

O papel das práticas de diversidade etária nas organizações no desempenho individual dos colaboradores: um modelo de mediação moderada pela autoeficácia e autonomia

Ana Beatriz Dias Melim

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Inês C. Sousa, Investigadora Integrada
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O papel das práticas de diversidade etária nas organizações no desempenho individual dos colaboradores: um modelo de mediação moderada pela autoeficácia e autonomia

Ana Beatriz Dias Melim

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Inês C. Sousa, Investigadora Integrada
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022

*Aos meus queridos pais,
Teresa e Alberto*

Agradecimento

Esta dissertação significa a conclusão de mais um ciclo na minha vida. O percurso para chegar até aqui não foi fácil, mas se assim fosse também não teria o mesmo impacto. O caminho até aqui foi repleto de enormes desafios e de grandes mudanças, inclusive geográficas. Houve momentos de angústia, indecisão, de grandes aprendizagens e outros tantos de pura felicidade. Por esse motivo, não posso deixar de agradecer a todas aquelas pessoas que estiveram presentes nestes momentos tão importantes para mim.

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais por todo o apoio que me facultaram durante estes últimos anos. A eles agradeço a possibilidade que me deram de poder frequentar um curso superior e todos os esforços que fizeram para que pudesse aqui chegar.

À minha irmã e ao meu sobrinho não só pelos primeiros três anos académicos que passei com eles (com o meu sobrinho foi apenas um e com a minha irmã foram os três), como também por toda a ajuda, mesmo à distância, que nestes dois anos de mestrado me facultaram (embora longe, estamos sempre a pensar uns nos outros). Agradeço o apoio, todos os conselhos e todas as risadas que demos juntos durante esse período.

A todas as amigas que pude construir ao longo destes anos e que tornaram esta caminhada mais leve e mais enriquecedora. O contexto universitário sem amigos não tem, de maneira alguma, o mesmo significado. A todos aqueles com quem tive a oportunidade de contactar e ainda com quem pude estabelecer uma relação mais próxima de amizade, só tenho a agradecer por todo o apoio prestado nos momentos menos bons e pelas grandes alegrias dos momentos mais felizes.

À minha orientadora, Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa, por ter aceitado iniciar este percurso comigo e por estar sempre disponível para esclarecer as minhas dúvidas. Agradeço todo o seu apoio, atenção e acompanhamento prestados durante este percurso. Foi uma longa jornada, mas com o seu auxílio e ajuda tornou-se tudo muito mais fácil. As suas palavras e os seus conselhos, a cada reunião que tínhamos, deixavam-me sempre mais tranquila e muito mais orientada nos próximos passos a seguir. Agradeço toda a partilha de ideias e de conhecimentos que possibilitaram que esta dissertação se tornasse mais rica.

Agradeço a todos aqueles que retiraram um pouco do seu tempo e me ajudaram na recolha de dados, tanto na partilha do questionário, como também no preenchimento do mesmo. Foi uma ajuda imprescindível para que esta dissertação pudesse realizar-se.

Por fim, agradeço a todos aqueles que se cruzaram comigo e que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para que este percurso se tornasse mais enriquecedor.

A todos, só tenho a agradecer a ajuda, a compreensão, o auxílio e o apoio prestados para que pudesse terminar a minha dissertação.

"Não é o trabalho, mas o saber trabalhar, que é o segredo do êxito no trabalho. Saber trabalhar quer dizer: não fazer um esforço inútil, persistir no esforço até ao fim, e saber reconstruir uma orientação quando se verificou que ela era, ou se tornou, errada"

Fernando Pessoa

Resumo

As organizações, devido às mudanças sociodemográficas, estão sujeitas a alterações constantes, e necessitam de encontrar medidas para fazer face aos novos desafios. Perante o envelhecimento da população ativa, as organizações são constituídas cada vez mais por trabalhadores mais velhos face ao número de trabalhadores mais novos. Existem trabalhadores de diferentes idades a trabalhar lado a lado, o que representa um desafio acrescido às organizações, visto que têm de conseguir gerir pessoas com diferentes idades e com expectativas, objetivos, preferências e competências distintas. Este estudo tem como objetivos perceber qual o papel das práticas de diversidade etária no desempenho individual dos colaboradores e ainda estudar o papel mediador da autoeficácia e o papel moderador da autonomia nesta relação.

De forma a dar resposta aos objetivos enumerados, recorreu-se a uma metodologia quantitativa, por meio da administração de um questionário online a 206 participantes.

Os resultados obtidos demonstraram existir uma relação significativa entre as práticas de diversidade etária e o desempenho quando mediada pela autoeficácia, sendo que não se verificou o mesmo resultado na relação direta entre as práticas de diversidade etária e o desempenho. A autonomia não moderou a relação entre as práticas de diversidade etária e a autoeficácia, nem o efeito indireto das práticas de diversidade etária no desempenho.

Por fim, este estudo fortalece a relevância das práticas de diversidade etária no contexto organizacional, tornando as organizações mais inclusivas, nomeadamente em questões relativas à idade.

Palavras-Chave: envelhecimento; práticas de diversidade etária; desempenho; autoeficácia; autonomia

Código de Classificação da APA

3600 Psicologia Industrial e Organizacional

3660 Comportamento Organizacional

Abstract

Organizations, due to sociodemographic changes, are subject to constant changes and need to find measures to face the new challenges. Faced with the aging of the active population, organizations are increasingly made up of older workers compared to the number of younger workers. There are workers of different ages working side by side, which represents an added challenge to organizations, as they must manage people of different ages and with different expectations, goals, preferences and skills. This study aims to understand the role of age diversity practices in the individual performance of employees and also to study the mediating role of self-efficacy and the moderating role of autonomy.

In order to respond to the enumerated objectives, a quantitative methodology was used, through the administration of an online questionnaire to 206 participants.

The results showed a significant relationship between age diversity practices and performance when mediated by self-efficacy, but the same result was not found in the direct relationship between age diversity practices and performance. Autonomy did not moderate the relationship between age diversity practices and self-efficacy, nor the indirect effect of age diversity practices on performance.

Finally, this study strengthens the relevance of age diversity practices in the organizational context, making organizations more inclusive, particularly in age-related issues.

Key words: aging; age diversity practices; performance; self-efficacy; autonomy

APA Classification Code

3600 Industrial and Organizational Psychology

3660 Organizational Behavior

Índice

Agradecimento	i
Resumo	iii
Abstract	v
Índice de Tabelas	ix
Índice de Figuras	xi
Glossário de Siglas	xiii
Introdução	1
Capítulo 1. Enquadramento Teórico	5
1.1. Práticas de Diversidade Etária nas Organizações: contextualização e relevância	5
1.2. Práticas de Diversidade Etária e Desempenho	8
1.3. Práticas de Diversidade Etária, Autoeficácia e Desempenho	10
1.4. Papel moderador da autonomia	13
Capítulo 2. Método	17
2.1. Metodologia	17
2.2. Procedimento	17
2.3. Amostra	18
2.4. Instrumentos	18
2.4.1. Práticas de diversidade etária	19
2.4.2. Autonomia	19
2.4.3. Desempenho	19
2.4.4. Autoeficácia	20
2.4.5. Questões Sociodemográficas	20
2.4.6. Variáveis de controlo	20
2.5. Estratégia de análise de dados	20

Capítulo 3. Resultados	23
3.1. Análise descritiva e correlação entre as variáveis	23
3.2. Teste do modelo de análise	25
Capítulo 4. Discussão	27
4.1. Implicações Práticas	30
4.2. Limitações e Estudos Futuros	33
Capítulo 5. Conclusões	35
Referências Bibliográficas	37
Fontes	45
Anexos	47
Anexo A - Questionário Qualtrics	47

Índice de Tabelas

<i>Tabela 3.1</i> – Matriz de médias, desvio-padrão, correlações e consistência interna das variáveis em estudo	24
<i>Tabela 3.2</i> – Resultados de Regressão Múltipla para Autoeficácia e Desempenho	26

Índice de Figuras

Figura 1.1 – Modelo de Investigação

16

Glossário de Siglas

RH – Recursos Humanos

SOC – Seleção, Otimização e Compensação

WDQ – *Work Design Questionnaire*

OSE – *Occupational Self-Efficacy*

Introdução

Os dados demográficos mais recentes têm vindo a evidenciar que o crescente envelhecimento da população é um cenário cada vez mais acentuado e que, dada a sua rapidez de propagação, é crucial perceber quais as suas consequências e quais as estratégias a aplicar para fazer face ao mesmo. Nesse sentido, o envelhecimento da população está a afetar toda a sociedade numa escala mundial (Nações Unidas, 2019) e Portugal não fica fora dessa tendência. De facto, o crescente aumento da população idosa, isto é, com 65 ou mais anos, deve-se, essencialmente, à diminuição da taxa de mortalidade e à redução da taxa de natalidade (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2020; Sousa et al., 2020).

Efetivamente, os níveis de envelhecimento populacional, à escala mundial, são cada vez mais evidentes. A população com 60 ou mais anos de idade está a crescer exponencialmente, cerca de 3% num ano, face às faixas etárias mais jovens. De acordo com os últimos dados estatísticos, estimava-se que no ano de 2017, em todo o mundo, existiriam 962 milhões de pessoas com idade igual ou superior a 60 anos, representando, assim, 13% da população mundial. Importa referir que, o número de pessoas com 80 ou mais anos de idade irá triplicar em 2050. Em 2017, existiam 137 milhões de pessoas, sendo que se prevê que, em 2050, existam 425 milhões de pessoas nessa faixa etária (Nações Unidas, 2019).

De acordo com os últimos dados divulgados pelo INE (2020), Portugal irá perder população, passando de 10,3 para 7,5 milhões de pessoas, ficando, assim, abaixo de 10 milhões, em 2031. Consequentemente, devido à diminuição do número de nascimentos, derivada da redução de mulheres em idade fértil, prevê-se que o número de jovens irá diminuir de 1,5 para 0,9 milhões e o número de idosos irá aumentar de 2,1 para 2,8 milhões (INE, 2020). Perante este cenário, espera-se que o índice de envelhecimento estabilize em 2060, isto é, quando a população nascida, numa situação em os níveis de fecundidade estavam abaixo do limiar de substituição das gerações seguintes, já se encontrar com 65 ou mais anos (INE, 2020).

O índice de envelhecimento em Portugal quase duplicará até 2080, passando a existir cerca de 159 para 300 idosos por cada 100 jovens, em resultado do decréscimo da população jovem e do consequente aumento da população idosa. Estima-se que o índice de envelhecimento tenda a estabilizar em 2050. Importa ainda salientar que a população em idade ativa, entre os 15 e os

64 anos, irá diminuir de 6,6 para 4,2 milhões de pessoas. O índice de sustentabilidade potencial¹ poderá diminuir devido ao decréscimo da população em idade ativa (15 a 64 anos), sendo que se estima que, entre 2018 e 2080, haja 259 para 138 pessoas em idade ativa, por cada 100 idosos (INE, 2020). Além disso, como consequência do envelhecimento da população, também surgirão alterações nas organizações, visto que o número de indivíduos em idade ativa também irá diminuir e, de modo consequente, devido ao aumento da idade da reforma, haverá um prolongamento das carreiras, que originará um aumento do número de pessoas mais velhas na força de trabalho. De acordo com os relatórios divulgados pelo INE (2020), estima-se que o número de idosos aumente, passando de 2,2 para 3,0 milhões e que a população em idade ativa diminua de 6,6 para 4,2 milhões.

Nesse caso, tendo em conta que, quanto maior o número de pessoas mais velhas a trabalhar, maior será a diversidade etária nas organizações, as empresas, perante este cenário, terão de adaptar-se, de forma a manter os níveis de desempenho dos seus colaboradores. Gerir equipas de trabalho com idades diversas requer medidas apropriadas pois, dada essa diversidade, a motivação, os objetivos, os valores, as preferências e as necessidades dos trabalhadores serão diferentes, de acordo com a sua idade (Truxillo et al., 2015).

Desse modo, é fundamental que as organizações e os seus gestores consigam gerir eficazmente os seus trabalhadores, com o intuito de assegurar que estes continuam motivados no seu trabalho e, como resultado, mantêm o seu nível de envolvimento e de desempenho. De facto, o envelhecimento da população ativa é uma realidade cada vez mais presente no mundo do trabalho e, por esse motivo, é fundamental que os líderes e/ou gestores percebam quais as estratégias que devem utilizar para continuar a construir equipas de trabalho motivadas e com níveis elevados de produtividade (Sousa et al., 2020).

Assim, face a esta realidade, é essencial retirar partido do potencial de todos os talentos, independentemente da sua idade, contribuindo, consequentemente, para um maior potencial da organização. Consequentemente, este fenómeno apresenta um conjunto de novos desafios para as organizações (Mahon & Millar, 2014). De facto, devido às mudanças sociodemográficas que estão a suceder, as organizações necessitam de compreender quais os mecanismos mais eficazes para fazer face aos novos desafios e, para esse efeito, poderão aplicar práticas mais inclusivas, isto é, que valorizem tanto os trabalhadores mais velhos, como os mais novos. Similarmente, a aplicação de práticas cuja idade do colaborador é tida como importante, é um fator chave que

¹ O índice de sustentabilidade potencial corresponde ao quociente entre o número de pessoas com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos e o número de pessoas com idade igual ou superior a 65 anos (INE, 2020).

poderá levar a melhores desempenhos dos colaboradores e, consequentemente, a organizações mais competitivas face ao mercado envolvente (Sousa et al., 2020).

Desse modo, uma das principais preocupações das organizações deverá ser compreender a importância da diversidade etária no contexto laboral com o intuito de que todos os colaboradores se sintam aceites e integrados na organização (Mahon & Millar, 2014; Souza, 2016). Tendo em conta que as práticas de diversidade etária são vistas como estratégias aplicadas pelas organizações, sensíveis à idade, que a tornam mais inclusiva e menos discriminatória, estas deverão ser utilizadas como plano de ação para reter os trabalhadores mais velhos, com o seu maior nível de desempenho, tendo em vista a intensificação da ideia de maior aceitação e integração de colaboradores de todas as idades. Além disso, se a diversidade for valorizada, esta poderá facilitar a passagem de conhecimento entre colegas de trabalho, nomeadamente com diferentes idades (Sousa et al., 2020). Nesse sentido, são várias as dimensões onde podem ser aplicadas este tipo de práticas: recrutamento e seleção, formação, regimes de trabalho mais flexíveis, *design* do local de trabalho e mudança de atitudes nas organizações face a estas práticas (Walker, 1999).

O presente estudo tem como objetivo principal perceber qual o papel das práticas de diversidade etária no desempenho individual dos trabalhadores. Pretende-se ainda analisar o papel mediador da autoeficácia nesta relação, assim como examinar qual a importância da autonomia como moderadora entre as práticas de diversidade etária e a autoeficácia. Por fim, pretende-se analisar o papel moderador da autonomia na relação indireta entre práticas de diversidade etária e desempenho individual via autoeficácia. Nesse sentido, com este estudo, integrado na área da Psicologia Organizacional, pretende-se estudar a importância das práticas de diversidade etária para o sucesso e sustentabilidade das organizações.

Para terminar, importa ainda referir qual a estrutura do presente trabalho. Em primeiro lugar, será apresentado o enquadramento teórico, onde será referida a revisão da literatura para o modelo de investigação que se pretende estudar. No capítulo 2, serão apresentados o método e a estratégia de análise de dados. Os resultados são apresentados no capítulo 3, seguindo-se a discussão no capítulo 4, onde serão também descritas as principais implicações e limitações deste estudo, bem como as sugestões para estudos futuros.

Enquadramento Teórico

1.1. Práticas de diversidade etária: contextualização e relevância

Além das mudanças sociais associadas ao envelhecimento da população, este fenómeno terá também impacto nas organizações, havendo um aumento do número de trabalhadores mais velhos face ao total de trabalhadores mais novos.

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. Porém não apresenta apenas aspetos negativos, pois, a nível organizacional e do ponto de vista coletivo, os colaboradores mais velhos terão a oportunidade de transmitir conhecimentos novos e ainda oportunidades de formação extremamente necessárias para o consequente crescimento dos colaboradores mais novos (Mahon & Millar, 2014). A implementação de práticas de diversidade etária nas organizações exige que estas adotem uma postura mais diferenciada, isto é, possuam uma atitude mais proativa numa variedade de aspetos de entre os quais se destacam a contratação, promoção e retenção de colaboradores de todas as idades e ainda a promoção de uma liderança tendo em vista a conceção de uma força de trabalho mais diversificada (Boehm et al., 2014; Rego et al., 2017).

Desse modo, o aumento da diversidade de idades no contexto organizacional tem dado origem a uma corrente de investigações sobre esta temática. Nesse sentido, estas investigações têm tentado perceber quais as consequências e respetivos efeitos que a aplicação de práticas de diversidade etária podem ter nas organizações (Li et al., 2020). Dessa forma, o envelhecimento dos trabalhadores implica uma mudança radical nas estratégias de Recursos Humanos (RH) e uma nova abordagem para gerir as diferentes idades dos trabalhadores no local de trabalho.

De acordo com Kanfer e Ackerman (2004), o processo de envelhecimento implica uma série de mudanças em diferentes formas, não só relativamente aos objetivos de vida, como também à primazia que é atribuída a certos assuntos consoante o avanço da idade. Consequentemente, no contexto de trabalho, a hierarquização de objetivos sofre também mudanças consoante a idade do trabalhador, isto é, à medida que a idade avança as perceções que os trabalhadores possuem acerca do seu tempo futuro, isto é, o número de anos que esperam

viver, poderá influenciar a forma como estes direcionam os seus objetivos, bem como a sua motivação para alcançá-los.

Trabalhadores mais novos poderão valorizar a aprendizagem e o crescimento individual, enquanto os trabalhadores mais velhos terão preferência em manter o seu *status* ocupacional (Gärtner & Hertel, 2020; Kunze et al., 2013).

Face a este fenómeno, a gestão da diversidade etária nas organizações é especialmente importante para que estas sejam capazes de reter os melhores talentos, os seus conhecimentos, as suas competências e a sua experiência, e ainda encorajar os indivíduos mais velhos a prolongar as suas carreiras (Mansour & Tremblay, 2019). Consequentemente, uma das preocupações das organizações deve ser eliminar os obstáculos à integração e aceitação de todos os trabalhadores, assegurando que todos têm acesso às mesmas oportunidades, independentemente da sua idade (Boehm et al., 2014).

De facto, os resultados de Kunze et al. (2013) mostram que a perceção de discriminação etária na organização pode prejudicar, não só o desempenho da organização, como também pode interferir, de igual modo, no desempenho individual, caso estes percecionem que o tratamento discriminatório assente no nível individual (Triana & García, 2009 citado por Kunze et al., 2013). Segundo os resultados obtidos por Kunze et al. (2013), a diversidade etária nas organizações revelou estar positivamente associada a um clima mais discriminatório face à idade. Este, por sua vez, estava negativamente relacionado com o desempenho da organização. Conclui-se ainda que a idealização de estereótipos negativos face à idade dos trabalhadores, sobretudo se for originada pela alta administração (*top management*), estava negativamente associada com o desempenho organizacional. Embora, o clima negativo, isto é, com maior propensão para a discriminação etária, estivesse negativamente associado ao desempenho, a relação direta entre a diversidade etária e o desempenho não foi significativa. Assim, estes resultados sugerem que o clima experienciado pelos indivíduos pode, de facto, afetar o desempenho organizacional, contudo a diversidade etária, por si só, não possui influencia sobre o mesmo. Assim, as práticas de RH, mais flexíveis e sensíveis à idade, assumem um papel fundamental nas organizações, pois permitem a criação de um clima de diversidade etária mais positivo e ainda possibilitam a prevenção de eventuais consequências negativas que possam surgir e afetar o desempenho da força de trabalho.

Através da gestão da diversidade etária, as organizações podem, assim, afetar positivamente a produtividade dos trabalhadores de todas as idades, enquanto asseguram que estes gozam de boa saúde, bem-estar e capacidade para o trabalho (Sousa et al., 2020). Neste sentido, as organizações assumem um papel crucial na promoção de carreiras mais longas e sustentáveis,

desenvolvendo as capacidades dos trabalhadores, promovendo a sua motivação e concedendo-lhes oportunidades para contribuir para o sucesso organizacional (Riach, 2009).

As práticas de diversidade etária dizem respeito à combinação de práticas sensíveis à idade dos trabalhadores, aplicadas pelos RH, contudo não se focam exclusivamente numa faixa etária específica (Sousa et al., 2019). De acordo com Parker e Andrei (2020 in Sousa et al., 2021), as práticas de diversidade etária podem também ser definidas como um conjunto de estratégias utilizadas pelas organizações como medida de inclusão nas mesmas. Assim, as práticas de diversidade etária abrangem um conjunto de estratégias integrativas através das quais os colaboradores de uma organização poderão contribuir com as suas capacidades, conhecimentos e ainda com a sua motivação. Nesse sentido, através de toda esta envolvência, os indivíduos sentir-se-ão mais envolvidos e valorizados pela organização (Sousa et al., 2021).

As práticas de diversidade etária referem-se, então, às estratégias aplicadas pelas organizações, de forma que os trabalhadores sintam que as práticas aplicadas no contexto laboral são o mais inclusivas possível e ainda não discriminatórias, independentemente da idade do indivíduo. Além disso, importa também salientar que este tipo de práticas é igualmente sensível às alterações associadas às mudanças recorrentes do processo de envelhecimento em diversas dimensões (e.g., competências, habilidades, objetivos). Assim, a aplicação de práticas de diversidade etária é uma das formas mais eficazes que as organizações possuem para manter os seus trabalhadores mais velhos com o melhor desempenho possível, enquanto, simultaneamente, os mais colaboradores mais novos poderão aumentar o seu crescimento individual (Boehm et al., 2014; Gärtner & Hertel, 2020; Kunze et al., 2013; Walker, 1999). Paralelamente, é importante distinguir-se quais as práticas que são, de facto, idealizadas pelos superiores e a forma como estão são, efetivamente, recebidas e entendidas pelos trabalhadores. Nesse sentido, a aplicação destas práticas, por si só, não é suficiente para gerar um clima de satisfação entre os trabalhadores, pois, além destas serem colocadas em prática, é também fundamental perceber que impacto e a influência que possuem nos trabalhadores, tanto no seu comportamento, como nas suas atitudes (Sousa et al., 2019). De modo consequente, este facto dará a possibilidade dos líderes organizacionais tomarem conhecimento acerca da forma como os trabalhadores percecionam o suporte organizacional que lhes é atribuído e será também um indicador do vínculo à organização (Sousa et al., 2021).

Assim, as práticas de diversidade etária podem ser entendidas como uma alavanca que permite apoiar os esforços dos trabalhadores, tendo por objetivo a manutenção do seu desenvolvimento, mesmo perante a existência de novos desafios. Dessa forma, a aplicação destas práticas implicará certos ajustes, quer na avaliação de desempenho dos trabalhadores

(mais justa e adequada), quer na avaliação das necessidades dos mesmos, através de feedback. Estas medidas têm, assim, uma natureza também preventiva e podem abranger mudanças ergonómicas no local de trabalho (Sousa et al., 2021).

Em suma, importa salientar que, se os trabalhadores percecionarem que existem, de facto, práticas de diversidade etária no seu local de trabalho, estes sentir-se-ão mais valorizados pela sua organização e pelos seus superiores (Sousa et al., 2021). A avaliação das necessidades de desenvolvimento, a manutenção dos níveis de funcionamento dos trabalhadores, o reconhecimento da experiência dos mesmos e a atenção face às necessidades dos trabalhadores, mediante níveis de funcionamento mais baixos, são práticas fundamentais no contexto organizacional e permitem aos gestores orientar, com maior facilidade, os seus trabalhadores.

1.2. Práticas de Diversidade Etária e Desempenho

O desempenho é um conceito multifacetado e assume grande importância nas organizações. Através de um bom desempenho individual de cada colaborador, as organizações poderão tornar-se cada vez mais eficazes, devido à boa gestão dos seus colaboradores (Campbell & Wiernik, 2015).

Nesse sentido, o conceito de desempenho têm vindo a ser alvo de estudo, sendo definido como a soma de todos os episódios que um indivíduo desempenha no trabalho e num período de tempo específico, ou seja, o desempenho, contrariamente à concetualização de comportamento, que diz respeito àquilo que os colaboradores executam no seu local de trabalho, é considerado mais do que um mero comportamento, isto é, é algo que está sujeito a constantes avaliações e que poderá traduzir, recíproca e simultaneamente, a eficácia do colaborador e o seu sucesso profissional (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012; Esteves, 2018). Já para Borman e Motowidlo (1997), o desempenho pode ser explicado segundo o conjunto de episódios comportamentais que um indivíduo realiza, num determinado período, no seu local de trabalho, distinguindo-se, assim, segundo um panorama mais concreto e individual, do conceito de tarefa e, numa perspetiva mais global, da noção de desempenho organizacional.

Por esse motivo, estudar empiricamente o desempenho é, de facto, essencial, principalmente no contexto laboral, dado que permite reter e aprofundar certos indicadores relativos aos colaboradores, como a eficácia com que realiza uma determinada tarefa (forma como a tarefa pode, inclusive, melhorar o bem-estar do colaborador) ou a eficiência da mesma (referente ao fluxo de trabalho) (Tam & Oliveira, 2017). Estudos apontam que o desempenho

poderá aumentar consoante a antiguidade do trabalhador na organização ou segundo a familiaridade com as exigências do trabalho (Hofmann et al., 1992).

De facto, o desempenho é um conceito multifacetado e assume grande relevância nas organizações. Para Campbell et al. (1990), o desempenho centra-se em oito dimensões: aptidão para tarefas específicas e não específicas, comunicação oral e escrita, manifestação de esforço, manter a disciplina pessoal, auxiliar no trabalho dos colegas e das equipas e, por fim, capacidade de supervisão e gestão. Por outro lado, segundo Viswesnavaran e Ones (2000), o desempenho apenas abrange duas dimensões: cidadania organizacional e comportamentos contraproduativos. Nesse caso, dada a diversidade de conceitualizações que a noção de desempenho possui e tendo em conta que o desempenho organizacional é uma variável cuja mensuração é de difícil acesso, visto que inclui aspetos que são difíceis de alcançar e medir (e.g., lucros da organização, cidadania e/ou cultura organizacional), na presente dissertação, será apenas considerado e medido o desempenho individual percebido/subjetivo, isto é, apenas será tido em conta o desempenho individual do trabalhador.

A gestão dos RH e a consequente aplicação de práticas mais generalistas e/ou universais é o ponto de partida para obter um bom desempenho. Segundo as abordagens defendidas por Guest (2002), a gestão de RH e o desempenho deverão estar conectadas, entre outros aspetos, com a estratégia da organização. Para este, alcançar um desempenho superior pode ser sinónimo de atingir um bom ajuste estratégico na organização, colocando em prática, simultaneamente, uma boa de gestão de RH.

De facto, o trabalhador tem um papel fundamental no seu desempenho, contudo esta relação é também melhorada perante a aplicação de boas práticas. Existe, efetivamente, uma forte relação entre boas práticas de RH e o desempenho dos trabalhadores, porém, o número de estudos acerca da perspetiva do trabalhador face às práticas de RH implementadas e a relação que estas possuem no seu desempenho, ainda são escassos (Guest, 2002; Huettermann & Bruch, 2019; Jiang et al., 2012; Juhdi et al., 2013). No presente estudo, pretende-se perceber se, práticas mais específicas – sensíveis à idade – também apresentam uma relação positiva com o desempenho individual (Joseph, 2014; Odhiambo et al., 2018).

Assim, um clima de diversidade afeta positivamente o desempenho (Boehm et al., 2014). É expectável que práticas de RH inclusivas que proporcionam um clima de diversidade etária nas organizações promovam uma perceção de troca social entre os colaboradores e poderão dar origem a um melhor desempenho organizacional e individual.

De acordo com Sousa et al. (2020), a consciência de discriminação experienciada pelos trabalhadores face à idade pode prejudicar o seu desempenho. Nesse sentido, as organizações

possuem um papel essencial perante este cenário. Tendo por base uma boa gestão das práticas de diversidade etária nas organizações, estas poderão, por sua vez, influenciar de forma positiva a produtividade dos seus colaboradores e, consequentemente, contribuirão para o seu bem-estar e para desenvolver as suas aptidões para a realização de um trabalho mais eficiente.

Um bom ajustamento entre o trabalho desempenhado ao estado de saúde do trabalhador e ainda às suas necessidades, fará com que este tenha um melhor desempenho face às capacidades percebidas por este. Uma elevada capacidade para desempenhar o trabalho poderá dar origem a um melhor desempenho percebido por parte dos trabalhadores (Sousa et al., 2020).

De facto, práticas de RH inclusivas que proporcionem um clima de diversidade etária nas organizações, promovem uma perceção de troca social entre os colaboradores e dão origem a um melhor desempenho (organizacional e individual). Nesse sentido, conclui-se que, mediante a presença de um clima de diversidade etária nas organizações, haverá, por consequência, níveis mais elevados de desempenho individual dos trabalhadores (Ali & French, 2019; Cox, 1994).

Com base nos pressupostos referidos anteriormente, propomos que:

H1: As práticas de diversidade etária nas organizações estão positivamente relacionadas com o desempenho.

1.3. Práticas de Diversidade Etária, Autoeficácia e Desempenho

A Teoria da Seleção, Otimização e Compensação (SOC) suporta a importância da utilização destas práticas nas organizações (Baltes & Baltes, 1990). De acordo com os autores, esta teoria defende que estes três processos de regulação do desenvolvimento são fundamentais para que o crescimento e envelhecimento de um indivíduo sejam bem-sucedidos. Esta teoria pode ser integrada em diversas vertentes teóricas (e.g., comportamental, cognitiva), em processos distintos (e.g., memória e o funcionamento físico) e em diferentes domínios (e.g., bem-estar subjetivo).

Assim, a seleção refere-se à limitação progressiva na capitalização de recursos nas várias facetas presentes na vida de um indivíduo. Segundo Moghimi et al. (2017), a utilização desta estratégia permite aos indivíduos reconhecer quais os objetivos prioritários e quais aqueles de que deverá abdicar. A otimização, por sua vez, diz respeito aos processos que permitem que as pessoas consigam enriquecer e coordenar os seus recursos internos e externos de forma a maximizar as suas escolhas, isto é, as pessoas, face aos recursos que possuem, otimizam as suas competências com o intuito de atingir determinados objetivos (Moghimi et al., 2017). Já a compensação reporta-se a todas as oportunidades que permitem às pessoas manter o seu nível

funcional. De acordo com o estudo de Neri (2006), um comportamento característico deste processo é utilizar aparelhos auditivos e cadeira de rodas, o uso de pistas visuais de forma a compensar eventuais problemas de orientação espacial decorrentes do envelhecimento.

Desse modo, através da implementação de práticas de diversidade etária nas organizações, os indivíduos conseguirão, não só alocar os recursos necessários de forma a desempenhar as suas funções, como também priorizar quais as tarefas mais importantes para si. Por conseguinte, sentir-se-ão mais eficazes na execução das suas tarefas e conseguirão obter um melhor desempenho. Se um colaborador mais velho recorrer a um colaborador mais novo, através do processo de compensação, este conseguiu identificar que, face às perdas normais associadas ao envelhecimento (e.g., diminuição da força física, redução da velocidade de processamento de informação), foi necessário solicitar auxílio para a realização de uma determinada tarefa. Consequentemente, conseguirá perceber-se como mais auto-eficaz e dessa maneira terá possibilidade de aumentar o seu desempenho.

Desse modo, após percebermos a importância da Teoria SOC e a sua relação com as práticas de diversidade etária, importa compreender qual a ligação que a aplicação destas práticas possuem na eficácia dos colaboradores e, de forma consequente, no seu desempenho. Assim, segundo Bandura (1997), o equilíbrio entre as ambições e as competências de um indivíduo é a condição principal para que um indivíduo consiga atingir confiança enquanto profissional (entenda-se profissional como aquele que exerce uma determinada atividade e executa diversas funções). De acordo com este autor, a autoeficácia diz respeito às crenças experienciadas pelo indivíduo nas suas próprias capacidade para conseguir realizar determinadas ações/tarefas. Nesse sentido, a constante aquisição de novas competências e habilidades e a consequente percepção de autoeficácia depende do nível de aprendizagem que os indivíduos possuem. A obtenção de novas aptidões, sejam físicas ou psicológicas, é uma extensão da autoeficácia e promove a capacidade de resiliência do indivíduo, isto é, a propensão individual para lidar com situações menos confortáveis (Gärtner & Hertel, 2020; Martens et al., 2006; Maurer, 2001). Nas organizações, estas aspirações e aptidões dos colaboradores, podem ser desenvolvidas através da introdução de práticas de RH que promovam a aprendizagem ao longo da vida do indivíduo (Lambrechts et al., 2002).

A aplicação de práticas de RH estimula e permite aos trabalhadores integrar tanto os seus objetivos, como as suas aspirações e competências e, em última análise, a sua autoeficácia. Uma organização que possua práticas de RH mais inclusivas permite otimizar e ainda aperfeiçoar o funcionamento do indivíduo face às suas tarefas. Dessa maneira, quando um trabalhador está

em harmonia com os seus objetivos e com a sua perceção de autoeficácia, este torna-se mais eficaz e trabalha por um período mais alargado (Martens et al., 2006; Maurer, 2001).

De facto, nos últimos tempos, têm sido conduzidos alguns estudos empíricos, sobre a autoeficácia e o seu efeito no desempenho, nomeadamente, em contexto organizacional (Cherian & Jacob, 2013; Robertson & Sadri, 1993; Stajkovic & Luthans, 1998). Além disso, estes demonstraram que existe uma relação positiva entre a autoeficácia e desempenho em outros contextos (e.g., clínico, educacional), salvaguardando a multiplicidade de circunstâncias onde esta relação existe. Assim, a investigação realizada sugere que a autoeficácia não só está relacionada com o desempenho, como também possui resultados significativos em diversos aspetos inerentes ao desempenho no trabalho (e.g., adaptabilidade tecnológica, aquisição de novas habilidades, integração de um novo membro à organização) (Cherian & Jacob, 2013; Robertson & Sadri, 1993; Stajkovic & Luthans, 1998).

Cherian e Jacob (2013) propuseram que a manipulação da perceção dos indivíduos face à motivação, considerando a autoeficácia como um antecedente dessa motivação, resulta em melhor desempenho. Nesse sentido, segundo estes, quando um indivíduo está comprometido com a sua carreira e pretende garantir a sua continuidade no local de trabalho onde se encontra, este tende a adotar comportamentos mais benéficos, isto é, ocupa o seu tempo na melhoria das suas habilidades e autoeficácia, mostrando maior envolvimento no trabalho e, por conseguinte, bom desempenho. Assim, a autoeficácia, em contextos organizacionais, é parte integrante do desempenho, conduzindo a melhor capacidade de trabalho, a uma taxa de eficácia e eficiência mais elevadas e ao estabelecimento de metas mais ambiciosas que permitam a obtenção de maior sucesso (Cherian & Jacob, 2013; Judge et al., 2007).

O *Life-Span Model* (modelo e/ou abordagem do ciclo de vida) elaborado por Magnusson (1996) e também por Smith e Baltes (1997) também nos permite perceber a relação entre a aplicação de práticas de diversidade etária, a autoeficácia e o desempenho dos trabalhadores. Assim, esta teoria atribui ênfase às alterações comportamentais pelas quais os indivíduos estão sujeitos ao longo do seu tempo de vida. Defende ainda que as pessoas estão sujeitas a diversos processos de adaptação, com o intuito de garantir que os sujeitos possuem os recursos necessários para fazer face às suas necessidades (Baltes et al., 1999). Como já foi referido anteriormente, à medida que os indivíduos envelhecem, estes possuem objetivos, competências e prioridades diferentes, visto que, consoante a sua idade, os recursos e a mestria para a realização das tarefas também se altera (Kanfer & Ackerman, 2004). Nesse sentido, mediante a aplicação de práticas de diversidade etária nas organizações, os colaboradores, principalmente os mais velhos, irão percecionar que as suas necessidades e desejos estão, efetivamente, a ser

suprimidos e, por consequência, sentir-se-ão parte integrante da organização (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011). Caso tal suceda, os trabalhadores sentirão que são capazes de realizar as suas tarefas de forma eficaz e terão melhor desempenho.

Com base nos pressupostos referidos anteriormente, propomos que:

H2: A autoeficácia medeia a relação entre as práticas de diversidade etária nas organizações e o desempenho.

1.4. O papel moderador da autonomia

Estudos empíricos sobre a autonomia e as suas implicações no contexto organizacional têm demonstrado que esta está relacionada com a aplicação de práticas organizacionais sensíveis à idade (Juanas et al., 2020; Ng & Feldman, 2015) e ainda com a perceção de autoeficácia experienciada pelos indivíduos em diversos contextos, sobretudo, no âmbito organizacional (Federici, 2013; Van Mierlo, 2006; Nauta et al., 2010) e em situações educacionais (Huang & Liaw, 2007), sendo o primeiro o propósito deste estudo. Pelos argumentos anteriormente apresentados, torna-se pertinente estudar a autonomia e o seu papel moderador na relação entre as práticas de diversidade etária e a autoeficácia.

O Modelo das Características do Trabalho, proposto por Hackman e Oldham (1974), teve origem no estudo realizado por Hackman e Lawler (1971). Este é um dos modelos mais usados nas organizações visto que permite identificar quais as características patentes no trabalho que podem influenciar a motivação e ainda a satisfação dos trabalhadores no contexto laboral. Este modelo é ainda importante dado que permite-nos compreender a forma como os indivíduos conseguem adaptar-se ao seu local de trabalho. Possibilita ainda compreender e concetualizar qual o impacto que as características do trabalho possuem, especialmente no desempenho dos trabalhadores (Langfred & Moye, 2004).

Nesse sentido, estes autores propuseram cinco dimensões distintas que poderiam afetar significativamente o trabalho: variedade, identidade e significado da tarefa, autonomia e feedback. Hackman e Oldhman (1976) chegaram à conclusão de que, devido à forte e ativa necessidade de crescimento dos trabalhadores no contexto laboral, a presença das dimensões descritas anteriormente são indispensáveis, pois darão origem, não só a uma forte motivação e satisfação, como também propiciam um alto desempenho dos trabalhadores. Para além disso, estas características são igualmente importantes visto que permitem diminuir o absentismo e ainda impedem o aumento da taxa de rotatividade dos trabalhadores. Para o estudo em questão, a autonomia será a dimensão que pretendemos abordar com maior detalhe. De acordo com

este modelo, a autonomia diz respeito à liberdade e respetiva independência que um indivíduo possui, de forma que este consiga planear de forma eficaz o seu trabalho e ainda identificar quais as fases necessárias para a concretização do mesmo (Hackman & Oldhman, 1975, 1976).

Tal como descrito na secção anterior, a aplicação de práticas de RH é fundamental, pois permitem estimular a capacidade de aprendizagem dos indivíduos ao longo do seu tempo de vida, nomeadamente, durante o período de vida ativa (Lambrechts et al., 2002). Através destas, o colaborador conseguirá determinar os seus objetivos, bem como as suas aspirações (e.g., relacionadas com evolução de carreira) e tornar-se-á, por consequência mais eficaz (Martens et al., 2006; Maurer, 2001).

Investigações anteriores propuseram que a autoeficácia está relacionada com preferências por tipologias de emprego distintas. Assim, a autoeficácia possui influência na forma como os indivíduos são capazes (ou não) para assumir novas responsabilidades e desafios no seu trabalho. De facto, indivíduos mais eficazes estão mais propensos a ambicionar empregos com melhores condições e que lhes permitam exercer um juízo pessoal sobre o mesmo. Além disso, indivíduos com uma elevada perceção de eficácia, não só terão uma maior tendência para apreciar novos desafios e farão, conseqüentemente, esforços acrescidos, caso julguem que o seu desempenho está aquém das expectativas inicialmente definidas, como também reagirão de forma menos ansiosa a tarefas ou contextos ameaçadores. Contrariamente, pessoas que se considerem como ineficazes estarão menos predispostos a enfrentar desafios mais complexos e tenderão a desistir com maior facilidade dos mesmos. Por conseguinte, indivíduos com alta autoeficácia tenderão a procurar locais de trabalho com maior autonomia, pois, dessa forma, conseguirão adquirir melhores possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional (Federici, 2013; Van Mierlo et al., 2006; Nauta et al., 2010; Saragih, 2015; Sousa et al., 2012). O nível de autonomia pode sofrer alterações consoante a idade e o nível de experiência de um indivíduo numa organização, sendo que, de acordo com a investigação desenvolvida por Örnebring et al. (2016), a autonomia tem tendência a aumentar e a tornar-se mais evidente em indivíduos mais velhos e com maior experiência (antiguidade).

De facto, indivíduos que possuem mais autonomia, acreditam que possuem as capacidades necessárias para realizar uma determinada tarefa (Langfred & Moye, 2004). Bandura (2008) sugere que a perceção e as crenças que um indivíduo possui acerca da sua autoeficácia, não só possuem impacto no funcionamento humano em termos das próprias habilidades, competências e respetivos conhecimentos adquiridos por este, como afetam o seu desempenho individual.

Com base nos pressupostos referidos anteriormente, propomos que:

H3: A autonomia modera a relação entre as práticas de diversidade etária nas organizações e a autoeficácia, sendo que quanto maior for a autonomia percebida mais forte será a relação entre as práticas de diversidade etária e a autoeficácia.

No seguimento do raciocínio anterior, espera-se que a autonomia tenha também um papel moderador no efeito indireto das práticas de diversidade etária no desempenho através da autoeficácia. Assim, se o trabalhador conseguir resolver os seus problemas de forma autónoma, tomar decisões e exercer julgamentos acerca do seu próprio trabalho de forma independente, este sentir-se-á mais competente e mais eficiente. Por conseguinte, tal facto terá influência em vários aspetos, de entre os quais se destacam, a evolução da sua autonomia pessoal, a sua crescente motivação, o aumento do seu sentido de responsabilidade e ainda a ampliação do seu desempenho individual (Langfred, 2005; Dodd & Ganster, 1996; Morin, 2001).

De facto, a autonomia é uma característica fundamental no trabalho e está relacionada com o desempenho dos trabalhadores. Jungert (2012) sugeriu que a relação entre a autonomia e o desempenho é resultado de várias componentes, como a satisfação no trabalho, a aprendizagem e compromisso organizacional, autoeficácia e *turnover*. De acordo com Spector (1986), a autonomia pode também influenciar positivamente o desempenho, sendo que, segundo este autor, quanto maior o nível de autonomia, maior será o desempenho do trabalhador. Paralelamente, outras investigações acerca da autonomia e do desempenho, concluíram que práticas flexíveis, que aumentam, consecutivamente, a autonomia dos colaboradores, são uma via que permite ampliar o desempenho individual dos trabalhadores (Boehm et al., 2021).

O estudo de Morgeson et al. (2005), sobre a autonomia e o desempenho, sugere que para que os indivíduos sejam valorizados nas organizações são necessárias três condições. Primeiro, um colaborador será tanto mais valorizado quanto maior for a sua capacidade para assumir novos papéis que conduzam a um aumento do sucesso organizacional, principalmente em aspetos que incluam maiores dinâmicas e em contextos mais competitivos. Segundo, tendo em conta que estes indivíduos terão maior capacidade adaptativa para a execução das tarefas e sentir-se-ão mais à vontade para executar tarefas autonomamente, não será necessária uma grande monitorização por parte dos supervisores, pelo que serão mais valorizados no trabalho. Por último, de acordo com os líderes, indivíduos com maior capacidade de trabalhar de forma autónoma, serão capazes de realizar tarefas distintas daquelas que desempenham diariamente. Nesse caso, além de serem mais valorizados pela sua autonomia, serão igualmente reconhecidos pelo seu melhor desempenho (Morgeson et al., 2005).

Paralelamente, a investigação desenvolvida por Rapp et al. (2014) chegou à conclusão de que, sendo a autonomia a capacidade que os colaboradores possuem para decidir quais as tarefas que pretendem realizar e como preferem desempenhá-las, nesse caso, quando os indivíduos usufruem de elevados índices de autonomia, estes sentem que tal atitude possui impacto direto nos seus resultados (desempenho). A proatividade de um trabalhador também pode ser definida pelo seu nível de autonomia. Nesse caso, quanto maior for a sua autonomia, maior será a sua capacidade para antecipar e resolver problemas, sendo este outro aspeto também valorizado pelos gestores. Outras investigações sugerem que, efeitos positivos na autonomia de um indivíduo, podem ser resultado do aumento de autoeficácia dos mesmos (Rapp et al., 2014).

Com base nos pressupostos referidos anteriormente, propomos que:

H4: A autonomia modera o efeito indireto entre as práticas de diversidade etária nas organizações e o desempenho através da autoeficácia, de tal forma que este efeito será tanto mais intenso, quanto maior for a autonomia.

Em suma, o objetivo principal deste estudo é analisar a influência das práticas de diversidade etária no desempenho individual. Pretende-se ainda perceber qual a importância da autoeficácia como mediadora entre as práticas de diversidade etária e o desempenho e, ainda, qual o papel da autonomia como moderadora da relação entre as práticas de diversidade etária e o desempenho através da autoeficácia. O modelo conceptual do presente estudo encontra-se ilustrado na Figura 1.1.

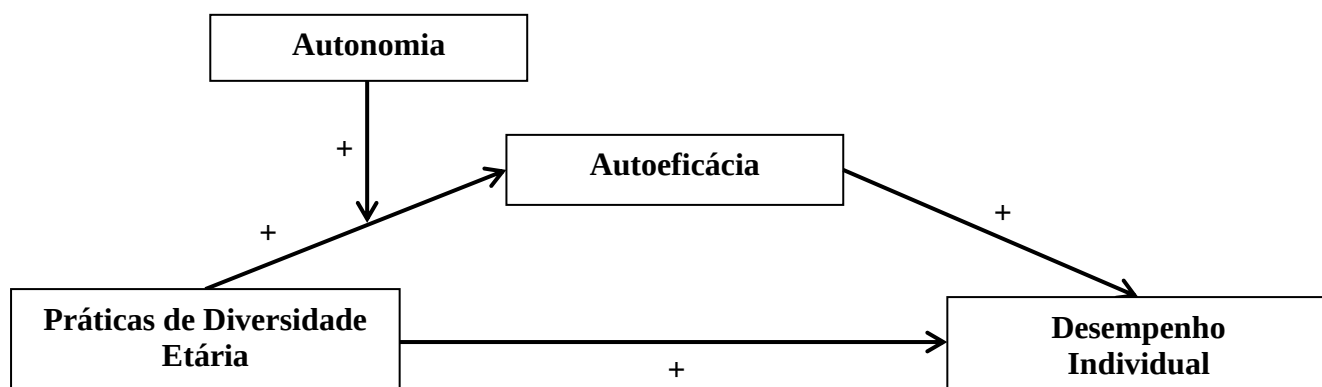


Figura 1.1 – Modelo de Investigação

CAPÍTULO 2

Método

2.1. Metodologia

Com o intuito de perceber o papel das práticas de diversidade etária nas organizações no desempenho individual dos trabalhadores, bem como o papel mediador da autoeficácia e o papel moderador da autonomia foi realizado um estudo correlacional. Este tipo de investigação é utilizado quando não é possível realizar um estudo experimental e tem como objetivo estudar a relação entre as variáveis do estudo, sendo possível precisar se as correlações entre estas serão fortes ou fracas e ainda se estas serão positivas ou negativas (Li et al., 2008).

O presente estudo apresenta uma metodologia quantitativa. Tendo em conta que um dos objetivos deste estudo se refere à análise das relações entre as variáveis presentes no modelo de investigação (modelo de mediação moderada), dada a natureza da pesquisa quantitativa (utilização de análises estatísticas), esta foi considerada, por conseguinte, a metodologia mais adequada para a realização deste estudo (Gruener & Dyck, 1994).

2.2. Procedimento

A recolha de dados foi concretizada através da realização de um questionário na plataforma Qualtrics (Anexo A). Dado que, através deste estudo, pretende-se analisar diferentes variáveis e as respetivas relações entre as mesmas, foi necessário identificar quais as escalas de medida mais adequadas para medir cada uma das variáveis, e que serão apresentadas na próxima secção.

Após a elaboração do questionário no Qualtrics, procedeu-se à recolha de dados. O *link* do questionário foi partilhado em diversas redes profissionais e sociais da equipa de investigação, nomeadamente LinkedIn, Facebook e ainda através de mensagens privadas a diversos contactos pessoais. O questionário esteve ativo durante um mês, entre o dia 18 de fevereiro e o dia 18 de março. Importa referir que o questionário iniciava com o consentimento informado, com o objetivo de dar a conhecer aos participantes qual o objetivo do estudo, a quem é que este se destinava, garantindo sempre a confidencialidade e o anonimato dos participantes no estudo. Após a recolha dos dados, estes foram exportados e posteriormente analisados através do software SPSS (versão 27).

2.3. Amostra

De forma a participar neste estudo, como critérios de inclusão, os participantes teriam de preencher dois requisitos essenciais, isto é, ter idade igual ou superior a 18 anos e estar a trabalhar por conta de outrem. Os dados foram recolhidos por conveniência (amostra de conveniência), sendo os participantes trabalhadores de diversas organizações.

A amostra é constituída por 206 participantes. A idade dos participantes variava entre os 21 e os 64 anos ($M = 38,0$; $DP = 12,1$). Quando questionado aos participantes a sua idade subjetiva (i.e., a idade com que estes se sentiam, independentemente da sua verdadeira idade), as respostas dos participantes oscilavam entre os 17 e os 100 anos ($M = 34,0$; $DP = 10,5$). A maioria dos inquiridos era do sexo feminino (78,2%). Relativamente ao nível de escolaridade, 49,5% dos participantes possuem uma licenciatura, 23,8% possuem o ensino secundário, 1,9% possuem um doutoramento e, em minoria, 1,5% têm o ensino básico.

No que diz respeito ao número de anos em que os participantes se encontravam a trabalhar na empresa onde estão atualmente, as respostas variaram entre 0 e 42 ($M = 12,8$; $DP = 11,0$). Quando questionado aos participantes há quantos anos trabalha na função onde está atualmente, as respostas variaram entre 0 e 36 ($M = 10,4$; $DP = 8,9$).

No que respeita ao setor de atividade, surgem o setor da “educação e formação”, com 30,6%, e o setor da “saúde e apoio social”, com 17,0%, com maior representatividade. Em oposição, o setor da “agricultura e pesca”, como 0,5%, e o setor das “atividades artísticas e desportivas”, com 1,5%, são áreas menos representativas na amostra.

Relativamente ao tipo de contrato, a maioria dos participantes possuem um contrato sem termo (44,2%) e a minoria possui um contrato de prestação de serviços (6,8%). Em relação à tipologia da organização, a maior parte dos inquiridos trabalha numa organização pública (49,0%), 47,1% trabalha numa organização privada e 3,9% exerce funções numa organização sem fins lucrativos.

Em relação à questão se os inquiridos estavam atualmente em teletrabalho ou em regime misto (i.e., alguns dias em teletrabalho e outros dias no escritório), a maioria respondeu que não se encontrava em teletrabalho (78,2%).

2.4. Instrumentos

À exceção da escala das práticas de diversidade etária, as escalas de medida escolhidas não se encontram disponíveis em português. Por esse motivo, estas foram sujeitas ao processo de tradução-retroversão (Brislin, 1970).

2.4.1. Práticas de diversidade etária

Para as práticas de diversidade etária foi utilizado a escala de Sousa et al. (2019), que pretendia avaliar a percepção que os participantes possuíam relativamente à existência de práticas sensíveis à idade dos trabalhadores na organização.

O instrumento escolhido era constituído por sete itens, sendo que os participantes deveriam responder ao mesmo utilizando uma escala tipo *Likert* que variava entre 1 e 6, sendo que 1 correspondia a “discordo totalmente” e 6 a “concordo totalmente” (e.g., A minha empresa dá oportunidades de desenvolvimento (i.e., formação) e promove os trabalhadores, independentemente da sua idade; os gestores na minha empresa demonstram através das suas ações que querem contratar e reter uma força de trabalho diversa, em termos de idade). A escala apresentou uma consistência interna muito boa ($\alpha = 0,92$) (Kline, 2011).

2.4.2. Autonomia

Para avaliar a autonomia, foi utilizada a respetiva sub-escala do *Work Design Questionnaire* (WDQ) desenvolvida por Morgeson & Humphrey (2006). Através desta pretendia-se perceber se os colaboradores experienciavam na sua organização tal característica do trabalho.

A sub-escala relativa à autonomia era constituída por três itens, sendo que os participantes deveriam responder à mesma utilizando uma escala tipo *Likert* que variava entre 1 e 7, sendo que 1 corresponderia a “discordo totalmente” e 7 a “concordo totalmente” (e.g., A minha função dá-me a possibilidade de usar a minha iniciativa própria ou discernimento para tomar decisões). A respetiva sub-escala apresentava uma consistência interna muito boa ($\alpha = 0,91$) (Kline, 2011).

2.4.3. Desempenho

Para estudar o desempenho foi utilizado o instrumento de medida de Williams e Anderson (1991). Esta escala tem como objetivo avaliar a percepção dos indivíduos sobre o seu desempenho.

A escala era constituída por seis itens, sendo que os participantes deveriam responder ao mesmo utilizando uma escala tipo *Likert* que variava entre 1 e 7, sendo que 1 correspondia a “discordo totalmente” e 7 a “concordo totalmente” (e.g., Concluo os deveres que me são atribuídos de forma adequada; cumprio as responsabilidades especificadas na minha descrição de funções). A escala apresentou uma boa consistência interna ($\alpha = 0,74$) (Kline, 2011).

2.4.4. Autoeficácia

Por fim, para a autoeficácia foi utilizada a versão curta da escala *Occupational Self-Efficacy* (OSE) desenvolvida por Rigotti et al. (2008) com o intuito de compreender se os colaboradores se percecionavam como autoeficazes no seu trabalho.

Esta versão da escala era constituída por seis itens, sendo que os participantes deveriam responder ao mesmo utilizando uma escala tipo *Likert* que variava entre 1 e 6, sendo que 1 correspondia a “nada verdadeiro” e 6 a “totalmente verdadeiro” (e.g., Consigo ficar calmo ao enfrentar dificuldades no meu trabalho porque confio nas minhas habilidades), demonstrando uma boa consistência interna ($\alpha = 0,88$) (Kline, 2011).

2.4.5. Questões sociodemográficas

A última parte do questionário era constituída por questões sociodemográficas (e.g., idade cronológica, idade subjetiva, sexo, habilitações literárias, antiguidade na organização, tipo de setor de atividade da sua organização, estar ou não a trabalhar em regime de teletrabalho). A inclusão destas variáveis no estudo prende-se, essencialmente, com a caracterização da amostra e com a utilização de certas variáveis como controlo no modelo teórico.

2.4.6. Variáveis de controlo

As investigações previamente realizadas têm vindo a demonstrar que as habilitações literárias podem influenciar a autoeficácia (Gist, 1987; Martins et al., 2018; Motlagh et al., 2011; Schyns & Collani, 2002).

Nesse sentido, dada a relação entre estas duas variáveis, a variável “habilitações literárias” foi utilizada como variável de controlo no modelo em estudo.

2.5. Estratégia de análise de dados

Importa referir que, para efeitos de análise, apenas foram considerados os questionários em que os inquiridos cumprissem os requisitos do estudo (ter idade igual ou superior a 18 anos e estar a trabalhar por conta de outrem), bem como aqueles que estavam maioritariamente preenchidos (apenas faltasse uma ou duas questões sociodemográficas por preencher).

Após a base de dados estar completamente limpa e organizada, os dados foram analisados com recurso ao programa *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS versão 27.0). Primeiramente, foi realizada uma análise descritiva relativamente às características da amostra (e.g., sexo, idade, habilitações literárias, setor de atividade, tipo de organização).

Posteriormente, verificou-se a consistência interna das escalas de medida e procedeu-se à análise das correlações entre as variáveis do questionário (i.e., quer as variáveis do modelo teórico, quer as variáveis sociodemográficas). De seguida, com o intuito de analisar o modelo teórico proposto (modelo de mediação moderada) e testar as respetivas hipóteses, utilizou-se o modelo 7 do *Process* (Hayes, 2018).

CAPÍTULO 3

Resultados

3.1. Análise descritiva e correlação entre as variáveis

No presente bloco será apresentada a análise descritiva das variáveis em estudo, isto é, as respetivas médias, desvios-padrão e correlações de *Pearson*. Na tabela 3.1 encontra-se a matriz de médias, sendo a mais alta a média referente ao desempenho ($M = 6,09$; $DP = 0,81$) e a mais baixa a das habilitações literárias ($M = 3,77$; $DP = 0,92$).

No que respeita à análise das correlações, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* (Tabela 3.1). As práticas de diversidade etária encontram-se positiva e significativamente correlacionadas com a autonomia ($r = 0,50$; $p < 0,01$), com o desempenho ($r = 0,20$; $p < 0,01$) e com a autoeficácia ($r = 0,24$; $p < 0,01$). A autonomia apresenta uma correlação positiva e significativa com o desempenho ($r = 0,18$; $p < 0,05$) e com a autoeficácia ($r = 0,25$; $p < 0,01$). Já o desempenho encontra-se correlacionado positiva e significativamente com a autoeficácia ($r = 0,58$; $p < 0,01$).

No que diz respeito à variável de controlo, os resultados obtidos sugerem que as habilitações literárias apresentam um coeficiente de correlação negativo e significativamente correlacionado com a autoeficácia ($r = -0,18$; $p < 0,05$).

Tabela 3.1*Matriz de médias, desvio-padrão, correlações e consistência interna das variáveis em estudo*

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5
1. Habilidades Literárias	3,77	0,92					
2. Práticas de Diversidade Etária	3,97	1,29	0,11	(0,92)			
3. Autonomia	4,69	1,68	0,11	0,50**	(0,91)		
4. Desempenho	6,09	0,81	0,01	0,20**	0,18*	(0,74)	
5. Autoeficácia	4,90	0,80	-0,18*	0,24**	0,25**	0,58**	(0,88)

Nota: $N = 206$. M = Média. DP = Desvio-padrão. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$ (os valores que se encontram entre parênteses correspondem aos alfas de *Cronbach*).

3.2. Teste do modelo de análise

Os resultados obtidos, tal como se pode verificar na tabela 3.2, mostram que o efeito do modelo relativo ao desempenho é significativo ($F(3,202) = 36,18$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,35$).

O efeito direto entre as práticas de diversidade etária e o desempenho não foi significativo ($B = 0,03$; IC 95% [-0,041; 0,104]), não suportando a hipótese 1. A autoeficácia mediou a relação entre as práticas de diversidade etária e o desempenho ($B = 0,59$; IC 95% [0,470; 0,707]), confirmando a hipótese 2. Assim, quanto mais práticas de diversidade etária forem introduzidas nas organizações, maior será a perceção de autoeficácia dos colaboradores o que, por sua vez, dará origem a melhores índices de desempenho individual. Importa também referir que, como o efeito direto não se revelou significativo, estamos perante uma mediação total (Preacher & Hayes, 2004).

Embora não fosse formulada uma hipótese relativa à relação entre as práticas de diversidade etária e a autoeficácia, importa referir que se verificou um efeito significativo e positivo entre as variáveis referidas ($B = 0,10$; IC 95% [0,008;0,194]).

O efeito do modelo que explica a autoeficácia é significativo ($F(4,201) = 7,74$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,13$). A autonomia não revelou um efeito moderador na relação entre as práticas de diversidade etária e a autoeficácia ($B = 0,04$; IC 95% [-0,009; 0,083]), rejeitando-se nesse sentido a hipótese 3. O índice de mediação moderada não foi significativo (Índice = 0,02; IC 95% [-0,011; 0,057]), pelo que a autonomia não moderou significativamente o efeito indireto na relação entre as práticas de diversidade etária e o desempenho através da autoeficácia, rejeitando-se nesse sentido a hipótese 4.

Tabela 3.2

Resultados de Regressão Múltipla para Autoeficácia e Desempenho

Variáveis	Autoeficácia				Desempenho			
	<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	95% IC	<i>B</i>	<i>EP</i>	<i>t</i>	95% IC
Efeito direto								
Práticas de Diversidade Etária	0,10*	0,05	2,15	0,01; 0,19	0,03	0,04	0,86	-0,04; 0,10
Interação								
Práticas de Diversidade Etária x Autonomia	0,04	0,02	1,58	-0,01; 0,08				
Mediador					0,59**	0,06	9,80	0,47; 0,71
Autoeficácia								
Efeito indireto								
Práticas de Diversidade Etária					0,06	0,03	0,00	0,00; 0,13
Variáveis de controlo								
Habilitações Literárias	-0,18**	0,06	-3,20	-0,30; -0,07	0,10	0,05	1,90	-0,00; 0,20

*Nota: N = 206. 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*. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$.*

CAPÍTULO 4

Discussão

O envelhecimento da população ativa tem dado origem a um conjunto de desafios às quais as organizações necessitam de dar resposta. As equipas de trabalho são cada vez menos homogéneas em questões relativas à idade, havendo um número elevado de trabalhadores mais velhos, comparativamente à totalidade de trabalhadores mais novos (Sousa et al., 2021).

Dada esta situação, as práticas de diversidade etária têm sido alvo de diferentes estudos (e.g., Boehm et al., 2014; Kanfer & Ackerman, 2004; Kunze et al., 2013; Sousa et al., 2019, 2020, 2021; Walker, 1999) e, na maioria destes, a sua importância e respetiva aplicabilidade nas organizações é constantemente reforçada. O presente estudo tinha como intuito perceber e compreender qual o papel das práticas de diversidade etária no desempenho percebido dos colaboradores. Paralelamente, também pretendia explorar o papel mediador da autoeficácia na relação entre estas variáveis, bem como o papel moderador da autonomia.

Os resultados obtidos demonstraram que o efeito das práticas de diversidade etária no desempenho não se verificou significativo, de modo que assim a hipótese 1 não se confirmou. Hofmann et al. (1992) chegou à conclusão de que o desempenho de um indivíduo pode modificar-se consoante determinados aspetos. Segundo este autor o desempenho de um trabalhador é suscetível a alterações, podendo atingir níveis mais elevados consoante a antiguidade do trabalhador na organização ou de acordo com o à-vontade deste acerca das exigências do trabalho. Tendo em conta que a média das respostas dos participantes à pergunta “Há quantos anos trabalha na empresa onde está atualmente?” foi de 12,8 (cerca de 13 anos) e que não foi questionado aos participantes e, por conseguinte, não foi estudada e controlada a variável “exigências no trabalho”, tal facto poderá ter condicionado a relação das práticas de diversidade etária com o desempenho e, por esse motivo, a relação entre estas variáveis não se revelou significativa.

De facto, são poucas as variáveis que predizem diretamente o desempenho e, por conseguinte, são raros os estudos que em Psicologia demonstram uma relação direta entre o desempenho e uma outra variável (Coelho Junior & Borges-Andrade, 2011; Schmidt & Hunter, 1977). Ainda assim, embora as práticas de diversidade etária não estejam diretamente relacionadas com o desempenho, não confirmando a hipótese 1, os resultados demonstraram

que estas possuem uma relação com a autoeficácia, confirmando a sua importância e aplicação nas organizações (Cherian & Jacob, 2013; Gärtner & Hertel, 2020; Lambrechts et al., 2002; Martens et al., 2006; Maurer, 2001; Robertson & Sadri, 1993; Stajkovic & Luthans, 1998).

De facto, de acordo com os resultados, a hipótese 2, que sugeria que a autoeficácia mediava a relação entre as práticas de diversidade etária e o desempenho confirmou-se. Tal como defendido por Martens et al. (2006) e Maurer (2001), a utilização de práticas de RH possibilita que os trabalhadores se sintam mais eficazes, pois permite-lhes melhorar as suas competências e ainda definir objetivos concretos que lhes permitam evoluir enquanto profissionais. Se houver uma congruência entre os propósitos estipulados pelos trabalhadores, a percentagem de eficácia deste torna-se maior, permitindo-lhe, assim, trabalhar por um período maior.

Assim, tal como proposto por Ali e French (2019) e por Cox (1994), as práticas de RH mais inclusivas que propiciem um clima de diversidade etária nas organizações, darão origem a uma percepção de troca social entre os membros da organização, permitindo-lhes obter índices de desempenho mais elevados. Desse modo, a presença de um clima de diversidade etária e com a consequente utilização de práticas sensíveis à idade, poderá favorecer o aumento dos níveis de desempenho individual dos colaboradores. Nesse caso, as organizações assumem um papel fundamental pois, através de uma boa gestão das práticas de diversidade etária, conseguirão influenciar o desempenho dos seus colaboradores, contribuindo para que estes tenham melhores aptidões (Sousa et al., 2020).

Nesse sentido, através da aplicação de práticas de RH mais específicas, neste caso, práticas sensíveis à idade, as organizações, por sua vez, irão possuir colaboradores com recursos mais aprimorados e com melhores capacidades para tanto priorizarem as tarefas mais importantes para si, como para desempenhá-las da melhor forma possível. Desse modo, com a introdução de práticas de diversidade etária ou com o aperfeiçoamento destas, assumindo que já são colocadas em práticas, as organizações conseguirão formar indivíduos mais eficazes na realização das suas tarefas e ainda com melhor desempenho. A título ilustrativo, através do processo de compensação (mencionado na Teoria SOC), o indivíduo terá a possibilidade de identificar quais as suas necessidades face às perdas que sofreu ao longo da vida. Se tratar-se de um colaborador mais velho, este irá reconhecer, mediante este processo de compensação, quais as perdas que sofreu face ao normal processo de envelhecimento. Uma das carências identificadas poderá referir-se à diminuição da força física e, mediante esse reconhecimento, o indivíduo irá perceber que para realizar as tarefas com melhor eficácia, deverá solicitar auxílio a um colaborador mais novo, que possuirá (possivelmente) uma destreza física melhor que este (Moghimi et al., 2017).

Subsequentemente, a autoeficácia pode conduzir, em diversos contextos, a melhor desempenho no trabalho. A adaptação tecnológica, a obtenção de novas competências e a capacidade para integrar um novo membro na organização são exemplos de como a percepção de autoeficácia do indivíduo podem afetar o seu desempenho (Cherian & Jacob, 2013; Robertson & Sadri, 1993; Stajkovic & Luthans, 1998). A autoeficácia é um complemento do desempenho, isto é, se um indivíduo estabelecer metas ambiciosas, este irá tornar-se mais eficaz e, conseqüentemente, irá aumentar o seu desempenho. Assim, a autoeficácia, não só pode levar a melhor desempenho, como ainda constitui um complemento deste (Cherian & Jacob, 2013; Judge et al., 2007).

Os resultados obtidos não suportam a moderação da autonomia entre as práticas de diversidade etária e autoeficácia, pelo que não se confirmou a hipótese 3. Nesse sentido, consoante os resultados empíricos conclui-se que o papel moderador da autonomia na relação entre as práticas de diversidade etária e a autoeficácia, sendo que, tal como proposto, quanto maior o nível de autonomia mais intensa seria a relação entre as práticas de diversidade etária e a autoeficácia, não possui efeito significativo. Tendo em conta que as práticas de diversidade etária estão significativamente relacionadas com a autoeficácia (esta relação não foi sugerida nas hipóteses), quando introduzida a autonomia como moderadora, esta relação não sofre alterações. Isto significa que a existência de práticas de diversidade etária para a autoeficácia é sempre importante, independentemente do nível de autonomia que o indivíduo tem.

Na sequência da hipótese anterior, a hipótese 4, relativa ao modelo de mediação moderada, não foi suportada. Os resultados obtidos indicaram que a autonomia não modera o efeito indireto entre as práticas de diversidade etária e o desempenho por intermédio da autoeficácia, sugerindo que, independentemente do nível de autonomia atribuído a um colaborador, a relação entre as práticas e o desempenho não iriam alterar-se caso este efeito fosse significativo. Outra possível explicação para a inexistência deste efeito de moderação poderá dever-se a aspetos mais descritivos e relacionados com a amostra. De acordo com os resultados obtidos e expressos na Tabela 3.1, onde estão apresentadas as médias (e não só) das variáveis em estudo, para a autonomia obteve-se uma média de 4,69. Sendo que a sub-escala do *Work Design Questionnaire* (WDQ), desenvolvida por Morgeson & Humphrey (2006), para a autonomia apresentava uma escala de 1 a 7, embora o valor médio da autonomia seja superior ao valor intermédio da escala, contudo esse valor poderá não ter sido suficientemente elevado para verificar-se um efeito de mediação moderada significativo.

4.1. Implicações Práticas

O presente estudo teve como principal objetivo perceber qual o papel das práticas de diversidade etária no desempenho individual dos colaboradores. Assim, os resultados obtidos assumem, de facto, grande importância para as organizações, nomeadamente para as que pretendem tornar-se mais inclusivas, sobretudo em questões relativas à idade.

Para as organizações é fundamental entender o impacto do envelhecimento da população ativa e ainda quais as necessidades do trabalhador face à sua idade, pois, face a este cenário e tendo em conta os desafios que o mesmo implica, é essencial que as organizações adotem medidas e que apliquem práticas (sensíveis à idade) menos discriminatórias e mais inclusivas (Boehm et al., 2014; Kunze et al., 2013; Walker, 1999).

Embora não se tenha verificado um resultado significativo entre as práticas de diversidade etária e o desempenho individual, contudo verificou-se que esta relação é significativa quando mediada pela autoeficácia e que as práticas de diversidade etária estão significativamente relacionadas com a autoeficácia (Cherian & Jacob, 2013; Gärtner & Hertel, 2020; Lambrechts et al., 2002; Martens et al., 2006; Maurer, 2001; Robertson & Sadri, 1993; Stajkovic & Luthans, 1998). Nesse sentido, mesmo que a introdução de práticas sensíveis à idade, por si só, não afete diretamente o desempenho individual dos colaboradores, ainda assim, as organizações deverão implementar as práticas de diversidade etária de forma a promover a autoeficácia, visto que a valorização da percepção de autoeficácia percebida pelos seus colaboradores, permitirá que estes obtenham melhores desempenhos individuais e, dessa forma, melhor desempenho coletivo e/ou organizacional (Boehm et al., 2014; Cox, 1994).

De facto, o envelhecimento da população ativa é uma realidade cada vez mais presente no contexto laboral e, por conseguinte, é fundamental que os líderes e/ou gestores percebam quais as estratégias, isto é, que práticas de RH (no caso concreto, relativas à diversidade etária dos colaboradores) devem utilizar para continuar a construir equipas de trabalho ainda mais motivadas e com níveis de desempenho cada vez mais elevados (Sousa et al., 2020).

Kopelman et al. (1990) desenvolveram um modelo tendo por base três pilares: clima, cultura e produtividade. Segundo estes autores, o clima organizacional possui influencia na produtividade dos colaboradores através dos estados cognitivos e afetivos e dos seus respetivos efeitos positivos (e.g., motivação e satisfação no trabalho), bem como por meio de atitudes organizacionais distintas (e.g., desempenho e comportamentos de cidadania). Nesse sentido, é fundamental que as organizações assegurem que os seus colaboradores estão motivados e que

obtem níveis de desempenho elevados sendo que, para tal, podem recorrer a uma gestão de RH mais inclusiva, utilizando, no caso concreto, para esse efeito, práticas de diversidade etária.

A aplicação de práticas de diversidade etária inclui várias dimensões: recrutamento e seleção, formação, práticas de trabalho flexíveis, ergonomia e/ou *design* do local de trabalho e mudança de atitudes dentro das organizações. No recrutamento e seleção, a inclusão e respetiva aplicação de boas práticas implica garantir que os colaboradores mais velhos tenham igual acesso aos empregos disponibilizados e que, devido à sua idade, não sejam discriminados, direta ou indiretamente (e.g., ausência de limites de idade nos anúncios de emprego). Já na formação, as organizações deverão garantir que os trabalhadores mais velhos não são prejudicados no acesso à formação, bem como na progressão na carreira e ainda que sejam fornecidas as devidas oportunidades de aprendizagem ao longo do seu percurso profissional. No que toca às práticas de trabalho flexíveis, implica fornecer aos colaboradores mais velhos maior flexibilidade nos seus horários de trabalho, bem como no momento da sua reforma. Esta adaptabilidade nas horas pode também beneficiar os trabalhadores mais novos, contudo possui maior relevância nos colaboradores mais velhos, pois permite que estes se mantenham no emprego por um período mais alargado. No que respeita aos aspetos ergonómicos e/ou *design* de trabalho, as empresas poderão adotar medidas mais preventivas, permitindo compensar o declínio físico propício do envelhecimento. Para tal, poderão ser fornecidos equipamentos de iluminação, assentos mais benéficos e ergonomicamente mais estáveis e ainda, mediante alguns trabalhos que exigem mais esforços físicos, poderão ser eliminados alguns movimentos mais bruscos e violentos, nomeadamente em trabalhadores mais velhos. Por fim, no que respeita às mudanças de atitudes dentro das organizações, a aplicação de boas práticas, consoante esta dimensão, implica maior comprometimento entre os colaboradores e a organização, mudar atitudes face aos trabalhadores mais velhos (consciência da idade) e, de forma a combater o preconceito da idade, poderão ser dadas evidências, tanto aos gestores, como às equipas de supervisão e à força de trabalho de trabalho em geral, mostrando quais as vantagens de incluir e investir em trabalhadores mais velhos (Boehm & Dwertmann, 2015; Carstensen et al., 1999; Christian et al., 2011; Khilji & Wang, 2006; Oksanen & Virtanen, 2012; Truxillo et al., 2015; Walker, 1999).

O modelo dos quatro *bundles* (isto é, conjunto de práticas de RH) desenvolvido por Kooij et al. (2014) permite também às organizações promover um envelhecimento mais saudável, ajudando, dessa forma, os trabalhadores mais velhos a conviver melhor com os ganhos e perdas (Teoria SOC – processo de compensação) resultantes da sua idade. Assim, este modelo permite, não só reter os trabalhadores mais velhos nas organizações, como impedir que haja a criação de estereótipos e posterior discriminação devido à diversidade etária (entre idades diferentes).

Embora este modelo esteja maioritariamente focado nos colaboradores mais velhos, contudo foca-se também na contratação, promoção e retenção de colaboradores de todas as idades.

Assim, as práticas de diversidade etária espelham estes quatro *bundles* de práticas de RH. Existem quatro tipos de práticas de RH (sensíveis à idade) que ajudam a reter os trabalhadores mais velhos nas organizações, sendo essas de desenvolvimento, de manutenção, de utilização e práticas acomodativas. As práticas de desenvolvimento dizem respeito a estratégias organizacionais que facilitam o crescimento dos trabalhadores e permitem que estes adquiram níveis de funcionamento ótimos (e.g., formação). Já as práticas de manutenção referem-se às práticas que visam assegurar os níveis de funcionamento relativos aos trabalhadores mais velhos, tendo em conta as alterações propícias do processo de envelhecimento. A formulação de horários mais flexíveis é um exemplo deste tipo de práticas. As práticas de utilização dizem respeito ao tipo de práticas empregues quando os indivíduos, após alguma perda, necessitam de recuperar recursos outrora existentes (e.g., experiência). Estas práticas têm como objetivo permitir que os trabalhadores recuperem os seus níveis de funcionamento, de forma a garantir que estes conseguem realizar de forma eficaz as suas tarefas. Mais concretamente, estas práticas podem ser vistas na valorização e ainda no reconhecimento que é atribuído à experiência dos trabalhadores. Através da idealização de novas formas de trabalho (re-desenhar o trabalho), as práticas de diversidade etária podem ser utilizadas tendo em vista a redução do número de tarefas que não podem ser realizadas por trabalhadores mais velhos e, em simultâneo, a substituição destas por outras mais acessíveis de efetuar. Por fim, as práticas acomodativas tem como intuito responder às carências dos trabalhadores e, consequentemente, aumentar o seu desempenho. Dada a natureza deste tipo de práticas, é fundamental um constante acompanhamento e permanente monitorização por parte dos superiores, de forma a verificar se as necessidades dos trabalhadores são ou não suprimidas (Boehm et al., 2014; MacDuffie, 1995; Rego et al., 2017; Sousa et al., 2020).

Sabe-se que o lucro e a visibilidade conseguida pelas organizações no mercado são fruto do trabalho árduo realizado pelos seus trabalhadores. Nesse sentido, o desempenho organizacional é crucial para atingir este fim. Por conseguinte, o desempenho organizacional só é visível se o desempenho individual de cada trabalhador também se mantiver (Moore & Tenney, 2012).

Assim, perante as constantes mudanças demográficas pela qual a população está a enfrentar, é essencial percebermos que estratégias devem ser postas em prática para, não só enfrentar esta realidade, como também permitir que os níveis de produtividade das organizações não diminuam e, consequentemente, que o desempenho individual dos colaboradores também

não diminui. Assim, é importante alertar toda a comunidade para esta realidade e compreender como podem ser encarados todos os desafios que desta poderão surgir (Sousa et al., 2020).

4.2. Limitações e Estudos Futuros

Nesta secção serão apresentadas não só limitações que devem ser tidas em consideração no presente estudo, principalmente na formulação e interpretação dos resultados obtidos, bem como algumas sugestões para estudos futuros sobre o tópico em estudo.

A primeira limitação diz respeito ao tipo de amostra recolhida. Sendo que a amostra deste estudo foi recolhida por conveniência, não é permitida a generalização dos resultados obtidos.

A segunda limitação identificada refere-se à representatividade da amostra. Dado que o presente estudo aborda temáticas relativas à idade (práticas de diversidade etária), tendo em conta que a média de idades dos participantes era de 38 anos de idade, seria relevante recolher uma amostra mais diversificada e com uma maior amplitude de faixas etárias, nomeadamente de trabalhadores mais velhos.

A terceira limitação reconhecida tem que ver com as características da amostra recolhida. A amostra era composta não só por trabalhadores de diferentes setores de atividade, como também de empresas quer públicas, quer privadas. Dado que não existem muitos estudos que estudem diretamente a relação entre as práticas de diversidade etária e a tipologia da organização, isto é, pública ou privada, tal como já sugerido por Odhiambo et al. (2018) e como resposta a esta questão, deveriam ser consideradas, em futuras investigações, a diferenciação entre o tipo de organização e a sua influência nas práticas organizacionais sensíveis à idade.

Relativamente às sugestões para estudos futuros, seria pertinente estudar estas variáveis recorrendo a uma metodologia qualitativa e verificar se os resultados seriam semelhantes. Dadas as vantagens da metodologia qualitativa – grande flexibilidade (permite reformular e especificar questões colocadas ao participante); possibilita a obtenção de informações mais específicas e precisas; permite que o investigador registre comportamentos e/ou reações do participante (e.g., comunicação não-verbal) (Queirós et al., 2017) – os resultados obtidos poderiam, eventualmente, fornecer uma visão mais holística do fenómeno em estudo, pois, dado que o modelo de investigação proposto apresenta, na sua maioria, variáveis individuais (isto é, reportam a características pessoais do participante) e que procuram, por conseguinte, perceber a perceção do indivíduo face às mesmas, assim, a utilização de entrevistas poderia ser uma metodologia útil e com resultados mais consistentes que suportassem, inclusive, os resultados previamente obtidos através deste estudo. Com base nesta sugestão, dado que ambas as

metodologias apresentam as suas vantagens e que podem complementar-se simultaneamente, nesse sentido, a aplicação de uma metodologia mista poderia ser igualmente relevante (Kelle, 2006).

Além disso, dadas as implicações práticas mencionadas no capítulo anterior, caso fosse aplicado um plano de intervenção numa organização em concreto, tendo por base os resultados obtidos seria pertinente a execução de estudos longitudinais que permitissem avaliar e perceber quais as consequências mediante a execução do plano de intervenção.

A autonomia, contrariamente ao esperado, não moderou a relação entre as práticas de diversidade etária e a autoeficácia, nem moderou o efeito indireto entre as práticas de diversidade etária e o desempenho através da autoeficácia. Nesse sentido, em estudos futuros, ao invés de ser considerada a autonomia como moderadora, poderiam ser testados outras variáveis moderadoras como o feedback² (Lee & Kim, 2020). O estudo de Loher et al. (1985) e a sua abordagem acerca das características do trabalho, refere que tanto a autonomia como o feedback permitem induzir estados psicológicos, tais como maior sentido de responsabilidade, que possibilitam aos indivíduos crescer enquanto profissionais, dando origem a maior motivação, qualidade e satisfação no trabalho e, dessa maneira, promovem índices de rotatividade e absentismo mais baixos. Por esse motivo, torna-se relevante estudar o feedback como moderadora do modelo proposto no presente estudo.

² Na presente dissertação, aquando da recolha de dados, foi utilizada uma escala para medir o feedback. Por conseguinte, como sugestão para estudos futuros, esta variável poderia ser introduzida como moderadora.

CAPÍTULO 5

Conclusões

As organizações são cada vez mais estimuladas a enfrentar novos desafios e, por conseguinte, face às mudanças sociodemográficas, as empresas são cada vez mais por equipas constituídas por idades distintas (INE, 2020). Nesse sentido, a aplicação de práticas de diversidade etária é o ponto de partida para fazer face a este cenário (Sousa et al., 2021). Assim, a gestão de RH assume também um papel essencial na aplicação, não só de práticas mais universais, como também no planeamento e execução de práticas sensíveis à idade dos trabalhadores.

No presente estudo, foi examinado um modelo de investigação de mediação moderada. De acordo com o modelo de investigação proposto, as práticas de diversidade etária estariam relacionadas com o desempenho e que esta relação seria mediada pela autoeficácia. Segundo os resultados obtidos, a relação entre as práticas de diversidade etária e o desempenho não era significativa, contudo conclui-se que a autoeficácia mediava significativamente a relação entre ambas as variáveis. Os resultados também demonstraram que as práticas de diversidade etária e a autoeficácia estavam significativamente relacionadas. Desta forma, os resultados sugerem a relevância, não só do papel mediador da autoeficácia, como também da relação desta com as práticas de diversidade etária. Além disso, foi também analisado o papel moderador da autonomia na relação entre as práticas de diversidade etária e a autoeficácia e o papel desta no efeito indireto entre as práticas de diversidade etária e o desempenho através da autoeficácia, sendo que em nenhum dos casos a moderação foi significativa.

Em suma, a presente dissertação evidencia a importância que as práticas de diversidade etária possuem para as organizações, visto que a sua aplicabilidade permite melhorar percepção de autoeficácia dos trabalhadores e, por consequência, o seu desempenho individual percebido. Nesse sentido, a utilização de práticas sensíveis à idade torna-se fundamental no contexto organizacional, pois permite, do ponto de vista individual, tornar os colaboradores mais envolvidos nas suas tarefas, com melhores índices de autoeficácia e de desempenho e, do ponto de vista coletivo, tornar as organizações mais inclusivas e menos discriminatórias em questões relacionadas com a idade dos seus colaboradores.

Referências Bibliográficas

- Ali, M., & French, E. (2019). Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 287-307. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12225>
- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 319-344. <https://doi.org/10.1002/job.647>
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P. B. Baltes & M. M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the Behavioral Sciences* (pp. 1-34). Cambridge: University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511665684.003>
- 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. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.471>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy in Changing Societies*. Cambridge University Press.
- Bandura, A., Azzi, R., & Polydoro, S. (2008). *Teoria Social Cognitiva*. São Paulo: Artmed.
- 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. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>
- Boehm, S. A., & Dwertmann, D. J. (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. A., Schröder, H., & Bal, M. (2021). Age-related human resource management policies and practices: Antecedents, outcomes, and conceptualizations. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 257-272. <https://doi.org/10.1093/workar/waab024>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Campbell, J. P. & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Behaviour*, 2, 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165-181. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.3.165>
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences – Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>

- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of self-efficacy on motivation and performance of employees. *International Journal of business and management*, 8(14), 80-88. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p80>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Coelho Junior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Effects of individuals and contextual variables on individual performance at work. *Estudos de Psicologia*, 16, 111-120. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2011000200001>
- Cox, T. H. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, & practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Dodd, N., & Ganster, D. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of organizational behavior*, 17(4), 329-347. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199607\)17:4<329::AID-JOB754>3.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199607)17:4<329::AID-JOB754>3.0.CO;2-B)
- Esteves, A. (2018). *A natureza dinâmica do desempenho individual: Uma análise longitudinal com base num estudo de caso organizacional* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas [ISCSP]). <http://hdl.handle.net/10400.5/17764>.
- Federici, R. A. (2013). Principals' self-efficacy: Relations with job autonomy, job satisfaction, and contextual constraints. *European journal of psychology of education*, 28(1), 73-86. <https://doi.org/10.1007/s10212-011-0102-5>
- Gärtner, L. U., & Hertel, G. (2020). Age as moderator of the relationship between self-efficacy and effort in occupational teams. *Work, Aging and Retirement*, 6(2), 118-129. <https://doi.org/10.1093/workar/waz024>
- Gist, M. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of management review*, 12(3), 472-485. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306562>
- Gruener, G., & Dyck, P. J. (1994). Quantitative sensory testing: methodology, applications, and future directions. *Journal of Clinical Neurophysiology*, 11(6), 568-583. <https://doi.org/10.1002/mus.20053>
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The journal of industrial relations*, 44(3), 335-358. <https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Yale University - Manpower Administration [DOL] - Organizational Effectiveness Research Program: Washington D.C. <https://eric.ed.gov/?id=ED099580>.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. London: Palgrave Macmillan.
- Hofmann, D. A., Jacobs, R., & Gerras, S. J. (1992). Mapping individual performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 185–195. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.2.185>

- Huettermann, H., & Bruch, H. (2019). Mutual gains? Health-related HRM, collective well-being and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1045-1072. <https://doi.org/10.1111/joms.12446>
- Huang, H. M., & Liaw, S. S. (2007). Exploring learners' self-efficacy, autonomy, and motivation toward e-learning. *Perceptual and motor skills*, 105(2), 581-586. <https://doi.org/10.2466/pms.105.2.581-586>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Joseph, R. D. (2014). Age diversity and its impact on employee performance in Singapore. *International Journal of Research & Development in Technology and Management Science Kailash*, 21(5), 79-98.
- Juanas, Á., Bernal Romero, T., & Goig, R. (2020). The relationship between psychological well-being and autonomy in young people according to age. *Frontiers in psychology*, 11, 1-8. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9580-x>
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: the integral role of individual differences. *Journal of applied psychology*, 92(1), 107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.107>
- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002-3019. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763841>
- Jungert, T. (2012). *The meaning of support from co-workers and managers in teams when working*. Linköping University: Electronic Press.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of management review*, 29(3), 440-458. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670969>
- Kelle, U. (2006). Combining qualitative and quantitative methods in research practice: purposes and advantages. *Qualitative research in psychology*, 3(4), 293-311. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1177/1478088706070839>
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189. <https://doi.org/10.1080/09585190600756384>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 282-318). San Francisco - CA: Jossey-Bass.
- Kooij, D. T., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G., & Dijkers, J. S. (2014). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12000>
- Kunze, F., Boehm, S., & 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), 413-442. <https://doi.org/10.1111/joms.12016>
- Lambrechts, E., De Weerd, S., Corthouts, E., & Kauwenbergs, S. (2002). Duurzame ontwikkeling, duurzaam ondernemen, levenslang leren. Lessen voor het personeelsbeleid.

- In L. Peeters, P. Matthyssens, & L. Vereeck (Eds.), *Sustainable development, sustainable enterprise, lifelong learning. Lessons for human resource management* (pp. 29-49).
- Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of applied psychology*, 89(6), 934. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.934>
- Langfred, C. W. (2005). Autonomy and performance in teams: The multilevel moderating effect of task interdependence. *Journal of management*, 31(4), 513-529. <https://doi.org/10.1177/0149206304272190>
- Lee, H. W., & Kim, E. (2020). Workforce diversity and firm performance: Relational coordination as a mediator and structural empowerment and multisource feedback as moderators. *Human Resource Management*, 59(1), 5-23. <https://doi.org/10.1002/hrm.21970>
- Li, Z., Zhao, X., Esveld, C., Dollevoet, R., & Molodova, M. (2008). An investigation into the causes of squats – Correlation analysis and numerical modeling. *Wear*, 265(9-10), 1349-1355. <https://doi.org/10.1016/j.wear.2008.02.037>
- Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2020). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 71. <https://doi.org/10.1037/apl0000497>
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280–289. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.2.280>
- 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. <https://doi.org/10.1177/001979399504800201>
- Magnusson, D., (1996). *The Life-Span Development of Individuals: Behavioural, Neurobiological and Psychosocial Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 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. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0100>
- Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2019). What strategy of human resource management to retain older workers?, *International Journal of Manpower*, 40(1), 135-153. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0170>
- Martens, H., Lambrechts, F., Manshoven, J., & Vandenberg, A. (2006). An organizational development approach towards age diversity practices in Belgian organizations. *Ageing International*, 31(1), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s12126-006-1001-y>
- Martins, L. L. P., Coimbra, S., Fontaine, A. M., & Barrera, S. D. (2018). Preditores de autoeficácia acadêmica em jovens portugueses e brasileiros cursando ensino profissional. *Revista da Sociedade de Psicoterapias Analíticas Grupais do Estado de São Paulo [SPAGESP]*, 19(2), 6-22.
- Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of management*, 27(2), 123-140. <https://doi.org/10.1177/014920630102700201>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.2108>
- Moore, D. A., & Tenney, E. R. (2012). Time pressure, performance, and productivity. In M. A. Neale & E. A. Mannix (Eds.), *Looking Back, Moving Forward: A Review of Group and Team-Based Research – Research on Managing Groups and Teams* (pp. 305-326).

- Emerald Group Publishing: Bingley – Reino Unido. [https://doi.org/10.1108/S1534-0856\(2012\)0000015015](https://doi.org/10.1108/S1534-0856(2012)0000015015)
- 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), 1321-1329. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of applied psychology*, 90(2), 399-406. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.399>
- Morin, E. M. (2001). Os Sentidos do Trabalho. *Revista de administração de empresas*, 41(3), 8-19. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>
- Motlagh, SE, Amrai, K., Yazdani, MJ, altaib Abderahim, H., & Souiri, H. (2011). A relação entre autoeficácia e desempenho acadêmico em estudantes do ensino médio. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 765-768. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.180>
- Nauta, M. M., Liu, C., & Li, C. (2010). A cross-national examination of self-efficacy as a moderator of autonomy/job strain relationships. *Applied Psychology*, 59(1), 159-179. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00375.x>
- Neri, A. L. (2006). O legado de Paul B. Baltes à Psicologia do Desenvolvimento e do Envelhecimento. *Temas em psicologia*, 14(1), 17-34. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=513751426004>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). The moderating effects of age in the relationships of job autonomy to work outcomes. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 64-78. <https://doi.org/10.1093/workar/wau003>
- Odhiambo, M. W., Gachoka, H. G., & Rambo, C. M. (2018). Relationship between Age Diversity and Employee Performance of Public Universities in Western Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11), 223-248. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i11/4897>
- Oksanen, T., & Virtanen, M. (2012). Health and retirement: a complex relationship. *European Journal of Ageing*, 9(3), 221-225. <https://doi.org/10.1007/s10433-012-0243-7>
- Örnebring, H., Lindell, J., Clerwall, C., & Karlsson, M. (2016). Dimensions of journalistic workplace autonomy: A five-nation comparison. *Journal of the European Institute for Communication and Culture*, 23(3), 307-326. <https://doi.org/10.1080/13183222.2016.1215833>
- 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. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European journal of education studies*, 3(9), 369-387. <https://doi.org/10.5281/zenodo.887089>
- Rapp, A., Agnihotri, R., Baker, T. L., & Andzulis, J. M. (2015). Competitive intelligence collection and use by sales and service representatives: how managers' recognition and autonomy moderate individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 357-374. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0384-7>
- 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128462>

- Riach, K. (2009). Managing 'difference': understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 319-335. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00096.x>
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238-255. <https://doi.org/10.1177/1069072707305763>
- Robertson, I. T., & Sadri, G. (1993). Managerial self-efficacy and managerial performance. *British Journal of Management*, 4(1), 37-45. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1993.tb00160.x>
- Saragih, S. (2015). The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203-205. <https://doi.org/10.21632/irjbs.4.3.203-215>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1977). Development of a general solution to the problem of validity generalization. *Journal of Vocational Behavior*, 62(5), 529-540. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.5.529>
- Schyns, B., & Von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European journal of work and organizational psychology*, 11(2), 219-241. <https://doi.org/10.1080/13594320244000148>
- Smith, J., & Baltes, P. B. (1997). Profiles of psychological functioning in the old and oldest old. *Psychology and Aging*, 12(3), 458. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.12.3.458>
- Sousa, C., Coelho, F., & Guillaumon-Saorin, E. (2012). Personal Values, Autonomy, and Self-efficacy: Evidence from frontline service employees. *International journal of selection and assessment*, 20(2), 159-170. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2012.00589.x>
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01937>
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2020). Envelhecimento e trabalho: o papel das práticas de diversidade etária na retenção dos trabalhadores. *Envelhecimento e trabalho: o papel das práticas de diversidade etária na retenção dos trabalhadores*, 53-61. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/22754>.
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2021). Retaining an age-diverse workforce through HRM: The mediation of work engagement and affective commitment. *German Journal of Human Resource Management*, 35(4), 1-27. <https://doi.org/10.1177/2397002220979797>
- Souza, H. (2016, setembro). *A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional* – XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Universidade Federal Fluminense - Campus Praia Vermelha.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations*, 39(11), 1005-1016. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Tam, C., & Oliveira, T. (2017), Literature review of mobile banking and individual performance, *International Journal of Bank Marketing*, 35(7), 1044-1067. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2015-0143>
- 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*, 2(1), 351-381. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435>

- Van Mierlo, H., Rutte, C. V., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J., & Doorewaard, J. A. M. C. (2006). Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 281-299. <https://doi.org/10.1080/13594320500412249>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Walker, A. (1999). *Managing an ageing workforce: A guide to good practice*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177%2F014920639101700305>

Fontes

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.* https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=406534255&DESTAQUESmodo=2.

Nações Unidas (2019). *Nações Unidas: Centro Regional de Informação para a Europa Ocidental – Envelhecimento.* <https://unric.org/pt/envelhecimento/>.

Anexos

Anexo A – Questionário Qualtrics

Consentimento Informado

BEM VINDO(A)!

No âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, realizado no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, encontro-me a realizar uma investigação acerca das práticas de diversidade etária nas organizações e os seus efeitos no desempenho individual dos colaboradores. Nesse sentido, gostaria de solicitar a sua participação no preenchimento de um breve questionário com uma duração de aproximadamente 7/10 minutos.

O questionário destina-se a pessoas com mais de 18 anos que estejam atualmente a trabalhar por conta de outrem.

Pedimos que responda honestamente. **Não existem respostas certa nem erradas, o mais importante é o que pensa e sente realmente.**

A participação nesta investigação tem um carácter voluntário, pelo que pode interromper o preenchimento do questionário, a qualquer momento, se assim o entender. Todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais.

A equipa de investigação é constituída pela Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa e pela discente Ana Beatriz Dias Melim (abdm@iscte-iul.pt).

Se pretender algum esclarecimento adicional acerca deste estudo, poderá contactar a equipa de investigação através do e-mail indicado anteriormente.

Confirmo que tenho mais de 18 anos, sei que as minhas respostas são anónimas e aceito participar neste estudo.

☐ Aceito participar

☐ Não aceito participar

Práticas de diversidade etária³

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

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
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
3. Sinto que o meu superior direto faz um bom trabalho a gerir pessoas de diferentes idades.	1	2	3	4	5	6
4. A minha empresa facilita a aceitação de pessoas de diferentes grupos etários.	1	2	3	4	5	6
5. Todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de obter uma avaliação adequada, independentemente da sua idade.	1	2	3	4	5	6
6. O trabalho é adaptado às necessidades dos trabalhadores ao longo do tempo.	1	2	3	4	5	6
7. A experiência, competências e conhecimentos dos trabalhadores são reconhecidos, independentemente da sua idade.	1	2	3	4	5	6

³ 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01937>.

Características do Trabalho⁴

As seguintes afirmações referem-se ao seu trabalho/função. Por vezes, as afirmações poderão parecer repetitivas. Ainda assim, pedimos-lhe que leia todas com atenção e indique em que medida concorda com cada uma das afirmações. Utilize a seguinte escala⁵:

Discordo totalmente						Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. A minha função dá-me a possibilidade de usar a minha iniciativa própria ou discernimento para tomar decisões.	1	2	3	4	5	6	7
2. A minha função permite-me tomar muitas decisões por conta própria.	1	2	3	4	5	6	7
3. A minha função proporciona-me autonomia significativa na tomada de decisões.	1	2	3	4	5	6	7
10. Os resultados do meu trabalho provavelmente afetarão significativamente a vida de outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
11. A minha função tem um grande impacto nas pessoas fora da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12. O trabalho feito na minha função tem um impacto significativo em pessoas fora da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
16. Recebo uma grande quantidade de informações da minha chefia e colegas de trabalho sobre o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17. Outras pessoas na empresa, como chefias e colegas de trabalho, fornecem-me informações sobre a eficácia (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
18. Recebo feedback sobre o meu desempenho de outras pessoas na minha empresa (como a minha chefia ou colegas de trabalho).	1	2	3	4	5	6	7

⁴ 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), 1321-1329. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>.

⁵ Itens 1, 2 e 3 – Autonomia; Itens 10, 11 e 12 – Significado do Trabalho; Itens 16, 17 e 18 – Feedback dos outros (Feedback from the others). Tal como já referido, no presente estudo, aquando da recolha de dados, foi utilizada uma escala para medir o feedback, contudo, para efeitos de análise de dados, esta variável não foi analisada. Assim, como sugestão para estudos futuros, esta variável poderia ser introduzida como moderadora.

Desempenho⁶

As seguintes afirmações referem-se ao seu trabalho. 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. Concluo os deveres que me são atribuídos de forma adequada.	1	2	3	4	5	6	7
2. Cumpro as responsabilidades especificadas na minha descrição de funções.	1	2	3	4	5	6	7
3. Realizo as tarefas que são esperadas de mim.	1	2	3	4	5	6	7
4. Correspondo aos requisitos formais de desempenho do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Envolver-me em atividades que afetarão diretamente a minha avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
6. Não cumpro deveres essenciais do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

⁶ Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177%2F014920639101700305>.

Autoeficácia no Trabalho⁷

As seguintes afirmações referem-se à confiança percebida na capacidade de adaptação ao trabalho. Por favor, leia as seguintes afirmações e indique em que medida se sente confiante com as mesmas, utilizando a seguinte escala:

Nada verdadeiro					Totalmente verdadeiro
1	2	3	4	5	6

1. Consigo ficar calmo ao enfrentar dificuldades no meu trabalho porque confio nas minhas habilidades.	1	2	3	4	5	6
2. Quando sou confrontado com um problema no meu trabalho, geralmente consigo encontrar várias soluções.	1	2	3	4	5	6
3. O que surge no meu caminho no meu trabalho, eu consigo lidar com isso.	1	2	3	4	5	6
4. As minhas experiências anteriores no trabalho prepararam-me para o meu trabalho no futuro.	1	2	3	4	5	6
5. Cumpro as metas que coloco a mim próprio no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
6. Sinto-me preparado para a maioria das exigências no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6

⁷ Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238-255. <https://doi.org/10.1177/1069072707305763>.

Questões Sociodemográficas

→ Idade: _____

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

→ Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Prefiro não responder

→ Habilitações literárias:

- ☐ Ensino primário (4º ano completo)
- ☐ Ensino básico (9º ano completo)
- ☐ Ensino secundário (12º ano completo)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

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

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

→ Tipo de contrato:

- ☐ Contrato de trabalho a termo certo
- ☐ Contrato sem termo
- ☐ A termo incerto
- ☐ Prestação de serviços
- ☐ Outro Qual: _____

→ A que setor de atividade pertence a sua organização?

- ☐ Agricultura e Pesca
- ☐ Hotelaria, Restauração e Turismo
- ☐ Comércio e Vendas
- ☐ Educação e Formação
- ☐ Banca e Serviços Financeiros
- ☐ Atividades Artísticas e Desportivas
- ☐ Indústria
- ☐ Saúde e Apoio Social
- ☐ Consultoria, Informática e Atividades Científicas
- ☐ Outro. Qual? _____

→ **A sua organização é: (Qual a tipologia da sua organização?)**

- ☐ Pública
- ☐ Privada
- ☐ Sem fins lucrativos

→ **Está atualmente em teletrabalho ou em regime misto/híbrido:**

- ☐ Sim
- ☐ Não

Muito obrigada por ter participado neste estudo. Se tiver algum comentário a fazer sobre o questionário ou acerca da sua participação neste estudo, use, por favor, o espaço seguinte:
