



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Porque nos mantemos a trabalhar? O papel das características do trabalho, do compromisso, do bem-estar e da idade

Joana Barbosa Cabral

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Sara Silva Ramos, Professora Auxiliar

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Iscte - INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Setembro, 2020

Porque nos mantemos a trabalhar? O papel das características do trabalho, do compromisso, do bem-estar e da idade

Joana Barbosa Cabral

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Sara Silva Ramos, Professora Auxiliar

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Iscte - INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Setembro, 2020

Agradecimentos

Esta dissertação representa o fim de uma etapa repleta de mudanças, desafios e obstáculos, mas de muita aprendizagem, realização e felicidade. Gostaria de agradecer a todos os que tornaram este momento possível.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha família que me apoia incondicionalmente e me motiva ao longo da vida e nas minhas conquistas, mas em especial nestes últimos 5 anos da minha vida.

Ao Sandro por seres a pessoa que mais acredita em mim e nas minhas capacidades quando nem eu própria o faço. Por me incentivares sempre a ser uma pessoa melhor e por seres o meu porto de abrigo.

Aos meus amigos a quem eu agradeço pela paciência, pela presença, pelo apoio e pelos encontros para nos incentivarmos mutuamente ao longo deste ano difícil, em especial à Mariana, à Joana, à Patrícia e à Sofia. Aos de casa, em especial à Júlia e à Massa por serem a constante mais bonita da minha vida. Aos de Évora que para sempre levo no coração, obrigada.

Um obrigado a quem tornou este momento possível, à professora Sara, à professora Inês e à Tatiana pelo apoio ao longo deste ano.

Resumo

A gestão de recursos humanos tem vindo a sofrer alterações no que diz respeito aos comportamentos e atitudes relacionados com as organizações. As características do trabalho são importantes no sentido em que aumentam, não só a produtividade da parte dos trabalhadores, mas também um bom compromisso afetivo com a organização, pelo que leva a uma diminuição nas intenções de sair. Tendo em conta o bem-estar e a idade dos trabalhadores, uma vez que pode variar consoante os mesmos. O objetivo deste estudo é perceber como as características do trabalho influenciam as intenções de saída e qual o papel do compromisso afetivo, do bem-estar e da idade na relação. Foi elaborado uma investigação em dois momentos distintos com 372 participantes. Os resultados permitem-nos perceber que nem todas as características do trabalho são iguais e que quando inseridas no modelo juntamente com o compromisso afetivo, o bem-estar e ainda a idade, vão ter diferentes formas de influência para com as intenções de saída.

Palavras-Chave: Características do trabalho; Compromisso afetivo, Bem-estar, Idade; Intenções de saída

Códigos de classificação da APA

3660 Comportamento organizacional

3670 Condições de trabalho e segurança industrial

Abstract

Human resource management has been suffering changes regarding behaviors and attitudes related to organizations. Work characteristics are important in the way they increase, not only the productivity of the work but also the commitment to the organization, leading to a decrease on the intentions of leaving. Taking into account the well-being and age of workers, as it may vary depending on them. The aim of this study is to understand how work characteristics have influence on the intention to leave and what is the role of affective commitment, well-being and age in the relationship. The investigation was carried out at two different times and had 372 participants. The results allow us to realize that not all the work characteristics are the same and that when inserted in the model together with the affective commitment, well-being and even age, they will have different ways of influencing the exit intentions.

Key words: Work characteristics; Affective commitment; Well-being; Age; Turnover intentions

APA classification codes

3660 Organizational Behavior

3670 Working Conditions & Industrial Safety

Índice

Índice de quadros	7
Glossário de Siglas.....	7
Introdução	8
Enquadramento teórico	9
1. <i>Características do trabalho</i>	9
2. <i>Bem-estar</i>	14
3. <i>Compromisso Afetivo</i>	16
4. <i>Intenção de saída</i>	19
5. <i>Idade</i>	21
Método	24
Resultados	26
Discussão	35
Capítulo VI - Conclusões	38
Referências	39
Anexos.....	50
Escala: Características do trabalho	51
Escala: Compromisso Afetivo	52
Escala: Intenção de saída.....	53
Escala: Bem-estar	55
Dados demográficos	55

Índice de quadros

Tabela 1 – Matriz de Médias, Desvio-Padrão, Correlações e Consistência interna das variáveis em estudo

Tabela 2 – Autonomia

Tabela 3 – Variedade de tarefas

Tabela 4 – Variedade de competências

Tabela 5 – Significado da tarefa

Tabela 6 – Identificação com a tarefa

Tabela 7 – *Feedback*

Tabela 8 – Resumo das hipóteses

Glossário de Siglas

SST - *Socioemotional Selectivity Theory*

SOC - *Selection Optimization and Compensation model*

Introdução

A temática da Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a sofrer alterações tanto a nível da teoria como da sua aplicação. Esta gestão visa conseguir resultados, influenciando os comportamentos e as atitudes das pessoas em relação ao trabalho. Numa organização, existe a estratégia externa que pode ser marcada pela competitividade, e uma estratégia interna que promova o desenvolvimento e a motivação (Neves & Gonçalves, 2009). Estudos (e.g. Conway 2004; Armstrong-Stassen e Ursel 2009; Kooij, Jansen, De Lange & Dikkers 2010; Kooij et al., 2013) sobre a influência das práticas de RH afirmam que estas têm impacto na intenção dos trabalhadores permanecerem na organização e que esta vontade pode-se alterar consoante a idade dos trabalhadores. Algumas dessas práticas (e.g., formação, participação) podem ser vistas como práticas de alto compromisso tanto nos jovens como nos mais velhos (Kooij, Jansen, Dikkers, & de Lange, 2014).

O bem-estar dos trabalhadores é, cada vez mais, uma preocupação das organizações. Por um lado, o bem-estar é um direito dos trabalhadores, e por outro lado um fator que influencia a sua intenção de permanecer na organização. Por outro lado, o envelhecimento da população, em particular da população ativa, coloca diversos desafios às organizações e à sociedade, como a gestão do desempenho dos trabalhadores mais velhos, a manutenção da sua saúde, a escassez de mão-de-obra mais jovem, a gestão da diversidade etária no seio das organizações, entre outros (Chand & Tung, 2014).

Segundo as Nações Unidas, em 2017, a população com 60 anos ou mais alcançou os 962 milhões. Estima-se que este valor duplique até 2050, atingindo quase 2.1 bilhões. Este constante envelhecimento apresenta novos desafios, tais como a pressão para contratar e reter os trabalhadores mais velhos, os estereótipos e a diversidade na força de trabalho (Kulik, Ryan, Harper & George, 2014). Um estudo sobre a idade na satisfação com a remuneração e com o trabalho em si demonstrou que existe um efeito na intenção de saída. Os trabalhadores que têm idade inferior ou igual a 25 anos sentem mais intenção de saída quando da satisfação no trabalho

(Choudhury & Gupta, 2011). Desse modo, esta investigação é importante, uma vez que vai acrescentar conhecimento a nível das características do trabalho quando relacionadas com a intenção de saída e a influência do bem-estar, do compromisso afetivo e da idade nesta relação.

A relevância deste estudo surge num contexto marcado pelas mudanças sociodemográficas, principalmente o envelhecimento da população ativa em Portugal. O objetivo desta investigação é compreender de que forma as características do trabalho influenciam a intenção de saída dos trabalhadores, e qual o papel do bem-estar, do compromisso afetivo e da idade nesta relação. Deste modo, esta dissertação tem como objetivos específicos compreender (a) a relação do bem-estar e do compromisso afetivo e das características de trabalho quanto à atitude do colaborador de sair da empresa; (b) ajudar as organizações a compreender diversas formas de motivar os colaboradores, (c) perceber qual o efeito da idade na intenção de saída quando relacionadas com as características de trabalho. O estudo insere-se um projeto de investigação composto por vários alunos de mestrado e doutoramento do ISCTE-IUL. O facto de existirem poucos estudos que procurem analisar estas variáveis neste contexto de trabalho, faz com que este estudo traga novos conhecimentos sobre as diversas características do trabalho.

Assim esta pesquisa terá estruturada da seguinte forma: o capítulo II foca na revisão de literatura sobre as variáveis em estudo e as relações entre as mesmas. O capítulo III diz respeito ao método, incluindo a amostra, o procedimento e as medidas. O capítulo IV remete para os resultados apresentados. O capítulo V refere a discussão sobre os resultados e nas limitações encontradas durante a investigação e as sugestões para pesquisas futuras. E, por fim, o capítulo VI centra-se na conclusão.

Enquadramento teórico

1. *Características do trabalho*

Durante a década de 1960, vários estudos mostraram que o trabalho estruturado pelos princípios científicos da organização do trabalho relaciona-se com atitudes negativas em relação ao trabalho, para além de problemas de saúde mental e/ou física (e.g. Kornhauser, 1965; Turner & Lawrence, 1965). Assim, a baixa produtividade seria uma evidência de que o trabalho simples causava, de facto, problemas de saúde mental, motivação e satisfação (Arnold, et al., 2005).

Segundo Morgeson e Humphrey (2008, p.47), o desenho do trabalho “é o estudo, a criação e alteração da composição, conteúdo, estrutura e ambiente no qual o trabalho e as funções são realizados”. Remetendo assim para quem está a realizar o trabalho, o que é propriamente feito, as inter-relações entre os vários elementos de trabalho, a representação dos cargos e das tarefas (Morgeson & Humphrey, 2008 *cit in* Truxillo et al., 2012).

De entre as várias teorias sobre o desenho do trabalho, a teoria de Herzberg (1966) destacava a distinção entre os fatores motivacionais e os fatores de higiene, definindo como fatores motivacionais aspetos do próprio trabalho, como o reconhecimento, a responsabilidade e o desafio. Relativamente aos fatores de higiene podemos referir a remuneração, as condições de trabalho, o ambiente de trabalho. Este autor recomenda que a motivação / satisfação seja realçada por um aumento do uso de habilidades e do desafio (Truxillo, et al., 2012; Arnold, et al., 2005).

Já o Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (JCM, 1975) teve por base os trabalhos de Turner e Lawrence (1965). Este modelo tem como objetivo identificar as características de trabalho que contribuem para motivar, de forma intrínseca, os trabalhadores e que consequências estas geram (George & Jones, 2005). Inicialmente foram identificadas 5 características: autonomia, variedade de competências, identificação da tarefa, o significado da tarefa e o *feedback*. Atualmente fala-se de 6 características dado que se acrescentou a variedade de tarefas. A autonomia refere-se até que ponto o trabalho permite que o indivíduo exerça a escolha e a discricção. A variedade de tarefas diz respeito a uma vasta gama de tarefas que necessitem ser executadas. A variedade de competências diz respeito ao facto de o trabalho requerer uma diversidade de competências. A identificação com a tarefa remete para até que ponto o trabalho produz um resultado completo e identificável. O significado da tarefa diz respeito ao impacto que o trabalho tem sobre os outros, tanto dentro como fora da organização. Por fim, o *feedback* do trabalho em si refere-se até que ponto o trabalho dá informação sobre quão bem é feito (Truxillo et al., 2012; Arnold, et al., 2005; George, Jones & Sharbrough 2005). O modelo JCM tem incluído o bem-estar no geral, e não somente no contexto de trabalho. Em consonância, a teoria do *spill-over* propõe que os sentimentos em determinadas dimensões da vida afetam os sentimentos nos outros. Com isto, podemos aceitar a existência de uma certa transferência do bem-estar no trabalho para o geral (Spector, 1997).

As características do trabalho podem produzir "estados psicológicos críticos" (Arnold, et al., 2005). O autor acredita que as várias características se encontram relacionadas entre si: a autonomia tem impacto na responsabilidade, o *feedback* afeta o conhecimento dos resultados

reais; e as restantes influenciam o significado que o trabalho tem. Para além disto, acredita-se que estes estados psicológicos tenham impacto na motivação, na satisfação e ainda no próprio desempenho, sendo toda esta dinâmica, no entanto, moderada por diversos fatores (Arnold et al., 2005). Aumentando o *feedback* vai fazer com que os trabalhadores aprendam a partir dos seus erros e aprimorem as suas competências e capacidades. Para além do *feedback* é importante referir que com maior autonomia, os trabalhadores podem ser inovadores, de forma a tentar novas maneiras de executar as tarefas (Lapointe & Vandenberghe, 2017). Segundo alguns autores, os trabalhadores com funções que contenham as características motivacionais são mais suscetíveis a responder com baixas intenções de saída (e.g., Barling et al., 2009; Katsikea et al., 2011; McKnight et al., 2009; Singh, 1998). A autonomia e a variedade de tarefas com significado podem contribuir para aumentar a motivação intrínseca, de forma a aumentar o sentimento de realização. Para além disso, o alto *feedback* informa acerca dos resultados das atividades e da eficácia para obter os objetivos (Ilgen & Hollenbeck, 1991; Lawler & Hall, 1970 *cit in* Agarwal & Gupta, 2018).

Para Morgeson e Humphrey (2006, p. 1323), “a variedade de tarefas refere-se ao grau em que um trabalho exige que os trabalhadores realizem uma ampla gama de tarefas no trabalho. Como tal, é semelhante às noções de ampliação de tarefas”. Na literatura, a variedade de tarefas está fortemente relacionada com a literatura do bem-estar psicológico (van Mierlo, Rutte, Vermunt, Kompier, & Doorewaard, 2007). Para além disso, está positivamente relacionado com o compromisso afetivo (e.g. Scott-Ladd, Travaglione & Marshall, 2006), pois atendem às necessidades psicológicas dos trabalhadores (e.g. Pearson e Duffy, 1999) (Gillet, Forest, Benabou, & Bentein, 2015). A variedade de tarefas é idêntica ao conceito de amplitude de tarefas (Morgeson & Humphrey, 2006). Uma meta-análise (Humphrey et al., 2007) demonstrou que a variedade de tarefas está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, com o desempenho percebido, e com a sobrecarga do trabalho. Porém este fator terá mais valor para os trabalhadores mais jovens do que para os mais velhos (Zaniboni, Truxillo, & Fraccaroli, 2013). Segundo a *Socioemotional Selectivity Theory* (Carstensen, 1991), os jovens tendem a estar mais interessados em realizar mais tarefas para ganhar experiência e assim acrescentar oportunidades de reter conhecimentos. Contrariamente, os trabalhadores mais velhos estão, geralmente, menos interessados em ter uma elevada carga de trabalho numa dispersão de tarefas. Ademais, a necessidade de realizar um número elevado de tarefas distintas pede um maior esforço e um contacto com tarefas que mudam regularmente. De acordo com a *Selective Optimization with Compensation Theory* (Baltes &

Baltes, 1990), os trabalhadores mais velhos tendem a evitar o desempenho de tarefas que se situam nos seus domínios mais fracos, no lugar de investir no desempenho de uma ampla gama de tarefas. Com esta linha de pensamento, Truxillo, et al., (2012) afirmaram que, ainda que a variedade de tarefas seja favorável aos trabalhadores mais jovens, pode ser prejudicial aos mais velhos.

A variedade de competências é vista como a operacionalização de uma amplitude de habilidades para a conclusão do trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006). Uma meta-análise indica que este aspeto está positivamente relacionado com a satisfação, motivação e envolvimento (Humphrey et al., 2007). Um aumento da diversidade de competências pode levar os trabalhadores a terem uma maior oportunidade de efetivar um trabalho com mais desafio e mais interessante, o que pode afetar de forma positiva a satisfação (Hackman & Oldham, 1976). Enquanto um trabalho com um baixo nível de variedade pode afetar as intenções de reforma prematura (Schmitt, Coyle, Rauschenberger & White, 1979), com mais ênfase nos trabalhadores mais velhos, uma vez que estes sentem que o seu trabalho é menos interessante. Segundo a SST (Carstensen, 1991) e a SOC (Baltes & Baltes, 1990), os trabalhadores mais velhos estão mais interessados em experiências bem definidas, que lhes deem a possibilidade de utilizar os conhecimentos já apreendidos. Por outro lado, os mais jovens precisam de desenvolver o conhecimento e a experiência, uma vez que se encontram no início de carreira (Zaniboni, Truxillo & Fraccaroli, 2013).

O significado da tarefa diz respeito ao facto de o trabalho afetar suficientemente os outros, tanto dentro como fora da organização (Oliveira, 2015) e relaciona-se com o compromisso, com os comportamentos de cidadania, satisfação com a vida e a rotatividade (Hu & Hirsh, 2017). Algumas pesquisas afirmam que o trabalho relevante e significativo pode ser mais importante do que as promoções ou a segurança (Cascio, 2003 *cit in* Simonet, & Castille, 2020). Por exemplo, um estudo recente sugere que os trabalhadores aceitariam salários mais baixos pelo trabalho que consideravam significativo (Hu & Hirsh, 2017b). Alguns autores afirmam que o trabalho significativo está relacionado com uma “conexão entre a alma e o trabalho” (Azeez, & Genty, 2018, p. 32). Assim, espera-se que os trabalhadores que acham a sua profissão significativa e que acrescenta valor à sociedade, tendam a dedicar-se mais ao trabalho e à própria organização (Charoensukmongkol et al., 2015 *cit in* Azeez, & Genty, 2018). Esta dedicação contribui para um aumento do compromisso. Isto pode ser explicado pela teoria da propriedade psicológica, a qual diz que os sujeitos tendem a aderir a um objetivo ao qual se sintam associados (Pierce, Kostova & Dirks, 2003 *cit in* Azeez, & Genty, 2018). Deste modo, quanto mais forte é a associação ao

objetivo, maior é o sentimento de compromisso (Weinstein & Ryan, 2010 *cit in* Azeez, & Genty, 2018).

A identificação com a tarefa diz respeito aos trabalhadores que desenvolvem um trabalho do início ao fim com forte significado, de forma pessoal (Oliveira 2015) pois possibilita que se sintam capazes, competentes e eficazes ao finalizar uma tarefa identificável (Oldham & Hackman, 2010). As tarefas com uma alta identidade são mais significativas, uma vez que ao longo do processo da execução da tarefa, o trabalhador tem o objetivo em mente e as suas operações únicas (Sonnentag, 2017).

Segundo Elanain (2009) existem relações positivas entre a identificação com a tarefa e a satisfação no trabalho. A investigação revela que na avaliação dos trabalhadores existem vários fatores intrínsecos e extrínsecos que vão contribuir para a atitude relativamente ao trabalho, o vínculo e a identificação emocional com a organização. Acrescente-se ainda a reciprocidade da entidade empregadora, o que faz com que o compromisso aumente. Na mesma linha de pensamento, existe a “equação de trabalho-benefício” (Ahmad, 2018, p.16), a qual indica a reciprocidade dos trabalhadores, uma vez que esta reciprocidade envolve um sentimento indireto de obrigação para com a organização (Wajda & Angela, 2012 *cit in* Ahmad, 2018). Assim, se houver um desequilíbrio entre estes dois elementos, pode levar a que os trabalhadores deixem a organização (Zhang & Lee, 2010).

Na literatura, a autonomia pode ter uma relação com a saúde mental e com o bem-estar de trabalhadores por conta própria (Schjoedt, 2009), embora a investigação não permita aferir se a autonomia é benéfica quando combinada com elevado *stress* no trabalho. Não obstante a vantagem da autonomia em possibilitar aos sujeitos a escolha de atividades, pode também facilitar um compromisso excessivo no trabalho (Wolfe & Patel, 2019), com consequências menos positivas para o trabalhador. Os resultados da pesquisa apresentam que níveis muito elevados de autonomia podem também não ser benéficos, podendo, em certos casos, estar positivamente associados ao *stress* no trabalho (Wolfe & Patel, 2019). Um estudo verificou que a autonomia afeta o bem-estar dos trabalhadores mais velhos, pois estes trabalham mais autonomamente devido à sua maior experiência de trabalho. Esta autonomia vai fazer com que selecionem as suas habilidades adquiridas e que adaptem o seu próprio trabalho aos recursos existentes. Assim, prevê-se que esteja relacionada com altos níveis de significado, satisfação no trabalho e bem-estar (Lorente, Tordera, & Peiró, 2018).

2. Bem-estar

Diferentes autores apresentam diferentes definições de bem-estar. Segundo a Organização Mundial de Saúde o bem-estar é definido por “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade” (2014). Para Caldeira, Fumincelli, Martins, Mazzo e Pinto (2016) a expressão “bem-estar” provém das palavras “bene” e “stare” do latim, no sentido de estar bem. Normalmente, na literatura científica, bem-estar relaciona-se com os conceitos de felicidade, satisfação com a vida, prazer e prosperidade, experiências positivas ou ideias, isto remete para um conceito multidimensional (Pinto, et al., 2016).

O conceito tem vindo a ser associado a vários antecedentes individuais como os traços de personalidade, emoções, apoio social, saúde física (Mayordomo et al., 2012), e ainda ao desenvolvimento do curso da vida, incluindo a idade (Keyes, Ryff & Shmotkin, 2002).

Argyle (2001) evidenciou que a felicidade tende a aumentar, de forma leve, com a idade. Diener, Lucas, Smith, & Suh (1999) defendem que a idade faz com que a satisfação com a vida aumente, ou, pelo menos, que não diminua. Segundo a literatura, a relação entre a idade e o bem-estar pode apresentar uma forma convexa ou uma certa linearidade (Ulloa, Moller & Sousa-Poza, 2013). Diversos economistas verificaram uma relação em forma convexa entre a idade a satisfação com a vida. Conforme estas análises, os autores acreditam que o pico de bem-estar seja atingido entre os 30 e os 50 anos (e.g. Van Landeghem 2008; Blanchflower & Oswald, 2008). Foi também observada uma relação linear entre o bem-estar e a idade, contínua ao longo do ciclo de vida. Contudo, o efeito da idade no bem-estar subjetivo parece ser pequeno (Ulloa, Moller & Sousa-Poza, 2013).

A literatura mostra que o bem-estar pode incluir as dimensões de bem-estar subjetivo e de bem-estar psicológico. Alguns autores dizem que o bem-estar subjetivo se tornou mais evidente no fim dos anos 50 com a procura de fatores de qualidade de vida para monitorizar as mudanças sociais ou melhorar as políticas sociais (Keyes, et al., 2016). Este pode englobar três conceitos: o afeto positivo, o afeto negativo e a satisfação com a vida (Fernández-Zabala, Ramos-Díaz, Revuelta, Rodríguez-Fernández, & Ros, 2016). Dessa forma, a satisfação com a vida remete para a distância percebida pelo indivíduo entre a sua realidade e as suas aspirações (Keyes et al., 2002). Já o afeto consiste numa compilação de emoções que são sentidas pelas pessoas e retrata a avaliação sobre os eventos que ocorrem na sua vida. Ambos os afetos, o positivo e o negativo, são fatores independentes e devem de ser medidos de forma individual (Diener, Lucas, Smith & Suh, 1999). Assim, Kane, Mazzucchelli e Read (2016) dizem que este tipo de bem-estar é o resultado

de um afeto positivo constante, um afeto negativo ocasional e um nível elevado de satisfação com a vida. Oposto a isto, Keyes e colaboradores (2016) informam que existe um equilíbrio entre ambos os afetos que resulta na felicidade, já que é um resultado dos mesmo e que o afeto positivo pode aumentar ou diminuir conforme a idade, o afeto negativo pode manter-se incessantemente para umas pessoas e para outras pode diminuir e, conseqüentemente, a satisfação aumentar.

Quanto ao bem-estar psicológico, Keyes, et al., (2002) reiteram que este se relaciona com o desenvolvimento humano e os desafios ao longo da vida. Para alguns autores, como Awoyemi e Dombo (2016), o bem-estar psicológico aproxima-se da satisfação com a vida, isto é, uma conjugação entre o desenvolvimento da mesma, as experiências com relações positivas com os outros e a ideia de que se tem um propósito de vida.

O bem-estar ocupacional pode ser definido por incluir indicadores subjetivos e objetivos do bem-estar físico, mental e social no contexto de trabalho (OMS, 2004). Esta pode incluir indicadores positivos (e.g. boa saúde física, satisfação no trabalho), bem como negativos (e.g. exaustão emocional, tensão).

Existe também um conjunto de fatores relacionados com o trabalho que influencia o bem-estar dos indivíduos. De acordo com Danna e Griffin (1999), para que exista um bem-estar global nos trabalhadores, é necessário ter em consideração cada um individualmente. Segundo Warr (1987), o bem-estar no trabalho é visto como a qualidade da experiência e do funcionamento global no contexto profissional. Já Grant, et al., (2007) distinguem três tipos de bem-estar: i) o psicológico, como a felicidade, que se centra nas experiências subjetivas do sujeito; ii) o físico, ou seja, a saúde no que diz respeito às medidas fisiológicas objetivas; e iii) o social (relacionamentos), no qual se descreve a qualidade das relações com os outros (Kooij, et al., 2013).

Um estudo sobre o bem-estar dos trabalhadores sugere a existência de três componentes diversos: (1) sentimentos dos trabalhadores em relação à sua vida profissional; (2) necessidades psicológicas e (3) vida pessoal. Assim sendo, o bem-estar no trabalho é definido como a satisfação e o afeto quanto ao trabalho, considerando os aspetos físicos, psicológicos e sociais do trabalho (Zheng et al., 2015 *cit in* DiPietro, Moreo & Cain, 2020).

Os fatores que influenciam o bem-estar dos trabalhadores passam pelos relacionamentos, realização pessoal, satisfação com a vida, autonomia, estilo de liderança, e trabalho emocional (Dodge et al., 2012; Karatepe & Karatepe, 2010; Kara et al., 2013 *cit in* Gordon, Tang, Day & Adler, 2019). Também o *feedback*, tanto o negativo como o positivo, geram emoções nos

trabalhadores, bem como nos supervisores, sendo que, ao longo do tempo, estas respostas emocionais ao feedback vão influenciar atitudes e comportamentos no local de trabalho (Weiss & Cropanzano, 1996).

Pesquisas anteriores mostram que existe alta intenção de saída quando há um líder mau ou uma liderança abusiva (Davidson & Wang, 2011; Hinkin & Tracey, 2000; Kim & Jogaratnam, 2010; Mohsin et al., 2013), sendo os níveis baixos de bem-estar considerados um motivo da saída. A investigação mostra ainda que *stress* e *burnout* podem levar à intenção de saída dos trabalhadores (Yavas et al., 2011 *cit in* Gordon, Tang, Day, & Adler, 2019). Um outro estudo aferiu que a relação entre o bem-estar no local de trabalho e a intenção de saída, por si só, poderá não ser tão forte, demonstrando que esta relação ficou significativa quando se acrescentaram outras variáveis. Isto prova que o bem-estar, dentro de um modelo mais complexo, pode predizer melhor a intenção de saída (DiPietro, Moreo, & Cain, 2020).

Evidências anteriores (e.g., Wright & Cropanzano 2000) indicaram um laço entre o bem-estar e os resultados do trabalho (Brunetto, Teo, Farr-Wharton, & Shacklock, 2012) e mostraram que o bem-estar é um precedente do compromisso organizacional e das intenções de saída.

3. *Compromisso Afetivo*

O compromisso organizacional pode ser definido enquanto “estado psicológico que (a) descreve a relação do trabalhador com a organização e que (b) existem implicações nas decisões de ficar ou sair da empresa” (Meyer & Allen, 1991 p. 67). O alto compromisso organizacional acontece quando os trabalhadores se identificam criam um vínculo emocional com o trabalho (Meyer & Allen, 1991). Os trabalhadores comprometidos fornecem o seu esforço em relação às tarefas, responsabilidades do trabalho e aos comportamentos extra-funções. Este construto difere relativamente a outras variáveis do comportamento organizacional, em parte, porque envolve o indivíduo no trabalho e afeta o desempenho das tarefas (Saks, 2011 *cit in* Milliman, Gatling, & Kim, 2018).

O compromisso de trabalho pode, muitas vezes, estar associado ao funcionamento ideal do bem-estar percebido no local (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). Posto isto, a teoria da autodeterminação proposta por Deci e Ryan (2000), é importante, no sentido de ser o agente impulsionador da motivação e dos diferentes níveis da mesma: motivação intrínseca, extrínseca e desmotivação. Esta teoria pressupõe, também, que os comportamentos dos indivíduos sejam inspirados pelas três necessidades psicológicas, como a i) competência, isto é, a perceção de que

se é capaz de controlar e lidar com o ambiente externo; a ii) autonomia, ou seja, a percepção da capacidade de manipular e agir de forma independente e, o iii) relacionamento, que remete para a satisfação percebida sobre a aceitação dos outros (Deci & Ryan, 2002 cit in Dai, Zhuang & Huan, 2019).

Analisar o compromisso é, portanto, crucial, uma vez que está associado a baixas intenções de saída (Lum et al., 1998, Meyer et al., 2002). Meyer e Allen (1991) identificaram três dimensões do compromisso organizacional: afetivo, normativo e de continuidade. Desta forma, os trabalhadores que têm um compromisso afetivo forte tendem a ficar na organização porque assim o desejam; já os que têm um compromisso de continuidade forte ficam por necessidade; e, os que têm um forte compromisso normativo permanecem porque acham que o devem fazer. Os autores afirmam que para avaliar o compromisso organizacional é melhor avaliar estes três níveis de compromisso, para a melhor compreensão da relação do trabalhador com a organização. Como resultado disto, criaram um modelo de compromisso organizacional que inclui estes três tipos de compromisso.

Segundo o modelo, os trabalhadores podem experienciar diferentes graus nas três dimensões do compromisso. Os autores propuseram a hipótese de que cada um individualmente obtém um resultado diferente e, para além disso têm implicações diferentes. No compromisso afetivo foram encontrados diversos antecedentes importantes como as características pessoais, estruturais, relacionadas com o trabalho e com as experiências de trabalho (Meyer & Allen, 1991). É considerado como “os sentimentos positivos de identificação, apego e envolvimento na organização” (Meyer & Allen, 1984 p.375 cit in Jang & Kandampully, 2018, p.2). É visto como o vínculo emocional e o envolvimento de um colaborador com a sua entidade patronal (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001; Tews, Michel, & Stafford, 2013 cit in DiPietro, Moreo & Cain, 2020). Este tipo de compromisso é um dos aspetos mais críticos para o desempenho no trabalho ou para a rotatividade (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Algumas investigações sugerem que o suporte organizacional percebido prediz o compromisso organizacional (Luchak & Gellatly 2007; Reid et al., 2008), bem como a qualidade da relação supervisor-trabalhador, o *stress* e o bem-estar (Rodwell et al., 2009; Brunetto et al., 2012).

Meyer e Allen (1991) contemplaram que as relações mais fortes e constantes foram atingidas pelas experiências de trabalho. Quando as experiências vão ao encontro das expectativas dos trabalhadores, assim satisfazendo as necessidades básicas dos mesmos, existe tendência para que

estes criem um vínculo afetivo mais forte do que aqueles em que as experiências são menos satisfatórias. Os autores propuseram que as três componentes tendem a estar negativamente associadas às intenções de saída; que o compromisso afetivo e o normativo estariam relacionados com o desempenho e com a cidadania organizacional, de uma forma positiva; e que o compromisso de continuidade não estaria relacionado com estas variáveis. Devido a isto, precaveram que todas as formas de compromisso existentes são diferentes e que as organizações preocupadas com a intenção de saída dos trabalhadores devem considerar a natureza do compromisso a promover (Meyer, Allen & Smith, 1993). Para além disso, constata-se que estas três escalas se correlacionam diferencialmente com os antecedentes do compromisso (e.g. Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984; Meyer, Bobocel & Allen, 1991; Shore & Tetrick, 1991). De forma, a finalizar, note-se que estas estão relacionadas de maneira diferencial com o comportamento no trabalho e no desempenho como os autores previram (e.g. Allen & Smith, 1987; Hackett et al., 1992; Meyer, Paunonen, Gellatly, Coffin, & Jackson, 1989; Randall, Fedor, & Longenecker, 1990; Shore & Barksdale, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993).

Para Arfat e Riyaz (2013), o compromisso afetivo abarca três aspetos: (1) a conformidade entre os valores individuais e organizacionais, que remete para a aceitação dos objetivos; (2) uma obrigação em ajudar a empresa a alcançar estes mesmos objetivos; (3) um desejo de manter a associação organizacional (Ahmad, 2018). Este tipo de compromisso tem uma relação positiva com o desempenho económico da organização, enquanto o compromisso de continuidade tem uma relação negativa (Shore et al., 1995). Outros estudos revelaram ainda que as características afetivas têm um elevado impacto no absentismo e na intenção de saída (McFarlane-Shore & Wayne, 1993). Deste modo, o compromisso organizacional é considerado benéfico para as organizações (Meyer & Allen, 1997).

Diversos estudos sobre o compromisso (e.g., Angle & Perry, 1981; Bluedorn, 1982; Porter & Steers, 1973; Hal & Schnider, 1972; Hrebiniak & Alutto, 1972; Porter, Steers, Mdayday & Boulian, 1974; Steers, 1977) demonstraram que este está frequentemente relacionado com a rotatividade, absentismo, desempenho, satisfação, envolvimento e tensão no trabalho, função e identidade com o trabalho, a idade e o género. Estes aspetos referidos também compreendem o suporte percebido e características do trabalho tais como o significado das tarefas, a diversidade de habilidades, a identidade, a autonomia e o feedback sobre a performance dos colaboradores, assim como na tomada de decisão (Ahmad, 2018).

4. *Intenção de saída*

Por intenção de saída ou turnover compreende-se o término do trabalho de um indivíduo na sua organização (Tett & Meyer, 1993). A intenção de sair é vista como o desejo individual de cada trabalhador deixar a organização (Theron, Barkhuizen & Du Plessis, 2014 *cit in* Dai, Zhuang, & Huan, 2019). Contrariamente, a intenção de permanecer remete para a vontade consciente e intencional dos trabalhadores de ficar na empresa (Tett & Meyer, 1993).

Segundo Tett e Meyer (1993), a intenção de saída é descrita como um conjunto de cognições, como o pensamento de desistir, e de comportamentos, como a procura efetiva de um trabalho alternativo (Tett & Meyer, 1993). A rotatividade dos trabalhadores pode ser vista como o movimento de entradas e saídas do trabalho (Denvir & McMahon, 1992). Segundo a literatura, a alta rotatividade dos trabalhadores conduz geralmente a um aumento dos custos, podendo estes ser tanto diretos como indiretos. Os diretos dizem respeito aos anúncios, entrevistas, orientação e treino. Os indiretos remetem para o tempo que é utilizado no recrutamento, seleção, formação, diminuição da qualidade do serviço e da experiência da empresa, da produtividade e, consequentemente da satisfação do cliente (Brien, Thomas & Hussein, 2015).

Alguns autores (Li, Kim & Zhao, 2017) explicaram o comportamento da rotatividade dos trabalhadores e instauraram a intenção de saída como uma medida. Um estudo de Kim (2014), sugere que o apoio da supervisão é um antecedente à intenção de sair, em particular para os trabalhadores mais velhos. Relativamente aos mais novos, a gestão pessoal, fatores relacionados com o trabalho e as perspetivas de evolução são também antecedentes importantes. Em ambos, os fatores externos são igualmente importantes (Dai, Zhuang & Huan, 2019).

Neste contexto, é de destacar uma pesquisa com 23 estudos de Bluedorm (2006 *cit in* Juhdi, Pa'wan & Hansaram, 2013) que demonstrou que a intenção de sair prediz, de facto o comportamento de saída. Posto isto, alguns estudos dizem que esta intenção de sair é, muitas vezes, influenciada pela falta de compromisso (Peryyer, Jordan, Firms & Travaglione 2010), o que requer dos gestores terem uma atenção mais meticulosa ao compromisso dos trabalhadores. De facto, vários estudos que aprofundaram os fatores que influenciam a intenção de saída demonstram que o compromisso organizacional é um destes fatores (Carmeli & Weisberg 2006). Em linha com esta visão, o compromisso organizacional pode ser utilizado para prever as intenções de saída (Juhdi, Pa'wan & Hansaram, 2013).

Existe mais intenção de saída quando a satisfação no trabalho é mais baixa e quando existe falta de bem-estar no local de trabalho, assim como baixo compromisso (Tnay et al., 2013). Um estudo demonstrou que algumas características do bem-estar no trabalho como a cooperação em grupo, ambiente caloroso e sentimentos positivos estão relacionadas de forma negativa com as intenções de saída (Gordon et al., 2019). Sabe-se que a cultura da empresa com foco nos trabalhadores pode ajudar a promover o ambiente de trabalho, bem-estar, compromisso organizacional e a satisfação de trabalho. Alguns estudos aferiram que existe uma ligação entre o afeto positivo em relação ao trabalho, satisfação no mesmo e nas intenções de saída (Chan, Wan, & Kuok, 2015). Assim, melhorando as percepções dos trabalhadores sobre o seu trabalho e as suas responsabilidades, é possível diminuir a intenção de saída e, conseqüentemente, evitar custos e preservar o desempenho da organização (DiPietro, Moreo & Cain, 2020).

A literatura acerca das intenções de saída revela ainda que as características da função a desempenhar é um antecedente importante. Segundo alguns investigadores, a intenção de sair de uma organização é fruto de uma interação de eventos no local de trabalho, condições do mesmo e fatores psicológicos (Moreno-Jiménez et al., 2012 *cit in* Agarwal & Gupta, 2018).

Nos casos de elevada rotatividade é necessário que as empresas empregadoras assumam medidas proactivas como oferecer oportunidades de formação para influenciar de forma positiva a retenção dos trabalhadores (Hughes & Rog, 2008). A intenção de permanecer é vista como a intenção do sujeito permanecer no seu atual emprego a longo prazo, sendo esta considerada um determinante do comportamento real da rotatividade (Tett & Meyer, 1993) e é muitas vezes influenciada pelas atitudes, como o comportamento da organização e a satisfação no trabalho que estão interligadas com o compromisso (Saks, 2011 *cit in* Milliman, Gatling, & Kim, 2018).

Muitos estudos (e.g., Castle, Degenholtz, & Rosen, 2006; Chiok Foong Loke, 2001; Kovner, Brewer, Cheng, & Djukic, 2007) propõem motivos pelos quais os trabalhadores mais velhos não costumam, normalmente, deixar o emprego, pois têm, geralmente, salários mais altos, mais autonomia, poder e possibilidade de tomar decisões. Estes motivos levam, geralmente, a um acréscimo na sua satisfação, maior percepção de justiça e um maior compromisso com a organização. Deste modo, os trabalhadores mais velhos tendem a desenvolver mais laços com a própria organização e mesmo com os seus colegas e, para além disso, os custos psicológicos da saída serão mais elevados nestes trabalhadores. Um estudo demonstrou ainda a existência de uma relação negativa entre a idade e a rotatividade (Van der Heijden, Brown Mahoney, & Xu, 2019).

5. Idade

As populações em todo o mundo estão a envelhecer cada vez mais (Nações Unidas, 2017). Na segunda metade do século XX, desenhou-se uma nova estrutura etária, com um aumento de idosos e uma diminuição de jovens resultantes da redução da taxa de natalidade, da taxa de mortalidade infantil e ainda um aumento na esperança de vida (Chand & Tung, 2014; Nações Unidas, 2017), criando assim um desafio para a humanidade.

Portugal é o quinto país mais envelhecido da União Europeia, com cerca de 141 idosos (>65) por cada 100 jovens (0-14 anos) (INE, 2014,2015). Acrescente-se, ainda, que o índice de população em idade ativa demonstrou que para cada 100 pessoas que saem do mercado de trabalho com idades compreendidas entre 55 e 65 anos, entram 84 entre os 20 a 29 anos (INE, 2015). Como resultados destas alterações na população, a força de trabalho está a ficar mais diversa em termos etários, pelo que os trabalhadores mais jovens estão a trabalhar lado a lado com trabalhadores mais velhos (Sousa & Ramos, 2019). Assim sendo, as organizações têm de ser dinâmicas na gestão dos seus recursos humanos, prevendo as alterações na sua estrutura etária de trabalhadores, tendo por base a constituição das mudanças demográficas (Pinto, Ramos & Nunes, 2014). De acordo com Burke e Ng (2006), as empresas vão competir para garantir e atrair os novos talentos, no entanto terão de trabalhar em reter os conhecimentos que os trabalhadores mais velhos possuem (Ng & Feldman, 2008 *cit in* Sousa & Ramos, 2019). Deste modo, a gestão de recursos humanos vai precisar de se focar na diversidade dos talentos (Sousa & Ramos, 2019).

De forma a gerir o envelhecimento dos trabalhadores, a União Europeia tem vindo a definir estratégias para aumentar a participação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho. Porém, a prorrogação das carreiras, apesar de ser fortemente incitada pelas políticas públicas, exige uma intervenção concreta e eficaz por parte das organizações no que respeita às suas práticas internas (Sousa & Ramos, 2019). A Comissão Europeia (2020) prevê empregos com uma força de trabalho diversificada, promovendo empregos saudáveis e de alta qualidade, de forma a apostar na viabilização de locais de trabalho e conjunturas saudáveis, nas quais as pessoas consigam alcançar a satisfação, alto desempenho e o bem-estar (Ayala, Silla, Tordera, Lorente, & Yeves, 2017). O envelhecimento da população apresenta diversos desafios e é, com isto, necessário adotar medidas para responder às necessidades específicas dos trabalhadores mais velhos (Lorente, Tordera, & Peiró, 2018).

De acordo com Ng e Feldman (2010), sabe-se que a idade se relaciona com muitas atitudes relativas ao trabalho, como é o caso de os trabalhadores mais velhos terem, em geral, atitudes mais positivas no trabalho. Para além disto, os autores ainda constataram que as pessoas mais velhas tendem a desenvolver atividades que lhes sejam emocionalmente gratificantes em vez de atividades em que o foco é a aquisição do conhecimento (Truxillo et al., 2012). As características do trabalho devidamente implementadas e apropriadas podem produzir significado, satisfação e uma sensação de realização e de sucesso, por conseguinte estas características são cruciais para o bem-estar (O'Toole & Lawler, 2007). Porém os trabalhadores podem ter reações e comportamentos diferentes relativamente aos fatores ambientais de trabalho, consoante a sua idade (Truxillo et al., 2012).

As sociedades deparam-se com muitas mudanças demográficas, como é o caso do aumento da população envelhecida e ainda com a presença de pessoas com 65 anos ou mais no mercado de trabalho (Rechel et al., 2013), aliás, a *Eurofound* mostra que a taxa de empregabilidade dos trabalhadores mais velhos aumentou (Eurofound, 2015). Por estes motivos, a idade tornou-se um fator importante para os investigadores.

Existem, portanto, várias razões para considerar a variável idade como moderadora num eventual modelo de análise. Primeiramente, ela é uma covariável das diversas variáveis que dizem respeito às capacidades dos trabalhadores. De acordo com duas teorias, a *Selection Optimization and Compensation model* (SOC) e a *Socioemotional Selectivity Theory* (STT), ambas identificam a influência da idade nas motivações, objetivos e preferências dos sujeitos, e ainda na forma como se organizam consoante as circunstâncias reais que afetam a sua satisfação e o bem-estar (Truxillo et al., 2012). As duas teorias preveem conformidades sobre as diferenças nos objetivos dos trabalhadores mais jovens e nos mais velhos. A SOC sugere que os indivíduos, enquanto envelhecem, determinam mais recursos para a manutenção e para a regulação. Isto remete para que os trabalhadores mais velhos sejam mais motivados com características de trabalho que lhes possibilitem esta manutenção e regulação. A STT indica que os sujeitos, à medida que envelhecem, pronunciam alterações nas suas perspetivas futuras, pelo que privilegiam comportamentos com significado de vida, sentimentos de pertença e intimidade com os outros, no lugar de condutas relacionadas com a aprendizagem e com o avanço da carreira (Lorente, Tordera, & Peiró, 2018). Assim sendo, Truxillo, et al., (2012) propõem proposições sobre a forma como a idade modera a relação entre as características e o bem-estar.

O aumento da idade está associado a um declínio cognitivo e a um nível mais baixo de motivação intrínseca para se envolver em atividades cognitivamente mais exigentes, de acordo

com a teoria do envolvimento seletivo (Hess, 2014). Porém, não existem muitos estudos que se foquem na relevância da tarefa para as diferentes idades. A complexidade do trabalho de Truxillo et al., (2012) permitiu compreender que os efeitos das características do trabalho entre os colaboradores mais velhos e mais novos dependem quer da sua capacidade de processar a informação (que tende a diminuir com a idade) e/ou do conhecimento experiencial (que tende a estabilizar ou a aumentar com a idade) (Kanfer & Ackerman, 2004).

Para descrever os “trabalhadores mais velhos” não existem pontos de corte claramente definidos na literatura. “Velho” remete obviamente para idades mais avançadas enquanto os “trabalhadores mais jovens” dizem respeito a valores mais baixos de idade, mas existe muita subjetividade nos critérios adotados. A maioria dos estudos sobre as características do trabalho e bem-estar ocupacional engloba idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos. Contudo, as organizações têm a tendência para definir os “trabalhadores mais velhos” como sujeitos com mais de 40, 45 ou 50 anos (Kooij, et al., 2008), muitas vezes consoante o setor de atividade em causa ou consoante o tipo de trabalho efetuado. O envelhecimento no trabalho abarca não só declínios mas também um processo onde os trabalhadores mantêm ou melhoram os resultados do seu trabalho, como a motivação, desempenho e bem-estar (Kooij, 2015). Tendo por base o princípio de preservação diferencial, Zacher (2015) sugere que existe necessidade de estudos sobre os efeitos de interação entre idade e recursos individuais e contextuais (regulação das estratégias e características do trabalho), de forma a explicar a variação nos resultados entre os trabalhadores mais velhos e mais novos. Pode aferir-se que, no geral, os trabalhadores mais velhos experimentam níveis de satisfação e de envolvimento do trabalho mais altos.

Uma meta-análise (Ng & Feldman, 2015) analisou a idade enquanto moderadora da relação entre a autonomia no trabalho e diversos aspetos positivos e negativos do bem-estar ocupacional. Verificou-se uma relação negativa entre a autonomia e a exaustão emocional, sendo que esta relação foi mais significativa nos trabalhadores mais velhos; uma relação negativa entre a autonomia e os problemas de saúde mental e o *stress* percebido, sendo estas relações mais fracas nos trabalhadores mais velhos do que nos mais jovens; e, por fim, uma relação positiva entre a autonomia, satisfação com o trabalho, compromisso afetivo e o envolvimento, sendo esta mais fraca nos trabalhadores mais velhos do que nos mais jovens (Zacher & Schmitt, 2016).

Tendo em conta as várias considerações teóricas anteriormente debatidas, apresenta-se o modelo pretendido e as hipóteses deste estudo, as quais incluem cada uma das características do trabalho (autonomia, variedade de tarefas, competências, significado, identificação com a tarefa e o *feedback*). Sendo a hipótese central a seguinte:

Hcentral: As características do trabalho influenciam as intenções de saída.

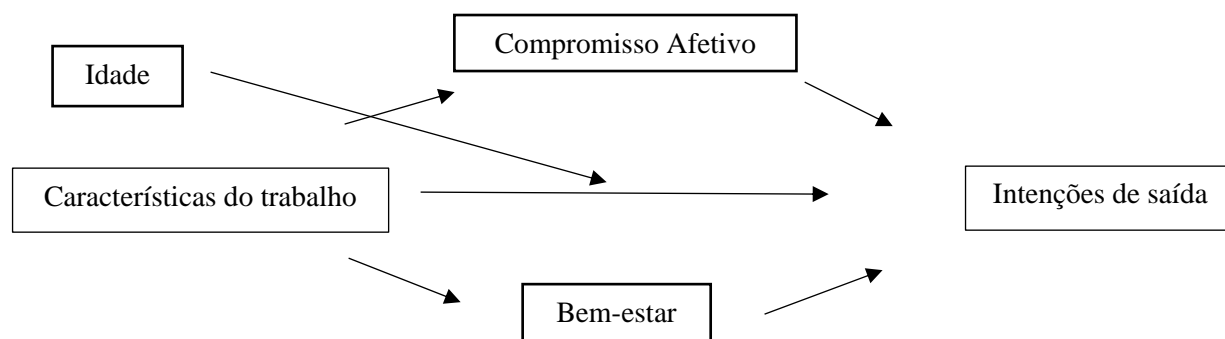
Para cada característica haverá quatro sub hipóteses:

H1a: A relação é mediada pelo bem-estar;

H1b: A relação é mediada pelo compromisso afetivo;

H1c: A relação é moderada pela idade.

Modelo de Investigação



Método

Procedimento e participantes

Esta investigação insere-se no Projeto “Ageing at work” que pretende analisar a gestão das práticas de recursos humanos implementadas pelas organizações num contexto de envelhecimento

da força de trabalho. O estudo exigiu dois questionários desenvolvidos no *Software Online Qualtrics* e a papel e lápis com um mês de intervalo entre os mesmos (Outubro e Dezembro). No início dos questionários foi apresentado o consentimento informado, onde se garantia a confidencialidade das respostas. Para fazer a ligação das respostas entre os dois questionários, foi solicitado ao participante um código para que a identificação fosse possível. Os questionários foram divulgados nas redes sociais pessoais e profissionais da equipe de investigação, assim como em algumas empresas específicas solicitando o apoio do departamento de Recursos Humanos na sua divulgação pelos trabalhadores.

A amostra é constituída por 372 participantes, com idades compreendidas entre os 22 e os 66 anos ($M = 37,76$; $DP = 9,85$). Dos 372 participantes, 61% são do sexo masculino. O nível de escolaridade que se destaca é o 12.º ano com 127 participantes, ou seja 34%. Cerca de 84% da amostra trabalha em organizações do setor privado e 26% trabalha no setor da indústria.

Medidas

Para medir as variáveis de interesse foi necessário recorrer a uma tradução das escalas a utilizar, à exceção do compromisso afetivo que já se encontra traduzido e validado para o contexto português. Todas as escalas utilizadas compreendem uma escala de *likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente), com a exceção da escala do bem-estar, na qual 1 significa “Em nenhum momento” e 7 “Sempre”.

As características do trabalho foram avaliadas através de 18 itens, isto é, seis subescalas de três itens cada adaptadas a partir do *Work Design Questionnaire* (WDQ) (Morgeson & Humphrey, 2006). As subescalas são as seguintes: autonomia (e.g., A minha função permite-me tomar muitas decisões por conta própria.) ($\alpha = 0,92$), variedade de tarefas (e.g., A minha função envolve fazer várias coisas diferentes.) ($\alpha = 0,91$), variedade de competências (e.g., A minha função exige que eu use uma série de habilidades complexas.) ($\alpha = 0,89$), significado da tarefa (e.g., A minha função tem um grande impacto nas pessoas fora da empresa.) ($\alpha = 0,85$), identificação com a tarefa (e.g., A minha função dá-me a possibilidade de terminar totalmente os trabalhos que começo.) ($\alpha = 0,82$), e por último o feedback (e.g., Recebo feedback sobre o meu desempenho de outras pessoas na minha empresa (como a minha chefia ou colegas de trabalho).) ($\alpha = 0,86$).

Em relação ao compromisso afetivo, este foi medido através de seis itens do *Three-component conceptualization* (e.g., Sentir-me-ia muito feliz em passar o resto da carreira na minha empresa) ($\alpha = 0,81$) (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

O bem-estar foi avaliado através de cinco itens (e.g., Tenho-me sentido alegre e de bom humor) ($\alpha = 0,90$) do questionário WHO-5, com uma escala de 0 (em nenhum momento) a 6 (sempre) (Topp, Østergaard, Søndergaard & Bech, 2015).

A intenção de saída foi medida através de três itens do *Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction* (e.g., Recentemente, passei algum tempo à procura de outro emprego) ($\alpha = 0,87$) (Resbull, Farrell, Rogers & Mainous III, 1988).

Resultados

A análise de dados foi realizada através do *software SPSS* versão 25 e através da *Macro Process* versão 3.4. Na tabela 1 apresenta-se a matriz das médias sendo a mais alta a da variedade de tarefas com uma ($M = 5,69$, $DP = 1,30$). Contrariamente, a média mais baixa diz respeito à intenção de saída ($M = 3,11$, $DP = 1,94$). Para além da matriz de médias, a tabela 1 também apresenta as correlações, sendo que algumas são positivas e significativas como é o caso da autonomia com a variedade de competências ($r = 0,547$, $p < 0,01$) e no caso da variedade de tarefas com a variedade de competências ($r = 0,794$, $p < 0,01$). Em oposição a variedade de tarefas com a intenção de saída ($r = -0,068$, $p = 0,188$) e o significado com a intenção de saída ($r = 0,018$, $p = 0,734$) são correlações negativas e não significativas.

Tabela 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	6	7	8	9	10	α
1. Idade	37,77	9,85											
2. Autonomia	4,74	1,55	0,030										
3. Variedade de Tarefas	5,69	1,30	0,066	0,488**									
4. Variedade de Competências	5,66	1,28	0,022	0,547**	0,794**								
5. Significado da Tarefa	4,80	1,62	0,039	0,351**	0,419**	0,528**							
6. Identificação com a Tarefa	5,44	1,29	0,017	0,414**	0,265**	0,257**	0,202**						
7. Feedback	4,07	1,52	0,094	0,474**	0,296**	0,329**	0,288**	0,347**					
8. Compromisso Afetivo	4,83	1,26	0,234**	-0,018	0,053	0,048	0,152**	0,025	-0,079				
9. Bem-estar	4,78	1,30	0,113*	0,223**	0,150**	0,130*	0,126*	0,260**	0,260**	-0,020			
10. Intenção de saída	3,11	1,94	-0,247**	0,150**	-0,068	-0,023	-0,018	-0,119*	-0,137**	-0,028	-0,341**		

Nota: N= 372

** $p < 0,001$ * $p < 0,005$

Os resultados relativos à autonomia são apresentados na tabela 2. O efeito do modelo relativo à autonomia é significativo ($F(5,366) = 43,69$; $p < 0,001$; $R_2 = 0,37$). Tal como evidenciado na tabela 2, os resultados sugerem que o bem-estar não tem efeito mediador nesta relação, não suportando a H1a. O compromisso afetivo ($B = -0,21$, IC 95% $[-0,29; -0,13]$), medeia a relação, suportando assim a hipótese H1b. Ainda se verifica a moderação pela idade, suportando a H1c ($B = 0,02$; IC 95% $[0,01; 0,02]$).

Tabela 2. Autonomia

Variáveis	Intenção de Saída			
	B	EP	t	95% IC
Interação				
Autonomia x Idade	0,02**	0,00	2,86	0,01; 0,02
Mediador 1				
Compromisso Afetivo	0,27**	0,27	6,73	0,19; 0,35
Mediador 2				
Bem-estar	0,19**	0,04	4,39	0,10; 0,27
Efeito Direto				
Autonomia	-0,50**	0,20	-2,47	-0,91; -0,10
Efeito Indireto				
Compromisso afetivo	-0,21**	0,03		-0,29; -0,13
Efeito Indireto				
Bem-estar	-0,02	0,01		-0,05; 0,00

** $p < 0,001$.

O efeito do modelo composto pela variedade de tarefas é significativo ($F(5,366) = 42,47$; $p < 0,001$; $R_2 = 0,36$). Tal como se pode verificar na tabela 3, os resultados mostram que o bem-estar não é mediador desta relação, não suportando a hipótese H2a. O compromisso é mediador ($B = -0,17$, IC 95% $[-0,27; -0,09]$), suportando a H2b. Os resultados mostram que não existe moderação da idade, não suportando a H2c ($B = 0,01$, IC 95% $[0,00; 0,02]$).

Tabela 3. *Variedade de tarefas*

Variáveis	Intenção de Saída			
	B	EP	t	95% IC
<i>Interação</i>				
Variedade de tarefas x Idade	0,01	0,00	1,56	0,00; 0,02
<i>Mediador 1</i>				
Compromisso Afetivo	0,22**	0,04	4,51	0,12; 0,31
<i>Mediador 2</i>				
Bem-estar	0,14*	0,05	2,91	0,04; 0,25
<i>Efeito Direto</i>				
Variedade de tarefas	-0,25	0,24	-1,04	-0,71; 0,22
<i>Efeito Indireto</i>				
Compromisso afetivo	-0,17**	0,04		-0,27; -0,09
<i>Efeito Indireto</i>				
Bem-estar	-0,01	0,01		-0,05; 0,00

** $p < 0,001$.

Os resultados apresentados na tabela 4 mostram que o efeito do modelo correspondente à variedade de competências é significativo ($F(5,366) = 44,70$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,37$). Como se verifica, compromisso afetivo ($B = -0,17$, IC 95% [-0,27;-0,09]) medeia esta relação, pelo que suporta a H3b. O mesmo não se verifica relativamente ao bem-estar, ou seja, a H3a não é suportada. A moderação da idade é significativa ($B = 0,02$, IC 95% [0,01; 0,03]), pelo que isto vai suportar a H3c.

Tabela 4. *Variedade de competências*

Variáveis	Intenção de Saída			
	B	EP	t	95% IC
<i>Interação</i>				
Variedade de competências x Idade	0,02**	0,00	2,57	0,01; 0,03
<i>Mediador 1</i>				
Compromisso Afetivo	0,20**	0,05	4,13	0,10; 0,30
<i>Mediador 2</i>				
Bem-estar	0,13**	0,05	2,51	0,02; 0,23
<i>Efeito Direto</i>				
Variedade de competências	-0,43	0,24	-1,81	-0,90; 0,03
<i>Efeito Indireto</i>				
Compromisso afetivo	-0,17**	0,04		-0,27; -0,09
<i>Efeito Indireto</i>				
Bem-estar	-0,01	0,01		-0,04; 0,00

** $p < 0,001$.

O efeito do modelo com o significado da tarefa é significativo ($F(5,366) = 42,46$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,36$). Os resultados na tabela 5 evidenciam que a nível da mediação apenas o compromisso afetivo medeia a relação ($B = -0,11$, IC 95% $[-0,17; -0,05]$), suportando a H4b. A moderação da idade não se verifica, não suportando a H4c.

Tabela 5. *Significado da tarefa*

Variáveis	Intenção de Saída			
	B	EP	t	95% IC
<i>Interação</i>				
Significado da tarefa x Idade	0,00	0,00	0,79	-0,01; 0,01
<i>Mediador 1</i>				
Compromisso Afetivo	0,14**	0,04	3,49	0,06; 0,22
<i>Mediador 2</i>				
Bem-estar	0,10**	0,04	2,44	0,01; 0,18
<i>Efeito Direto</i>				
Significado da tarefa	-0,04	0,19	-0,21	-0,43; 0,35
<i>Efeito Indireto</i>				
Compromisso afetivo	-0,11**	0,03		-0,17; -0,05
<i>Efeito Indireto</i>				
Bem-estar	-0,01	0,00		-0,03; 0,00

** $p < 0,001$.

Os resultados para a identificação com a tarefa são apresentados na tabela 6. O efeito do modelo para a identificação com a tarefa é significativo ($F(5,366) = 43,21$, $p < 0,001$; $R^2 = 0,37$). Os resultados mostram que o bem-estar não tem efeito mediador na relação, não suportando a H5a. Contrariamente o compromisso afetivo verifica-se como mediador ($B = 0,14$, IC 95% [-0,23; -0,07]), suportando a H5b. Contudo, no que toca à moderação da idade, verifica-se ($B = 0,02$, IC 95% [0,01;0,03]) o suporte da H5c.

Tabela 6. *Identificação com a tarefa*

Variáveis	Intenção de Saída			
	B	EP	t	95% IC
<i>Interação</i>				
Identificação com a tarefa x Idade	0,02*	0,00	2,79	0,01; 0,03
<i>Mediador 1</i>				
Compromisso Afetivo	0,18**	0,05	3,77	0,09; 0,29
<i>Mediador 2</i>				
Bem-estar	0,26**	0,05	5,18	0,16; 0,36
<i>Efeito Direto</i>				
Identificação com a tarefa	-0,71**	0,26	-2,69	-1,22; -0,19
<i>Efeito Indireto</i>				
Compromisso afetivo	-0,14**	0,04		-0,23; -0,07
<i>Efeito Indireto</i>				
Bem-estar	-0,03	0,02		-0,08; 0,01

** $p < 0,001$.

Os resultados do feedback são apresentados na tabela 7. O efeito do modelo é significativo ($F(5,366) = 42,11$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,36$). Os resultados sugerem que apenas o compromisso afetivo ($B = -0,21$, IC 95% $[-0,30; -0,14]$) tem um efeito mediador nesta relação, suportando assim a H6b. Relativamente à moderação da idade, os resultados não suportam a H6c.

Tabela 7. Feedback

Variáveis	Intenção de Saída			
	B	EP	t	95% IC
Interação				
Feedback x Idade	0,01	0,00	1,83	-0,01; 0,02
Mediador 1				
Compromisso Afetivo	0,27**	0,04	6,68	0,19; 0,35
Mediador 2				
Bem-estar	0,22**	0,04	5,17	0,14; 0,31
Efeito Direto				
Feedback	-0,35	0,23	-1,53	-0,80; 0,10
Efeito Indireto				
Compromisso afetivo	-0,21**	0,04		-0,30; -0,14
Efeito Indireto				
Bem-estar	-0,02	0,01		-0,06; 0,01

** $p < 0,001$.

A tabela 8 apresenta uma síntese das hipóteses deste estudo e a sua verificação. Como podemos ver, no caso da variável do compromisso afetivo, enquanto mediador, todas as hipóteses foram suportadas. A nível do bem-estar, nenhuma hipótese foi suportada. Aquando da moderação da idade, verifica-se três das hipóteses foram suportadas (Autonomia, Variedade de competências e Identificação com a Tarefa).

Tabela 8. *Resumo das hipóteses*

Autonomia	
H1a: A relação é mediada pelo bem-estar	Não suportada
H1b: A relação é mediada pelo compromisso afetivo	Suportada
H1c: A relação é moderada pela idade	Suportada
Variedade de tarefas	
H2a: A relação é mediada pelo bem-estar	Não suportada
H2b: A relação é mediada pelo compromisso afetivo	Suportada
H2c: A relação é moderada pela idade	Não suportada
Variedade de competências	
H3a: A relação é mediada pelo bem-estar	Não suportada
H3b: A relação é mediada pelo compromisso afetivo	Suportada
H3c: A relação é moderada pela idade	Suportada
Significado da tarefa	
H4a: A relação é mediada pelo bem-estar	Não suportada
H4b: A relação é mediada pelo compromisso afetivo	Suportada
H4c: A relação é moderada pela idade	Não suportada
Identificação com a tarefa	
H5a: A relação é mediada pelo bem-estar	Não suportada
H5b: A relação é mediada pelo compromisso afetivo	Suportada
H5c: A relação é moderada pela idade	Suportada
Feedback	
H6a: A relação é mediada pelo bem-estar	Não suportada
H6b: A relação é mediada pelo compromisso afetivo	Suportada
H6c: A relação é moderada pela idade	Não suportada

Discussão

Este estudo teve como objetivo analisar a influência das características do trabalho na intenção de saída bem como compreender o papel do bem-estar, do compromisso afetivo e da idade na relação. Encontrou-se relações mediadas entre as características do trabalho (e.g. autonomia; variedade de competências; identificação com a tarefa; feedback) e a intenção de saída. Para além disso, verificou-se que o efeito mediador do compromisso afetivo influencia determinadas características do trabalho como a autonomia, a variedade de competências e o *feedback*. Já o bem-estar não medeia a relações entre nenhuma das características do trabalho e a intenção de saída. Ainda se constatou que a idade moderou algumas das relações (autonomia, variedade de competências e identificação com a tarefa).

Relação entre as características do trabalho e a intenção de saída via compromisso afetivo

Como apresentado na literatura, o compromisso afetivo é um preditor das intenções de saída (e.g., McFarlane-Shore & Wayne, 1993; Lum, et al., 1998). Neste estudo, quando se introduz as características do trabalho, o compromisso afetivo continua a ser um grande preditor das intenções de saída. A literatura afirma que a autonomia é uma mais-valia para o compromisso, uma vez que faz com que este aumente (Wolfe & Patel, 2019), o que faz com que estas variáveis estejam relacionadas. Assim, neste estudo, o compromisso afetivo vai auxiliar a relação entre a autonomia e as intenções de saída. O compromisso afetivo é também um mediador da relação entre a variedade de competências e as intenções de saída. No entanto, apesar de a literatura não aferir isto, verifica-se uma relação positiva com a satisfação, que é uma variável que pode vir a acrescentar informação no âmbito do estudo realizado (Hackman & Oldham, 1976). Contudo, sabe-se que quanto mais reduzida for a variedade de competências para a realização do trabalho, mais os trabalhadores pensam na intenção de saída (Schmitt, Coyle, Rauschenberger & White, 1979). No que concerne ao *feedback*, este é muito importante para as pessoas, pois permite perceber os seus erros e fazer melhorias nas suas competências para obter melhores resultados (Lapointe & Vandenberghe, 2017). Porém não existem estudos que comprovem a influência deste nas intenções de saída via compromisso afetivo, mas sabe-se que existem fatores que contribuem para determinadas atitudes no trabalho (Ahmad, 2018). Assim, este estudo comprova que o *feedback* influencia as intenções de saída, quando mediado pelo compromisso afetivo. Quando se introduz a mediação do compromisso afetivo na relação entre a variedade de tarefas e as intenções de saída, verifica-se que esta influencia as intenções de saída, o que vai de acordo com a literatura que afirma uma relação positiva entre a variedade e o compromisso (Scott-Ladd, Travaglione &

Marshall, 2006). O significado da tarefa tem relação com o compromisso e com as intenções de saída (Hu & Hirsh, 2017), porém isto não se verificou neste estudo. A nível da identificação com a tarefa, esta é importante no sentido de criar um vínculo com a organização em si (Ahmad, 2018), assim, este estudo veio evidenciar que existe relação entre a identificação com a tarefa e as intenções de saída quando esta é mediada pelo compromisso afetivo.

Relação entre as características do trabalho e a intenção de saída via bem-estar

A organização pode ser mais sustentável quando o bem-estar dos trabalhadores é tido em conta. Os autores Ryff e Keyes (1995) caracterizaram o bem-estar como a procura de realização do seu potencial. Atualmente, devido à exigência do trabalho, os trabalhadores passam grande parte de suas vidas no local de trabalho (Singh, Pradhan, Panigrahy, & Jena, 2019). Assim, será importante ter uma atenção especial relativamente ao bem-estar dos trabalhadores.

Em relação à mediação pelo bem-estar, nos resultados apresentados a nível da autonomia, verifica-se que não existe uma relação com as intenções de saída quando mediadas pelo bem-estar, o que não vai de encontro à literatura (Dodge et al., 2012; Karatepe & Karatepe, 2010; Kara et al., 2013 *cit in* Gordon, Tang, Day & Adler, 2019). O *feedback* vai influenciar certas atitudes no local de trabalho (Weiss & Cropanzano, 1996), quanto mais orientação para *feedback* os trabalhadores tiverem, menor intenção de saída vão ter. O trabalho significativo é importante e depende de uma diversidade de variáveis do bem-estar (Steger, Dik, & Duffy, 2012), a investigação mostra uma relação positiva entre o significado e as intenções de saída quando mediadas pelo bem-estar. A nível da identificação com a tarefa, não existem estudos que comprovem a relação, o que também se verifica neste estudo. Os resultados apresentados não permitem comprovar uma relação entre a identificação e as intenções de saída, quando esta relação é mediada pelo bem-estar. Sabe-se que as respostas emocionais vão predizer atitudes e comportamentos no local de trabalho (Weiss & Cropanzano, 1996), estas respostas emocionais podem ser compreendidas como o *feedback* positivo/negativo. Os resultados sugerem que não existe uma relação significativa entre o *feedback* e as intenções de saída, quando esta é mediada pelo bem-estar. Segundo a literatura, a variedade de tarefas está relacionada, de forma positiva, com o bem-estar (van Mierlo, et al., 2007), no entanto os resultados não demonstram uma relação entre a variedade de tarefas e as intenções de saída quando mediadas pelo bem-estar. O mesmo acontece na variedade de competências.

O efeito moderador da variável idade

Segundo a SST existe vários estágios da vida em todas as pessoas e culturas, tendo consequências nas emoções, cognições e motivações (Carstensen, 1991). A teoria propõe que os sujeitos mais

jovens, que ainda estão próximos do início dos ciclos de vida são direcionados para os objetivos futuros: no trabalho, na aquisição e desenvolvimento de conhecimento e de habilidades e planeamento de carreiras. Os indivíduos mais velhos vêem o tempo como o que resta para viver, assim vão ter objetivos mais focados no presente como a regulação das emoções e as relações sociais (Wang, et al., 2015). No que diz respeito à moderação da idade, pode-se afirmar que esta se verifica apenas na relação entre algumas características do trabalho e as intenções de saída. A autonomia é importante especialmente nos trabalhadores mais novos, uma vez que estes estão a ganhar competências (Besen, Matz-Costa, Brown, Smyer, & Pitt-Catsouphe, 2013). No entanto, o presente estudo vai contra esta teoria, pois comprova-se que existe uma moderação da idade na relação entre a autonomia e as intenções de saída nos mais velhos. A nível da variedade de tarefas não se verifica moderação da idade na relação entre esta e as intenções de saída, uma vez que os resultados demonstram que a variedade de tarefas é importante para todos os trabalhadores, porém os jovens realizam várias tarefas com foco na experiência enquanto os trabalhadores mais velhos estão menos focados na dispersão de tarefas (Carstensen, 1991).

Verificou-se uma moderação da idade na relação entre a variedade de competências e as intenções de saída, o que vai de encontro à literatura que afirma que uma diversidade de competência pode fazer com que os trabalhadores tenham mais interesse para realizar o trabalho (Hackman & Oldham, 1976). Quanto mais velho o trabalhador, mais é o efeito positivo da variedade nas intenções de saída, uma vez que estes percecionam a necessidade de aplicar uma vasta gama de competências. O significado da tarefa influencia as intenções de saída, quando moderado pela idade, uma vez que esta característica pode fortalecer a perceção do trabalhador sobre o impacto do trabalho (Grant, 2007). Na literatura, a identificação com a tarefa permite aos trabalhadores desenvolver um significado do trabalho (Oliveira, 2015), assim a identificação com a tarefa influencia as intenções de saída quando esta relação é moderada pela idade e segundo os resultados, a identificação com a tarefa é importante para os mais jovens, pois quando estes se identificam, menos intenção tem de saída. Para os trabalhadores mais velhos é o oposto, quanto mais se identificam mais tem intenções de saída. O feedback é fundamental numa organização, sendo que os trabalhadores mais jovens utilizam mais o feedback para melhorarem a sua performance e que os trabalhadores mais velhos utilizam mais o feedback para compreender as opiniões dos outros sobre si (Wang, et al., 2015), assim não é possível afirmar que os resultados vão ao encontro da literatura uma vez que o feedback influencia as intenções de saída quando moderadas pela idade para todos os trabalhadores.

Limitações e pesquisas futuras

Como em todas as investigações existe potenciais limitações para os obter os resultados. Em primeiro lugar, podemos referir o facto de ser um estudo feito em dois momentos,

pelo que existiu mortalidade da amostra. Pode-se também referir a extensão dos questionários utilizados, o que poderá ter estado na origem de alguns *missing data* e ainda o facto de ser uma amostra não probabilística, uma vez que uma amostra conveniente não é representativa da população ativa em Portugal. Por fim, é de referir o facto do questionário das características do trabalho falar sobre as perceções dos trabalhadores sobre as mesmas e não serem medidas objetivas e concretas. A nível das pesquisas futuras, será importante a realização de estudos longitudinais para compreender a relação entre as práticas organizacionais e as atitudes para com o trabalho e com a organização. Como a literatura explora, seria importante incluir no estudo, a satisfação no trabalho e o envolvimento dos trabalhadores, uma vez que são variáveis recorrentes e com bastante relevância no tema abordado. Na minha opinião, seria interessante um estudo ainda mais complexo com um questionário sobre a personalidade, por exemplo os *Big-Five* de modo a compreender como é que a personalidade da pessoa vai influenciar as suas atitudes perante o trabalho e as relações aqui estudadas. E seria ainda interessante utilizar as características físicas do trabalho em setores em que o trabalho físico é um elemento crucial e uma exigência incontornável no quotidiano profissional dos trabalhadores.

Capítulo VI - Conclusões

As organizações têm vindo a ser alvos de grandes desafios no que diz respeito às intenções de saídas dos trabalhadores. Para diminuir estas intenções é necessário compreender o que as leva a querer sair e entender que fatores podem prevenir esse comportamento.

Propusemos um modelo de dupla mediação moderada em que as características do trabalho (i.g. autonomia, variedade de tarefas, variedade de competências, significado da tarefa, identificação com a tarefa, e o *feedback*) influenciavam as intenções de saída quando mediadas pelo compromisso afetivo e pelo bem-estar, sendo moderada pela idade. Para cada característica de trabalho foi analisado o modelo em questão, que nos proporcionou resultados interessantes. Resultados estes que nos permitem afirmar que o compromisso afetivo é um mediador das intenções de saída em todas as características do trabalho. Ainda no que toca ao compromisso afetivo, verifica-se que mesmo quando a relação é moderada pela idade existe sempre uma relação entre as características do

trabalho e as intenções de saída. No que se refere ao efeito mediador do bem-estar, este mostrou não mediar qualquer uma das relações estudadas.

É de salientar que esta investigação trouxe alguns contributos para literatura como o facto de todas as características do trabalho serem únicas e distintas e que assim não estabelecem as mesmas relações com as restantes variáveis organizacionais, sendo que algumas são usadas de forma frequente na literatura (e.g. autonomia, feedback, variedade de competências) do que outras (e.g. identificação com a tarefa, significado da tarefa).

Assim, importa salientar que as intenções de saída são de facto um ponto crucial para as organizações trabalharem, no sentido da sua redução. Por um lado, devem trabalhar e melhorar as características do trabalho como, por exemplo ter um leque alargado de tarefas e competências necessárias para as funções e dar feedback regularmente, seja positivo ou negativo, é um método para evitar a saída dos trabalhadores da organização. Por outro lado, o facto de existir mediação pelo compromisso afetivo remete para a necessidade de as organizações se focarem em aumentar este compromisso procurando investir por exemplo na formação ou desenvolvendo outras ferramentas e práticas de recursos humanos que aumentem a ligação afetiva à organização. Em jeito de conclusão, de facto existe influência das características do trabalho na retenção dos trabalhadores é feita via compromisso afetivo, portanto as empresas podem trabalhar neste sentido, investindo nas próprias características do trabalho ou diretamente no compromisso afetivo.

Referências

- Agarwal, U. A., & Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions. *Personne Review*, Vol. 47 No. 2, pp. 353-377. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0229>
- Ahmad, A. (2018). The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions. *Journal of Work-Applied Management*. Vol. 10 No. 1, pp. 74-92. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-20170027>
- Argyle, M. (2001). *The psychology of happiness* (2nd ed.). New York, NY: Routledge. ISBN 1317797876, 9781317797876
- Arnold, J., Silvester, J., Cooper, C. L., Robertson, I. T., & Patterson, F. M. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. Pearson Education. ISBN: 0273655442, 9780273655442
- Awoyemi, A. E. & Dombo D.O. (2016). Influence of Parenting Styles on Psychological Well Being and School Adjustment of Secondary School Adolescents in Bayelsa State, Nigeria. *Ife Psychologia* 2016, 24(2), 10-16.
- Ayala, Y., Silla, J. M. P., Tordera, N., Lorente, L., & Yeves, J. (2017). Job satisfaction and innovative performance in young spanish employees: Testing new patterns in the happy-productive worker thesis—A discriminant study. *Journal of Happiness Studies*, 18(5), 1377-1401. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9778-1>
- Azeez, R. O., & Genty, K. I. (2018). Inner life, meaningful work, conditions for community, and organisational citizenship behaviour. *Economics and Business*, 32(1), 136-148. <https://doi.org/10.1515/eb-2018-0011>
- 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). New York, NY: Cambridge University Press.
- Bandeira, D., Machado, W. & Pawlowski, J. (2013). Validação da *Psychological Wellbeing Scale* em uma amostra de estudantes universitários. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 263- 272.
- Besen, E., Matz-Costa, C., Brown, M., Smyer, M. A., & Pitt-Catsoupes, M. (2013). Job characteristics, core self-evaluations, and job satisfaction: what's age got to do with it?. *The International Journal of Aging and Human Development*, 76(4), 269-295. <https://doi.org/10.2190/AG.76.4.a>

- Brien, A., Thomas, N., & Hussein, A. S. (2015). Turnover intention and commitment as part of organizational social capital in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(4), 357-381.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1008385>
- Brunetto Y., Teo S., Farr-Wharton R. & Shacklock K. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, wellbeing and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal* 22 (4), 428 441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86 – 94. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.006>
- Carmeli, A., and Weisberg, J. (2006). ‘Exploring Turnover Intentions Among Three Professional Groups of Employees,’ *Human Resource Development International*, 9, 191–206. <https://doi.org/10.1080/13678860600616305>
- Carstensen, L. L. (1991). Selectivity theory: Social activity in life-span context. In K. W. Schaie (Ed.), *Annual review of gerontology and geriatrics* (Vol. 11, pp. 195 217). New York, NY: Springer. ISBN: 0826164935, 9780826164933
- Chan, S. H., Wan, Y. K. P., & Kuok, O. M. (2015). Relationships among burnout, job satisfaction, and turnover of casino employees in Macau. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24 (4), 345–374.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2014.911712>
- Chand, M., & Tung, R. L. (2014). The aging of the world's population and its effects on global business. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 409-429.
<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0070>
- Choudhury, R. R., & Gupta, V. (2011). Impact of age on pay satisfaction and job satisfaction leading to turnover intention: A study of young working professionals in India. *Management and Labour Studies*, 36(4), 353-363.
<https://doi.org/10.1177/0258042X1103600404>
- 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(1), 89 –136.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., & Huan, T. C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work

- engagement. *Tourism Management*, 70, 69-77.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.07.014>
- Danna, K. and Griffin, R.W. (1999). 'Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature'. *Journal of Management*, 25: 3, 357–384.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9)
- Denvir, A., & McMahon, F. (1992). Labour turnover in London hotels and the cost effectiveness of preventative measures. *International Journal of Hospitality Management*, 11(2), 143–154. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(92\)90007-I](https://doi.org/10.1016/0278-4319(92)90007-I)
- Diener, E., Lucas, R., Smith, H. & Suh, E. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125 (2), 276-302.
- DiPietro, R. B., Moreo, A., & Cain, L. (2020). Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 139-163.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1605956>
- Eurofound. The 2015 Ageing Report: Underlying Assumptions and Projection Methodologies. Disponível online:
http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2014/pdf/ee8_en.pdf (acesso em abril de 2020).
- European Commission. Communication from the Commission Europe 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth. Disponível online:
<http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/> (acesso em abril de 2020)
- Fernández-Zabala, A., Ramos-Díaz, E., Revuelta, L., Rodríguez-Fernández, A. & Ros, I. (2016). Bienestar subjetivo en la adolescencia: el papel de la resiliencia, el autoconcepto y el apoyo social percibido. *Suma Psicológica*, 23, 60–69.
<https://doi.org/10.1016/j.sumpsi.2016.02.002>
- George, J. M., Jones, G. R., & Sharbrough, W. C. (2005). *Understanding and managing organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Gillet, N., Forest, J., Benabou, C., & Bentein, K. (2015). The effects of organizational factors, psychological need satisfaction and thwarting, and affective commitment on workers' well-being and turnover intentions. *Le travail humain*, 78(2), 119-140. <https://doi.org/10.3917/th.782.0119>
- Gordon, S., Tang, C. H. H., Day, J., & Adler, H. (2019). Supervisor support and turnover in hotels. *International Journal of Contemporary*

- Hospitality Management*, 31(1), 496-512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-102016-0565>
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>
- Grant, A.M., Christianson, M.K. and Price, R.H. (2007). 'Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs'. *Academy of Management Perspectives*, 21: 51-63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hess, T. M. (2014). Selective engagement of cognitive resources motivational influences on older adults' cognitive functioning. *Perspectives on Psychological Science*, 9(4), 388-407. <https://doi.org/10.1177/1745691614527465>
- Hu, J., & Hirsh, J. (2017). The benefits of meaningful work: A meta-analysis. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 13866. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.13866abstract>
- Hu, J., & Hirsh, J. B. (2017b). Accepting lower salaries for meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01649>
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332.
- Instituto Nacional de Estatística (2014). *Resident population projections – 2012-2060*. Lisbon: Statistics Portugal. Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQESdest_boui=208819970&DESTAQUESmodo=2 (acesso em abril de 2020).
- Instituto Nacional de Estatística (2015). *Dia Mundial da População - 11 de Junho*. Lisbon: Statistics Portugal. Retirado de: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQ

ESdest_boui=224679354&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt (acesso em abril de 2020).

- Jang, J., & Kandampully, J. (2018). Reducing employee turnover intention through servant leadership in the restaurant context: A mediation study of affective organizational commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(2), 125-141. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305310>
- Jiang, Z., Di Milia, L., Jiang, Y., & Jiang, X. (2020). Thriving at work: A mentoring moderated process linking task identity and autonomy to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 103373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103373>
- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K. (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>
- Kane, T., Mazzucchelli, G. & Read, A. (2016). A preliminary evaluation of a single session behavioural activation intervention to improve well-being and prevent depression in carers. *Clinical Psychologist*, 20, 36–45. <https://doi.org/10.1111/cp.12084>
- 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>
- Keyes, C., Ryff, C. & Shmotkin, D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Kim, N. (2014). Employee turnover intention among newcomers in travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 56 –64. <https://doi.org/10.1002/jtr.1898>.
- Kooij, D. T. (2015). Successful aging at work: The active role of employees. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 309-319. <https://doi.org/10.1093/workar/wav018>
- Kooij, D. T., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G., & Dikkers, J. S. (2013). 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>
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364–394. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810869015>
- Kulik, C. T., Ryan, S., Harper, S., & George, G. (2014). Aging populations and management. *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 4, 929–935. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2014.4004>
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2017). Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 98-107. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.004>
- Li, J., Kim, W. G., & Zhao, X. (2017). Multilevel model of management support and casino employee turnover intention. *Tourism Management*, 59, 193 –204. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.006>.
- Liu, X., Peng, H., & Pu, B. (2020). Age differences in the decision information search: The roles of task complexity and task relevance. *Cognitive Development*, 54, 100877. <https://doi.org/10.1016/j.cogdev.2020.100877>
- Lorente, L., Tordera, N., & Peiró, J. M. (2018). How work characteristics are related to european workers' psychological well-being. A comparison of two age groups. *International journal of environmental research and public health*, 15(1), 127.<https://doi.org/10.3390/ijerph15010127>
- Luchak A. & Gellatly I. (2007) A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology* 92, 786–793. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.786>
- Lum L., Kervin J., Clark K., Reid F. & Sirola W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior* 19, 305–320. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<305::AIDJOB843>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<305::AIDJOB843>3.0.CO;2-N)
- Mayordomo, T., Melendez, J. C., Sancho, P. & Tomás, J. M. (2012). Resilience and coping as predictors of general well-being in the elderly: A structural equation modelling approach. *Aging & Mental Health*, 16(3), 317-326. <https://doi.org/10.1080/13607863.2011.615737>

- McFarlane-Shore, L. and Wayne, S. (1993), “Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support”, *Journal of Applied Psychology* 1993, Vol. 78 No. 5, pp. 774-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Meyer J., Stanley D., Herscovitch L. & Topolnytsky L. (2002). Organisational, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- 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, 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Nações Unidas. (2017). *World population ageing*. New York: United Nations. Retirado de https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/PA2017_Report.pdf (acesso em abril de 2020).
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 14(1), 115-133.
- Ng, T. W., & 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>

- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 463–479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Oliveira, J. (2015). *Effects of job type and culture on relationships between job characteristics and worker outcomes: A multilevel analysis*. (Doctoral dissertation), The City University of New York, New York, NY. https://academicworks.cuny.edu/gc_etds/1078
- O'Toole, J., & Lawler, E. E. (2007). *The new American workplace*. Palgrave Macmillan.
- Pinto S, et al. (2016). Comfort, well-being and quality of life: Discussion of the differences and similarities among the concepts. *Porto Biomedical Journal*, 42, 17. <https://doi.org/10.1016/j.pbj.2016.11.003>
- Pinto, A. M. G. L. R. S., Ramos, S. C. M. S., & Nunes, S. M. M. D. (2014). Managing an aging workforce: What is the value of human resource management practices for different age groups of workers? *Tékhne*, 12, 58-68. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.007>
- Rechel, B., Grundy, E., Robine, J. M., Cylus, J., Mackenbach, J. P., Knai, C., & McKee, M. (2013). Ageing in the European union. *The Lancet*, 381(9874), 1312-1322. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)62087-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)62087-X)
- Reid M., Riemenschneider C., Allen M. & Armstrong D. (2008). Information technology employees in state government: a study of organisational organizational commitment, job involvement and job satisfaction. *American Review of Public Administration* 38, 41-61. <https://doi.org/10.1177/0275074007303136>
- Rodwell J., Noblet A., Demir D. & Steane P. (2009). Supervisors are central to work characteristics affecting nurse outcomes. *Journal of Nursing Scholarship* 41, 310-319. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2009.01285.x>
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of Exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management journal*, 31(3), 599-627. <https://doi.org/10.5465/256461>
- Ryff, C. (1989). Happiness is Everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.

- Schjoedt, L., (2009). Entrepreneurial job characteristics: an examination of their effect on entrepreneurial satisfaction. *Entrep. Theory Pract.* 33, 619–644.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00319.x>
- Schmitt, N., Coyle, B. W., Rauschenberger, J., & White, J. K. (1979). Comparison of early retirees and non retirees. *Personnel Psychology*, 32, 327–340.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1979.tb02138.x>
- Scott- Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*.
<https://doi.org/10.1108/01437730610677990>
- Shore, L.M., Barksdale, K. and Shore, H.T. (1995). Managerial perception of employee commitment to organization. *Academy of Management Journal*, 38, 1593-1615.
<https://doi.org/10.5465/256845>
- Simonet, D. V., & Castille, C. M. (2020). The search for meaningful work: A network analysis of personality and the job characteristics model. *Personality and Individual Differences*, 152, 109569. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109569>
- Singh, S. K., Pradhan, R. K., Panigrahy, N. P., & Jena, L. K. (2019). Self-efficacy and workplace well-being: moderating role of sustainability practices. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0219>
- Sonnentag, S. (2017). A task-level perspective on work engagement: A new approach that helps to differentiate the concepts of engagement and burnout. *Burnout Research*, 5, 12-20. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.001>
- Sousa, A. C., & Ramos, S. (2019). Longer working lives and age diversity: a new challenge for HRM. *European Journal of Management Studies*, 24(1), 21-44. Doi: 10.5455/EJMS/288677/2019
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337. doi:10.1177/1069072711436160
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta- analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
<https://doi.org/10.1111/j.17446570.1993.tb00874.x>

- Tnay, E., Ekhsan, E., Othman, O., Siong, H. C., Lim, S., & Lim, O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 97, 201–208.
doi:10.1016/j.sbspro.2013.10.223
- Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S., & Bech, P. (2015). The WHO-5 Well Being Index: a systematic review of the literature. *Psychotherapy and psychosomatics*, 84(3), 167-176. <https://doi.org/10.1159/000376585>
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340-360. <https://doi.org/10.1177/2041386612454043>
- Ulloa, B. F. L., V. Moller, and A. Sousa-Poza. (2013). “How Does Subjective Well Being Evolve with Age?” IZA Discussion Paper No. 7328. Bonn: Institute of Labor Economics (IZA).
- Van der Heijden, B., Brown Mahoney, C., & Xu, Y. (2019). Impact of job demands and resources on Nurses’ burnout and occupational turnover intention towards an age moderated mediation model for the Nursing profession. *International Journal of Environmental research and public health*, 16(11), 2011.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16112011>
- van Mierlo, H., Rutte, C. G., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J., & Doorewaard, J. A. C. M. (2007). A multi-level mediation model of the relationships between team autonomy, individual task design and psychological well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 647-664.
<https://doi.org/10.1348/096317907X196886>
- Wang, M., Burlacu, G., Truxillo, D., James, K., & Yao, X. (2015). Age differences in feedback reactions: The roles of employee feedback orientation on social awareness and utility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1296.
<https://doi.org/10.1037/a0038334>
- Warr, P.B. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*, Oxford: Clarendon Press.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1 –74.

- Wolfe, M. T., & Patel, P. C. (2019). Labor of love? The influence of work-conditions among self-employed and work stress. *Journal of Business Venturing Insights*, 11, e00118. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00118>
- World Health Organization (2004). *Promoting Mental Health: Concepts, Emerging Evidence, Practice (Summary Report)*. Geneva: Author. Retirado de: https://www.who.int/mental_health/evidence/en/promoting_mhh.pdf (acesso abril de 2020).
- Zacher, H. (2015). Successful aging at work. *Work, aging and retirement*, 1(1), 4-25. <https://doi.org/10.1093/workar/wau006>
- Zacher, H., & Schmitt, A. (2016). Work characteristics and occupational well-being: the role of age. *Frontiers in Psychology*, 7, 1411. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01411>
- Zaniboni, S., Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 306-317. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.782288>
- Zhang, G. and Lee, G. (2010), “The moderation effects of perceptions of organizational politics on the relationship between work stress and turnover intention”, An empirical Study about Civilian in Skeleton Government of China. *iBusiness*, Vol. 2, September, pp. 268-273.

Anexos

Anexo A

Escala: Características do trabalho

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 escala:

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
4. A minha função envolve muita variedade de tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
5. A minha função envolve fazer várias coisas diferentes.	1	2	3	4	5	6	7
6. A minha função requer o desempenho de uma ampla gama de tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
7. A minha função requer variedade de competências.	1	2	3	4	5	6	7
8. A minha função exige que eu use uma série de habilidades complexas.	1	2	3	4	5	6	7
9. A minha função requer o uso de várias competências.	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
13. A minha função envolve concluir trabalhos que têm um princípio e um fim claros.	1	2	3	4	5	6	7
14. A minha função dá-me a possibilidade de terminar totalmente os trabalhos que começo.	1	2	3	4	5	6	7
15. A minha função permite-me concluir o trabalho que eu começo.	1	2	3	4	5	6	7

Porque nos mantemos a trabalhar?

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

Anexo B

Escala: Compromisso Afetivo

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

Discordo totalmente						Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

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

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

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

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

3. Não me sinto como fazendo parte da minha empresa.

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

4. Não me sinto “emocionalmente ligado” à minha empresa.

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

5. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha empresa.

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

6. A minha empresa tem um grande significado pessoal para mim.

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

Anexo C

Escala: Intenção de saída

Em que medida concorda com as seguintes afirmações?

Utilize a seguinte escala:

Discordo totalmente						Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

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

2. Durante o próximo ano, provavelmente procurarei um novo emprego fora da minha empresa.

3. Penso muitas vezes em deixar o trabalho que tenho atualmente.

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

Escala: Bem-estar

Para cada uma das seguintes afirmações, indique, por favor, qual a resposta que se encontra mais próxima de como se tem sentido nas últimas duas semanas.

Em nenhum momento	Raras vezes	Algumas vezes	Menos de metade do tempo	Mais de metade do tempo	A maior parte do tempo	Sempre
0	1	2	3	4	5	6

1. Tenho-me sentido alegre e de bom humor.	0	1	2	3	4	5	6
2. Tenho-me sentido calmo(a) e relaxado(a).	0	1	2	3	4	5	6
3. Tenho-me sentido ativo(a) e vigoroso(a).	0	1	2	3	4	5	6
4. Acordei a sentir-me “fresco(a)” e descansado(a).	0	1	2	3	4	5	6
5. O meu dia-a-dia tem sido preenchido com coisas que me interessam.	0	1	2	3	4	5	6

Anexo E

Dados demográficos

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

Indique, por favor, a sua idade: _____

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

Indique, por favor, o seu sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

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

Sim ☐ Não ☐

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

Sim ☐ Não ☐

Nº de filhos _____

Idade dos filhos _____

Indique, por favor, as suas habilitações literárias:

☐ Ensino primário (4º ano completo)

☐ Bacharelato

☐ Ensino básico (9º ano completo)

☐ Licenciatura

☐ Ensino secundário (12º ano completo)
Doutoramento

☐ Pós-graduação / Mestrado /

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

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

A que setor de atividade pertence a sua organização?

☐ Agricultura e pesca
Turismo

☐ Hotelaria, Restauração e

☐ Educação e formação
financeiros

☐ Banca e serviços

☐ Atividades artísticas e desportivas

☐ Indústria

☐ Comércio e vendas

☐ Construção

☐ Retalho e distribuição

☐ Saúde e apoio social

☐ Consultoria, informática e atividades científicas
armazenagem

☐ Transportes e

☐ Outro. Qual? _____

A sua organização é:

Pública ☐ Privada ☐ Sem fins lucrativos ☐

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

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

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