhos. Portanto, deve ser dada especial atenção às oportunidades fornecidas a ambas as gerações. Só desta forma teremos uma situação favorável para todos, incluindo as organizações que preservam vantagem competitiva à luz das mudanças demográficas existentes.

Concluindo, o presente estudo destaca a importância de implementar uma estratégia direcionada à problemática da idade, mas dirigida a todas as idades, como forma de reter uma força de trabalho diversificada.

Referências Bibliográficas

- Adams, G. A., & Beehr, T. A. (1998). Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences. *Personnel Psychology*, 51(3), 643–665.
- Allen, N.J. and J.P. Meyer (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology* 63(1), 1-18.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201–220.
- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 319–344.
- Ashworth, M. J. (2006). Preserving knowledge legacies: Workforce aging, turnover and human resource issues in the US electric power industry. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 17).
- Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., & De Jong, S. B. (2013). How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545–572.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and Application to Intellectual Functioning. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 471–507.
- Baltes, B. B., & Finkelstein, L. M. (2011). Contemporary empirical advancements in the study of aging in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 151–154.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. *New York: John Wiley and Sons*.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704.
- Boon, C., den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organisation and person-job fit. *International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138–162.
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86–94.
- Callanan, G. A., & Greenhaus, J. H. (2008). The Baby Boom Generation and Career Management: A Call to Action. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 70–85.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 253–268.
- Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 417–446.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Drucker, P. F., Dyson, E., Handy, C., Saffo, P., & Senge, P. M. (1997). Looking ahead: implications of the present. *Harvard Business Review*, 75(5), 18–32.

- Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S and Sowa D (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71(3), 500–507.
- 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.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Second edition. New York, NY: The Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2019). The PROCESS macro for SPSS, SAS and R. Version 3.4. Processmacro, <http://processmacro.org/download.html>, 23 Feb 2020.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350–366.
- Homberg, F., & Bui, H. T. M. (2013). Top Management Team Diversity: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 38(4), 455–479.
- INE (2015). *Revista de Estudos Demográficos (RED)*. Edição 2015, nº54. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=210786633&PUBLICACOESmodo=2
- INE (2020). População residente em Portugal poderá passar dos atuais 10,3 milhões para 8,2 milhões em 2080. Contudo, na Área Metropolitana de Lisboa e no Algarve a população residente poderá aumentar - 2018 – 2080. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=406534255&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440–458.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9–29.
- Kluge, A., & Krings, F. (2008). Attitudes Toward Older Workers and Human Resource Practices. *Swiss Journal of Psychology*, 67(1), 61–64.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111–1136.
- Kooij, D. T. A. M., 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.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & de Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192–2212.
- Kunze, F., Boehm, S. and Bruch, H. (2013). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), pp. 413–442.
- Landau, J. and T.H. Hammer (1986). Clerical employees' perceptions of intraorganizational career opportunities. *Academy of Management Journal* 29(2), 385-404.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157.

- Mccarthy, J., Heraty, N., Cross, C., & Cleveland, J. N. (2014). Who is considered an “older worker”? Extending our conceptualisation of “older” from an organisational decision maker perspective. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 374–393.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197–221.
- Mahon, J. F., & Millar, C. C. J. M. (2014). ManAGEment: The challenges of global age diversity for corporations and governments. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 553-568.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115–133.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718.
- OCDE. (2018). Key policies to promote longer working lives. Country note 2007 to 2017. Disponível em http://www.oecd.org/els/emp/Portugal_Key%20policies_Final.pdf
- OCDE. (2019, August 30). Working better with Age. Disponível em <http://www.oecd.org/els/working-better-with-age-c4d4f66a-en.htm>
- Pinto, A. M. G. L. R. S., da Silva Ramos, S. C. M., & Nunes, S. M. M. D. (2014). Managing an aging workforce: What is the value of human resource management practices for different age groups of workers? *Tékhné*, 12(2014), 58–68.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- 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.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731.
- Rabl, T., & Triana, M. del C. (2014). Organizational Value for Age Diversity and Potential Applicants’ Organizational Attraction: Individual Attitudes Matter. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 403–417.
- Rego, A., Vitória, A., Cunha, M. P. e., Tupinambá, A., & Leal, S. (2017). Developing and validating an instrument for measuring managers’ attitudes toward older workers. *International Journal of Human Resource Management*, 28(13), 1866–1899.

- Robson, S. M., & Hansson, R. O. (2007). Strategic Self Development for Successful Aging at Work. *International Journal of Aging and Human Development*, 64(4), 331–359.
- Shultz, K. S., & Wang, M. (2011). Psychological Perspectives on the Changing Nature of Retirement. *American Psychologist*, 66(3), 170–179.
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2019). Age-diversity practices and retirement preferences among older workers: A moderated mediation model of work engagement and work ability. *Frontiers in Psychology*, 10:1937.
- Sterns, H. L., & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 248–268.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intentions, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340–360.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 2, pp. 351–381.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2009). Dealing with older workers in Europe: A comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy*, 19(1), 47–60.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407.
- Veth, K. N., Korzilius, H. P. L. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Emans, B. J. M., & De Lange, A. H. (2019). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2777–2808.
- Wambui, T. W., Wangombe, J. G., Muthura, M. W., Kamau, A. W., & Jackson, S. M. (2013). Managing Workplace Diversity: A Kenyan Perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 4(16), 199–218.
- 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.

Anexos

De seguida serão apresentados os questionários aplicados, com o intuito de obter os resultados para a presente dissertação. É importante salientar que fora questionado outras variáveis, com as quais não se trabalhou e, como tal, não faria sentido estarem representadas nos questionários.

Anexo A – Questionário 1

O seguinte questionário incide sobre as perceções que diferentes pessoas atribuem a vários aspetos do seu trabalho. Insere-se num projeto de uma equipa de investigação coordenada pela Professora Doutora Sara Ramos e composta por alunos de doutoramento e mestrado do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa. O questionário é constituído por dois momentos: **o Questionário 1 (outubro de 2019) e o Questionário 2 (dezembro de 2019).**

O questionário é anónimo e confidencial. Por motivos estritamente estatísticos é, contudo, necessário recolher alguns elementos demográficos sobre os participantes. De forma a conseguirmos ligar as suas respostas entre os Questionários 1 e 2, vamos pedir-lhe que crie um código que vai usar em ambos os questionários. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião. **A sua honestidade é fundamental para que os resultados sejam válidos.**

A participação neste estudo é estritamente voluntária: se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. O preenchimento do questionário presume que compreendeu e que aceita as condições do estudo, consentindo participar. Se tiver alguma dúvida, contacte a investigadora responsável Professora Sara Ramos através do email sara.ramos@iscte-iul.pt. Desde já muito obrigada pela sua colaboração.

Por favor, insira o seguinte código que permitirá ligar os dois questionários:

Primeira letra do nome da sua mãe + primeira letra do nome do seu pai + primeira letra do seu nome + o seu ano de nascimento: _ _ _ _ _

Indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações, utilizando a escala seguinte.

Discordo totalmente						Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Práticas de Diversidade Etária e Retenção de Colaboradores Mais Velhos

1. A minha empresa dá oportunidades de desenvolvimento (i.e. formação) e promove os trabalhadores, independentemente da sua idade.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os gestores na minha empresa demonstram através das suas ações que querem contratar e reter uma força de trabalho diversa, em termos de idade.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sinto que o meu superior direto faz um bom trabalho a gerir pessoas de diferentes idades.	1	2	3	4	5	6	7
4. A minha empresa facilita a aceitação de pessoas de diferentes grupos etários.	1	2	3	4	5	6	7
5. Todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de obter uma avaliação adequada, independentemente da sua idade.	1	2	3	4	5	6	7
6. O trabalho é adaptado às necessidades dos trabalhadores ao longo do tempo.	1	2	3	4	5	6	7
7. A experiência, competências e conhecimentos dos trabalhadores são reconhecidos, independentemente da sua idade.	1	2	3	4	5	6	7

Comentários que queira deixar sobre este questionário. Muito obrigada!

Anexo B – Questionário 2

O seguinte questionário incide sobre as perceções que diferentes pessoas atribuem a vários aspetos do seu trabalho. Insere-se num projeto de uma equipa de investigação coordenada pela Professora Doutora Sara Ramos e composta por alunos de doutoramento e mestrado do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa. O questionário é constituído por dois momentos: **o Questionário 1 (outubro de 2019) e o Questionário 2 (dezembro de 2019).**

O questionário é anónimo e confidencial. Por motivos estritamente estatísticos é, contudo, necessário recolher alguns elementos demográficos sobre os participantes. De forma a conseguirmos ligar as suas respostas entre os Questionários 1 e 2, vamos pedir-lhe que crie um código que vai usar em ambos os questionários. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião. **A sua honestidade é fundamental para que os resultados sejam válidos.**

A participação neste estudo é estritamente voluntária: se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. O preenchimento do questionário presume que compreendeu e que aceita as condições do estudo, consentindo participar. Se tiver alguma dúvida, contacte a investigadora responsável Professora Sara Ramos através do email sara.ramos@iscte-iul.pt. Desde já muito obrigada pela sua colaboração.

Por favor, insira o seguinte código que permitirá ligar os dois questionários:

Primeira letra do nome da sua mãe + primeira letra do nome do seu pai + primeira letra do seu nome + o seu ano de nascimento: _ _ _ _ _

As seguintes afirmações referem-se à sua empresa. Por favor, leia as seguintes afirmações e indique em que medida concorda com as mesmas, utilizando a seguinte escala:

Discordo totalmente						Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Sentir-me-ia muito feliz em passar o resto da carreira na minha empresa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Sinto realmente os problemas da minha empresa como se fossem meus.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Não me sinto como fazendo parte da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” à minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
6. A minha empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
7. Neste momento, manter-me na minha empresa é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade.	1	2	3	4	5	6	7
8. Seria muito difícil para mim sair da minha empresa neste momento, mesmo se eu quisesse.	1	2	3	4	5	6	7
9. A minha vida seria muito afetada se decidisse que queria sair da minha empresa agora.	1	2	3	4	5	6	7
10. Sinto que existem muito poucas alternativas para considerar sair da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
11. Se eu não tivesse dado tanto à minha empresa, poderia considerar a possibilidade de trabalhar noutra empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12. Uma das consequências negativas se saísse da minha empresa seria a escassez de alternativas de emprego que teria.	1	2	3	4	5	6	7
13. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual empregador.	1	2	3	4	5	6	7
14. Mesmo que fosse para meu benefício, acho que não seria correto deixar a minha empresa agora.	1	2	3	4	5	6	7
Por favor, assinale 2 nesta questão.	1	2	3	4	5	6	7
15. Eu sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a minha empresa agora.	1	2	3	4	5	6	7
16. A minha empresa merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
17. Eu não deixaria a minha empresa neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
18. Eu devo muito à minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7

Em que medida concorda com as seguintes afirmações?

Utilize a seguinte escala:

Discordo totalmente						Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Recentemente, passei algum tempo à procura de outro emprego.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Durante o próximo ano, provavelmente procurarei um novo emprego fora da minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Penso muitas vezes em deixar o trabalho que tenho atualmente.	1	2	3	4	5	6	7

Por fim, pedimos-lhe que responda a algumas questões de carácter demográfico.

Indique, por favor, a sua idade: _____

Indique agora com que idade se sente (independentemente da idade que tem): _____

Indique, por favor, o seu sexo: Masculino Feminino

A habitação onde reside é suportada financeiramente por si e/ou pelo seu/sua cônjuge/companheiro(a)?

Sim Não

Depende economicamente de outras pessoas além de si e do seu/sua cônjuge/companheiro(a)?

Sim Não

Nº de filhos _____ Idade dos filhos _____

Indique, por favor, as suas habilitações literárias:

Ensino primário (4º ano completo)

Bacharelato

Ensino básico (9º ano completo)

Licenciatura

Ensino secundário (12º ano completo)

Pós-graduação / Mestrado /

Doutoramento

Há quantos anos trabalha na **empresa** onde está atualmente? _____ anos

Há quantos anos trabalha na **função** que tem atualmente? _____ anos

A que setor de atividade pertence a sua organização?

Agricultura e pesca

Hotelaria, Restauração e Turismo

Educação e formação

Banca e serviços financeiros

Atividades artísticas e desportivas

Indústria

Comércio e vendas

Construção

retalho e distribuição

Saúde e apoio social

Práticas de Diversidade Etária e Retenção de Colaboradores Mais Velhos

Consultoria, informática e atividades científicas

Transportes e armazenagem

Outro. Qual? _____

A sua organização é:

Pública

Privada

Sem fins lucrativos

Em relação às suas intenções de reforma, indique por favor:

Com que idade gostaria de se reformar? _____ (anos)

Com que idade pensa que se irá reformar? _____ (anos)

Comentários que queira deixar sobre este questionário:

Muito obrigada!