

O ENVELHECIMENTO NO CONTEXTO  
ORGANIZACIONAL  
O PAPEL DA IDADE E ANÁLISE DO SEU IMPACTO NAS  
RELAÇÕES DE TRABALHO

Valeriano Kangundja Cabral

Projecto de Mestrado  
em Gestão de Recursos Humanos

**Orientadora:**

**Doutora Ana Margarida Passos, Investigadora, ISCTE Business School, Departamento de  
Gestão**

Maio, 2012

## **Resumo**

O presente estudo tem por objectivo analisar o papel da Idade no work engagement , na Satisfação no Trabalho e na Proactividade. Partindo do factor Idade, investigámos as suas relações com o trabalho, comparando dois grupos etários (dos mais jovens e dos mais velhos), analisando as vantagens da idade no trabalho para o individuo e para a organização.

Participaram neste estudo 212 indivíduos, sendo que 25,5% trabalham em pequenas empresas e 20,3% em empresas com mais de 26 trabalhadores. A maioria é do género masculino (n=144, 67,9%). Os colaboradores desta investigação preencheram um questionário que lhes foi enviado directamente e que media o work engagement , a Proactividade e a Satisfação no Trabalho.

Os resultado empíricos evidenciam os colaboradores mais velhos como uma vantagem para as organizações, devido aos níveis altos de proactividade e satisfação no trabalho, comparando com outras faixas etárias. Os resultados revelam ainda que o work engagement é mediador (mediação parcial) da relação entre idade e satisfação no trabalho.

O contributo deste estudo consiste no facto de ser uma nova abordagem a considerar sobre a compreensão da idade no contexto de trabalho, com vista a retirar sugestões de intervenção ou recomendações para os gestores das organizações, assentes em bases empíricas e com suporte na literatura, no sentido de promover condições ainda melhores de bem estar individual e organizacional nas relações de trabalho. E desta forma travar a pressão económica dos mercados que potencial a redução de talentos, pressão sobre os indivíduos mais velhos, no que diz respeito a permanência ou saídas das organizações por períodos previstos na lei laboral. Essas questões têm grandes implicações para o estudo do comportamento organizacional.

**Palavras-Chave:** Idade subjectiva; work engagement , Proactividade, Satisfação no Trabalho

Aging in the organisational context

The role of age and analysis of its impact in the labour relationship

## Summary

It is the purpose of the present study to analyse the role of ' age ' in work , labour satisfaction and proactivity. Starting with the ' age factor ', we have examined its relationships with the ' labour' by comparing two age groups ( the younger and older ones), and analysing the advantages of age in labour both for the individual and the organisation. Two hundred and twelve people took part in this study being 25,5% work for small enterprises and 20,3% in enterprise with more than twenty-six workers. The majority of them are males (n=144, 67,9%). The participants in this research have filled in a questionnaire which was sent to them directly and which mediates the work engagement , the proactivity and labour satisfaction.

Therefore, the results of this study point to other facets about the work behaviour which should be explored when we evaluate the role of age and its impact in the work relationships. The empirical outcomes are evidence of older collaborators as advantage in the organisations, due to high level of proactivity and labour satisfaction, in comparison with other age bands. The contribution of this study lies in the fact that it is a new approach to be considered in the understanding of age in the work context, in order to draw suggestions of interventions or recommendations for the administrators of the organisations, established on empirical bases and with supportive literature, in the sense of promoting far greater conditions of individual and organisational wellbeing in the work relationships thus impeding the economic pressure of the markets which potentially cause the reduction of talents, pressure on aged individuals to get out or remain in the organisations according to the time stipulated in the work law. These matters have large implications in the study of organisational behaviour.

Key Words : Subjective age; work engagement ; Proactivity, work engagement satisfaction.

## **Agradecimentos**

Queria agradecer em primeiro lugar à Professora Doutora Ana Margarida Passos, pela orientação, pela disponibilidade e tranquilidade que me foi transmitindo nos momentos de maior angústia;

À Professora Doutora Alzira Duarte, pela inspiração do tema;

Ao Tio Valeriano pelo apoio ao longo do curso;

À equipa da GEIREFIN pela colaboração na realização desta investigação,

Por último à minha família.

À todos a minha eterna e profunda gratidão pelo mérito prestado.

## **INDECE GERAL**

### **INDECE DE TABELAS**

Tabela 1 – A amostra .....	35
Tabela 2 – Caracterização das empresas .....	36
Tabela 8 – work engagement .....	38
Tabela 9 – Consistência interna .....	39
Tabela 3 – work engagement .....	40
Tabela 4 – Proactividade .....	42
Tabela 5 – Satisfação no trabalho .....	42
Tabela 6 – Estatísticas descritivas .....	44
Tabela 7 – Correlações .....	44
Tabela 10 – work engagement e idade .....	45
Tabela 11 – Teste de Tukey .....	45
Tabela 12 – Proactividade e idade .....	46
Tabela 13 – Satisfação no trabalho e idade .....	46
Tabela 14 – Teste de Tukey .....	46
Tabela 15 – work engagement e horário .....	47
Tabela 16 – Proactividade e horário .....	47
Tabela 17 – Teste de Tukey .....	48
Tabela 18 – Satisfação no trabalho e horário .....	48
Tabela 19 – Teste de Tukey .....	48
Tabela 20 – work engagement e antiguidade .....	49
Tabela 21 – Teste de Tukey .....	49
Tabela 22 – Proactividade e antiguidade .....	49
Tabela 23 – Satisfação no trabalho e antiguidade .....	50
Tabela 24 – Teste de Tukey .....	50
Tabela 25 – Análises de regressão (V. dependente: Satisfação) .....	51
Tabela 26 – Significância dos efeitos indirectos .....	51
Tabela 27 – Análises de regressão (V. dependente: Satisfação) .....	52
Tabela 28 – Significância dos efeitos indirectos .....	52

<b>Resumo.....</b>	<b>2</b>
<b>Summary .....</b>	<b>3</b>
Agradecimentos.....	4
<b>INDECE GERAL.....</b>	<b>5</b>
Introdução .....	7
<b>CAPITULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
1-O conceito de Envelhecimento .....	9
2- Análise conceptual da Idade e as dimensões do Desempenho .....	13
3- A Idade e as Atitudes no Trabalho.....	14
4. Abordagens teóricas sobre o work engagement.....	17
4.1-O Work Engagement relacionado com a Idade .....	21
4.2. Porquê que os trabalhadores mais velhos parecem ter menos work engagement no trabalho em relação aos mais novos .....	22
4.3.Quais são as consequências do Work Engagement.....	24
5- Abordagem teórica sobre a Satisfação no Trabalho .....	25
5.1.Abordagem teóricas sobre a Proactividade no Trabalho.....	28
5.2.Objectivos do Estudo e Hipóteses de Investigação .....	30
<b>CAPÍTULO II- ESTUDO EMPÍRICO .....</b>	<b>34</b>
2. Metodologia do Estudo e Procedimentos.....	34
2.1. Caracterização da Amostra .....	34
2.2.Operacionalização das Variáveis do Modelo de Estudo .....	36
2.3.Análise Factorial das Variáveis.....	37
2.4. Consistência Interna.....	39
<b>CAPÍTULO III – RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
3.1.Validação das Hipóteses .....	44
<b>CAPITULO IV- DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
4.1.Implicações Teóricas.....	55
4.2. Implicações Práticas.....	56
4.3.Limites e Perspectivas.....	57
<b>CONCLUSÃO FINAL .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>66</b>

## **Introdução**

As mudanças demográficas, ao nível do envelhecimento da população decorrente de baixos índices de natalidade e o aumento da esperança média de vida, a queda nas reformas antecipadas, e o desemprego gerado pelo processo de globalização da economia e pela desigualdade na distribuição de bens e de oportunidades sociais, atingem em cheio o conjunto de países europeus e norte americanos, e dão pistas sobre a necessidade de adaptar as políticas de Gestão de Recursos Humanos (Grant & Wade-Benzoni, 2009).

A necessidade de equilibrar ao nível estrutural o número de pessoas activas e inactivas leva à adopção de mecanismos de prolongamento do trabalho para os trabalhadores mais velhos, implicando assim um aumento da idade da reforma ou a adopção de políticas por parte da organização que os estimulem a continuar o seu percurso profissional. Este cenário levanta assim questões práticas sobre a força de trabalho, a performance, as capacidades e competências que deverão ser estimuladas e utilizadas pelos trabalhadores mais velhos (Frese & Fay, 2001; Unsworth & Parker et al., 2006).

A fim de desenvolver um modelo que possa atender às necessidades deste segmento da força de trabalho, é preciso ter uma clara compreensão sobre a subjectividade do conceito idade, sua relação com o desempenho na organização e os factores que contribuem para o sucesso e a competitividade organizacional, assim como para a satisfação no trabalho. (cf., Armstrong-Stassen & Ursel, 2009).

Para preencher essa lacuna de conhecimento, o presente estudo tem como objectivo analisar empiricamente o impacto que a idade tem no work engagement, na Satisfação no Trabalho e na Proactividade e oferecer algumas pistas de intervenção organizacional no que diz respeito à relação da idade no local de trabalho e suas implicações práticas para a organização. Com base na revisão da literatura, e no estudo empírico realizado por meio da aplicação dos inquéritos, vamos analisar a relação e o impacto do factor idade no trabalho.

Para a concretização dos nossos objectivos, o nosso estudo é constituído por quatro capítulos. No Capítulo 1, que corresponde ao enquadramento teórico, analisamos o

conceito de envelhecimento, a relação entre a idade e o desempenho e a relevância da idade no trabalho, apoiado na revisão da literatura que exploramos. Abordamos também, a noção do work engagement, da satisfação no trabalho, da proactividade e a sua relação com a idade no trabalho. Esse capítulo termina com a apresentação das hipóteses que irão conduzir o nosso estudo. No Capítulo 2 é apresentado o estudo empírico. Trata-se da parte prática do nosso estudo onde apresentamos o modelo de mediação utilizado na operacionalização das variáveis explicativas das relação idade no contexto de trabalho. Tendo sido enunciadas as hipóteses derivadas da literatura, no capítulo anterior, aqui faremos o teste de validação. No Capítulo 3 apresentam-se os resultados do estudo. Por fim, no quarto e último capítulo, será apresentada a discussão dos resultados e as principais conclusões, com referencias às implicações quer teóricas, quer práticas deste trabalho.



## CAPITULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1- O conceito de Envelhecimento

O envelhecimento é um processo multi-dimensional e tem evoluído ao longo das últimas duas décadas. Para compreender o que é a idade e a sua relação com desempenho é necessário identificar o modo como é definida a idade e as facetas do desempenho a investigar (DANIEL C. Feldman & THOMAS W. H. NG, 2010).

Historicamente os efeitos da idade têm sido avaliados, usando a idade cronológica. O termo "trabalhador mais velho" foi usado para se referir aos trabalhadores a partir da idade de 40 anos, com idade não superior aos 75, dependendo da finalidade e campo de estudo (Bourne, 1982; Warr, 2000). Em estudos sobre a participação no mercado de trabalho, o termo "trabalhador mais velho", geralmente refere-se a trabalhadores com idade igual ou superior a 50 anos ou 55 anos. Este limiar é escolhido porque em muitos países, esta faixa etária apresenta um declínio na taxa de participação no mercado de trabalho (OECD, 2005). Os investigadores examinando as pessoas mais velhas em organizações, por outro lado, muitas vezes colocam o limite a 40 ou 45, vendo "velho" como se referindo ao conhecimento obsoleto, habilidades e atitudes e “mais velhos” dos 45 em diante (Muijnck e Zwinkels, 2002). No entanto, um número de investigadores sugerem que a "idade cronológica" pode ser influenciada e determinada por factores relacionados com o ambiente de trabalho (Avolio et al, 1984;. Settersten e Mayer, 1997).

O envelhecimento refere-se a mudanças que ocorrem ao nível biológico, psicológico e funcionamentos sociais ao longo dos tempos e por conseguinte, afecta cada pessoa individual, organizacional e socialmente (Lange et al, 2006; Settersten. e Mayer, 1997; Sterns e Miklos, 1995). Os indivíduos com a mesma idade cronológica podem diferenciar-se em termos de saúde, estágio na carreira, desempenho, na vida familiar, etc. A idade cronológica pode funcionar como uma “proxy” dos processos que podem influenciar os resultados do trabalho directa ou indirectamente (Kanfer e Ackerman, 2004) e que não podem ser captados dentro de uma única definição ou conceptualização.

Para definir a idade no local de trabalho, Sterns e Doverspike (1989) distinguem cinco abordagens diferentes de envelhecimento no trabalho:

O primeiro conceito é : A idade cronológica que refere-se ao calendário de idade; aquela que faz a distinção entre os trabalhadores mais velhos e mais jovens com base no calendário natalício. Este conceito define os colaboradores mais velhos dos 40 anos aos 75 anos de idade, que muitas vezes são denominados como “idosos”. 2º Idade funcional ou baseada no desempenho. O segundo conceito é: A idade funcional ou baseada no desempenho. É assim denominada porque baseia-se no desempenho do trabalhador, e reconhece que há uma grande variação nas habilidades individuais e funcionamento através de diferentes idades. Com o aumento da idade cronológica, os indivíduos passam por várias mudanças biológicas e psicológicas. Estas mudanças podem ser refletidas na saúde, capacidade psíquica, habilidades cognitivas e de desempenho de indivíduos. O terceiro: Idade Psicossocial ou subjetiva. Esta refere-se a auto percepção social da idade. A idade subjetiva (ou auto-percepção) refere-se a idade que um indivíduo sente ter, aparência e actos, com a qual faixa etária o indivíduo se identifica e quantos anos a pessoa deseja ser (Kaliterna et al., 2002). A percepção social da idade envolve normas idade aplicada a um indivíduo com respeito a uma ocupação, companhia, ou sociedade. Definições psicossociais concentraram-se em três questões: a idade em que sociedade percebe um indivíduo a ser mais velho, as atitudes sociais que são mantidos para os trabalhadores mais velhos (ou os atributos percebidos e os estereótipos dos idosos trabalhadores) e as implicações para as decisões pessoais de rotular um trabalhador como mais velhos. O quarto conceito denomina-se: Idade organizacional refere-se ao envelhecimento das pessoas em postos de trabalho e organizações. Geralmente é denominada de antiguidade no emprego ou posse organizacional. Os efeitos do envelhecimento podem muitas vezes ser confundido pelos efeitos da posse e vice-versa. No entanto, a idade organizacional também pode se referir à habilidade na carreira , obsolescência ou desclassificação dentro da empresa. Por fim, quinto conceito refere-se ao tempo de idade de vida empreste a partir de um certo número de abordagens acima, mas avança a possibilidade de mudança de comportamento em qualquer ponto do ciclo de vida. Esta mudança de comportamento pode ser afetada por três conjuntos de fatores:

Normativos - idade determinante ou classificada como biológica, ou ainda ambiental, que são fortemente relacionada com a idade; Normativa e histórica - de

influências graduadas, que estão relacionadas com as mudanças dos grupos etários; Não-normativa - únicas mudanças na carreira e na vida. Para capturar o impacto único do *span* abordagem idade vida, expectativa de vida pode ser melhor medido pelo estágio de vida ou situação familiar (Lange et al, 2006;. Sterns e Doverspike, 1989; Sterns e Miklos, 1995).

Essas diferentes abordagens ou conceptualizações de idade são frequentemente inter-relacionadas para a idade no emprego e em contextos organizacionais (Dorien Kooij, 2007). Alguns estudos apresentam uma forte correlação entre a idade e a estabilidade no emprego (Chang, 2005; Gordon et al, 1986). Muitos desses estudos dizem que a autopercepção ou idade subjectiva positiva, pode ser determinante sobre a idade cronológica no trabalho. ( Wahlin et al 2006; Shore, 1992; Cleveland, 2007).

No entanto, as diferentes conceituações de idade têm efeitos distintos sobre as atitudes dos trabalhadores. Por exemplo, Cleveland e Shore (1992) verificam que a idade cronológica do trabalhador, idade subjectiva do empregado (auto-percepção), idade social do trabalhador (hétero-percepção) em comparação com a do grupo de empregados que apresentam níveis de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional são diferentes. Os funcionários que se percebiam ser mais velhos do que a maioria das pessoas no seu grupo de trabalho, por exemplo, exibiam um envolvimento de trabalho mais intenso, satisfação no trabalho e na organização (Warr 1992). Isto sugere que as diferentes conceituações sobre a idade têm efeitos diferentes sobre trabalhos relacionados com os resultados e é valioso para os distinguir. O factor idade subjectiva positiva do ponto de vista relacional com o trabalho determina significativamente os factores que influenciam a motivação intrínseca para o trabalho das pessoas mais velhas e pode ser determinante para a permanência na organização devidos o desempenho esperado satisfeito (Feldman 2008).

De acordo com o artigo acima referido, um assunto importante a realçar do ponto de vista das empresas no que diz respeito a redução de entraves no mercado de trabalho é dizer que o sucesso de uma organização depende da atração, seleção, avaliação e retenção dos melhores e mais brilhantes empregados (Cleveland, 2005). Este é especialmente um assunto organizacional importante dado a redução de entrantes no mercado de trabalho e o crescimento simultâneo na proporção da idade de reforma dos trabalhadores ( Pitt-Catsoupes & Smyer, 2005).

Alguns desafios das organizações são de maior importância do que a avaliação da contribuição do desempenho do empregado ao sucesso organizacional. As organizações que capitalizam em avaliação efectiva e retenção dos melhores empregados independentemente da idade, género ou demografia racial estarão melhor posicionadas a abordar os desafios da presente e futura força de trabalho dentro da economia global. Por isso, ao relacionarmos a idade e o desempenho no trabalho, convém ter em conta a perplexidade contextual que isto implica. Pois, consideráveis pesquisas, quer laboratoriais quer de campo, demonstram que o desempenho não declina significativamente com a idade, ( Salthouse & Maurer, 1006). Importa destacar a aqui os vários conceitos de idade e apontar a sua subjectividade que é o enfoque da nossa pesquisa, (Cleveland & Lim, 2007). Pesquisas consideráveis, tanto de laboratório e configuração de campo indicam que o desempenho no trabalho não diminui significativamente com a idade. No entanto, há um certo número de problemas a serem considerados na presente investigação.

Como observado anteriormente, Sterns e Doverspike (1989) definem o envelhecimento no trabalho em termos de idade cronológica, idade funcional, idade psicossocial, idade organizacional e idade vida. Apesar disto, poucos estudos se concentraram em diferentes operacionalizações ou medidas alternativas de envelhecimento no contexto de trabalhar (Birren & Birren, 1990; Birren & Cunningham, 1985; De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman, e Bongers; Settersten & Mayer, 1997; Sterns & Alexander, 1987; Sterns e Miklos, 1995). Por exemplo, Arvey, McKay, Wilson, (2007) ao examinarem os efeitos da envelhecimento a partir dos resultados dos trabalhadores, chamam atenção de outros factores que devem ser tidos em consideração quando avaliamos o factor idade no contexto de trabalho ligado ao desempenho. Para este, existe uma relação positiva entre idade e trabalho, mas nem sempre pacífica. Cleveland e Shore (1992) analisaram a idade cronológica, idade subjetiva e social do empregado, bem como as auto-percepções dos supervisores, da idade relativa de um empregado, e descobriu que esses fatores relacionados à idade teve efeitos distintos sobre os resultados de diversos trabalhos.

## **2- Análise conceptual da Idade e as dimensões do Desempenho**

De acordo com Cleveland, a idade pode ser relacionada com os seguintes tipos de desempenho: a) O desempenho contextual, b) O desempenho na tarefa e o c) o desempenho adaptativo.

Cada uma destas facetas é discutida em relação a pesquisa sobre a idade. Os factores do contexto potencial e moderadores são descritos assim como uma breve discussão de 360 graus dos resultados e dos sistemas de desempenho de equipa. Existe ou não uma relação entre a idade e o desempenho de trabalho?

Várias pesquisas, tanto realizadas em laboratório, como em contexto real indicam que o desempenho não declina significativamente com a idade ( Salthouse & Maurer, 2006). Contudo há um numero considerável de assuntos a considerar nesta pesquisa. Atendendo à variedade de medição de idade e o domínio extensivo do desempenho do emprego, existe uma expectativa complexa sobre a forma de responder à pergunta : A idade está relacionada com o desempenho? A nossa revisão sugere que a relação idade-desempenho é complexa e muitas vezes mal compreendida.

Como já discutimos anteriormente, a idade é vista como um processo multidimensional que é difícil de apreender numa única definição ou medida. Portanto, não é surpreendente um problema continuo na pesquisa sobre trabalhadores com mais idade é a falta de consenso no que toca a definição de " um trabalhador maduro e idoso ( Barak, 1987; Lawrence, 1988; Stern & Alexander, 1987; Stern & Doverspiker, 1989, p. 110).

Há um numero de métodos para definir a idade de um trabalhador mais idoso que podem ser categorizados em dois grupos gerais: a medida de idade baseada na pessoa e a medida de idade baseada no contexto que incorporam aspectos de situação de trabalho e muitas vezes reflectem comparações entre pessoas em situação (Steitz & McClary, 1988).

Alguns desafios de organização são de maior importância do que avaliação da contribuição do desempenho do empregado ao sucesso organizacional relacionado com a idade, pois a idade muitas vezes representa um estado de espírito, daí a sua subjectividade quando relacionamos com o trabalho (Cleveland, 2005). Organizações

que capitalizam em avaliação efectiva e retenção dos melhores empregados independentemente da idade, género ou demografia racial estarão optimamente posicionados a abordarem os desafios da presente e futura força de trabalho dentro da economia global. (Janet & Russell, 2006). Embora esses estudos tenham encontrado diferentes conceitualizações de envelhecimento têm diferente efeitos inter-relacionados sobre os resultados do trabalho ligado a factor idade, há uma carência de estudos que examinam o efeito da diferentes conceitualizações do envelhecimento, a maior parte aborda a questão da motivação no trabalho ligado a idade (Kanfer & Ackerman, 2004). Sobre a idade e as dimensões do desempenho, várias abordagens têm sido tomadas para a compreensão dos efeitos complexos do desenvolvimento adulto sobre comportamentos no local de trabalho (Kooij, De Lange, Jansen, e Dikkers, 2008; Greller & Stroh, 1995; Warr, 2007). Além disto, tem sido um dos grandes desafios das organizações na actualidade em termos de encontrar suficientes trabalhadores substitutos e prevenção de perdas de conhecimento, o que tem levado várias organizações a implementarem incentivos e redesenho de planos para encorajar a rotatividade entre trabalhadores mais velhos ( Dychtwald, Erickson & Morison 2006). A influência da idade sobre relacionados com o trabalho é questão central do nosso estudo. Um estudo sistemático sobre a idade e a motivação no trabalho fornecido por Rhodes (1983) ao relacionar vários grupos etários, observa diferenças nas actitudes comportamentais ligadas ao trabalho. Com base neste estudo Rhodes que a força de motivos de segurança, a satisfação e o tendem a aumentar com a idade. Embora revisão de Rhodes tenha revelado importantes *insights* sobre a relação entre idade e relacionados com o trabalho, poucos estudos foram realizados antes da década de 1980, e seus resultados foram difíceis de interpretar na ausência de um enquadramento teórico global.

### **3- A Idade e as Atitudes no Trabalho**

Entre os pesquisadores internacionais tem havida uma preocupação especial de estudarem as tendências contemporâneas sobre as questões relacionadas com a idade no local de trabalho ( Admas & Shultz 2007). A questão envelhecimento no trabalho tem

sido uma problemática quer para as empresas, quer para os colaboradores e as suas implicações têm reflexos nos comportamentos organizacionais.

O desemprego gerado pelo processo de globalização da economia, pela desigualdade na distribuição de bens e de oportunidades sociais atinge em cheio os adultos mais velhos. O facto de os trabalhadores mais velhos serem eficientes em muitas actividades que requerem, precisão, experiência, capacidade de solução de problemas práticos, pontualidade, assiduidade, satisfação, motivação, etc., desmentem muitos dos estereótipos correntes sobre o envelhecimento. Embora mais lentamente, com maior frequência de erros por vezes, e com maior necessidade de ajuda do que os mais jovens, nalguns casos, muitos adultos são capazes de adaptar-se às mudanças tecnológicas. Sua permanência no trabalho é sinal de que são sensíveis ao treino cognitivo e capazes de generalização ( Anita Liberasso Neri – Instituto Pieron, “Envelhecimento e trabalho” 2001, p. 1-4).

Há excepções, pois certas actividades organizacionais geram diferentes conceitos quanto aos limites etários e às avaliações das habilidades do trabalhador mais velho. Onde os procedimentos permanecem inalterados por mais tempo ou é necessário investir na tradição ou na imagem de conservação, os trabalhadores mais velhos são mais valorizados do que naquelas em rápidas mudanças ou que pretendem destacar-se pela novidade. (Boris B. & Lisa M. Finkelstein, “ Contemporary empirical...” 32, 2011).

Existe outros factores que potenciam a problemática do envelhecimento, tal como a diminuição da taxa de natalidade, o aumento significativo da esperança média de vida o que pode provocar um certo desajuste das práticas de GRH específicas para os colaboradores mais velhos. Dai que a percepção etária relativa as organizações é diversificada. De modo que não pudemos afirmar de forma absoluta que existe uma relação negativa obrigatória entre o envelhecimento e o desempenho no trabalho. Ao contrário, sabe-se que em comparação com os mais jovens, os trabalhadores mais velhos são mais satisfeitos no trabalho, mais controlados por recompensas intrínsecas, faltam menos, acidentam-se menos e têm menos intenção de mudar de emprego. ( Nuno Nóbrega Pestana, 2003). A idade não determina o desempenho do trabalhador, existe outros aspectos que devem ser tidos em consideração quando analisamos o impacto da idade no contexto de trabalho . (Boris B. & Lisa M. Finkelstein, “ Contemporary

empirical...” 32, 2011, p. 152). Várias teorias clássicas sobre a psicologia social apesar de privilegiarem a integração ou diversidade etária nas organizações, afirmam que a diversidade de idade dentro de uma organização é a maior probabilidade de um forte clima de discriminação etária, baixos níveis de desempenho organizacional. (Boris B. & Lisa M. Finkelstein, “Contemporary empirical...” 32, 2011, p. 155).

No que diz respeito a influencia da idade no trabalho, um dos primeiros estudos sistemáticos sobre essa relação foi fornecido por Rhodes em sua revisão de 1983, relacionadas com a idade as diferenças nas atitudes de trabalho e comportamento. Com base nestes estudos, Rhodes (1983) concluiu que a força de motivos de segurança e afiliação tendem a aumentar com a idade, assim como a satisfação com o trabalho. Nesta linha de pensamento Cleveland & Jeanette 2007 analisam a relação entre idade e resultados, desempenho no treinamento e afirmam que a idade é substancialmente relacionado com um número de características situacionais e individual que influenciam estes resultados, tais como o ambiente organizacional, , as horas de trabalho, a função desempenhada, etc. (Cleveland, Jeanette N., A. S. Lim. 2007). No que diz respeito a relação entre a idade no trabalho Boris Baltes e Lindsey (2005) caracterizam esse tipo de relação como conflituosa no sentido positivo porque estimula a competitividade individual e organizacional. Para estes pesquisadores existem estereótipos para ambos os grupos, quer dos mais novos para com os mais velhos e vice-versa. Daqui brota a seguinte questão: Quem é o Trabalhador mais velho?

Segundo os autores acima referenciados há atitudes positivas e negativas e estereótipos em relação aos grupos dos trabalhadores mais velhos e mais jovens, como mencionado acima. Existem implicações legais para a contratação de práticas de rotulagem quando um trabalhador é mais velho (Sterns et al., 1996). A abordagem organizacional enfatiza “*on-the-job*” a experiência e a antiguidade, em vez de idade (Kacmar & Ferris, 1989). Esta última abordagem também enfatiza consideráveis diferenças individuais sobre o envelhecimento (Baltes, Reese & Lipsitt, 1980). Mais importante ainda, a abordagem tempo de vida assume que a mudança de comportamentos pode ocorrer em qualquer ponto do ciclo de vida (Sterns et al., 1996). O nosso foco, no entanto, é sobre os trabalhadores mais velhos, que nos traz de volta à nossa pergunta.



Muitos pesquisadores definiram o trabalhador mais velho a partir dos 55. Contudo essa forma de definição pode ser contextual de acordo com a cultura da organização e a legislação do país, visto que a realidade de hoje é diferente. Pois, o contexto organizacional actual passa a definir o trabalhador mais velho a partir dos 50 anos (Munnell et al. (2006). Três peças da legislação em favor dos norte-americanos mais velhos (Act Job Training Partnership, 1982; work engagementforce Investment Act, 2000) usam a idade dos 55 anos como delimitador (Hedge et al, 2006). Westerhof, Barrett, & Steverink, (2003) observam uma mudança deste segmento da força de trabalho dos 55 e sugerem uma percepção pública que parte da experiencia subjectiva da idade no trabalho que está em mudanças consideráveis que caracterizam no mercado o trabalhador mais velho a partir dos 50 anos. A questão de como envolver todos os trabalhadores para a produtividade ideal tornou-se uma questão de crescente preocupação para os líderes de negócios de hoje. Kanfer e Ackerman (2004) observou que a idade pode directa ou indirectamente, influenciar os resultados do trabalhador. Do mesmo modo, um número de investigadores têm sugerido que idade cronológica pode ser uma operacionalização insuficiente do factor de idade no ambiente de trabalho (Kanfer & Ackerman, 2004; Settersten & Mayer, 1997; Sterns e Miklos, 1995). A idade subjectiva é apontada de forma subtil como aquela que melhor permite medir o desempenho no trabalho, devido ao seu carácter de auto-percepção pessoal e social que ela oferece (De Lange et al, 2006;. Sterns e Miklos, 1995).

Assim, concluímos o capitulo com uma breve discussão e uma série de perguntas relacionadas com o conceito de envelhecimento “Idade” no trabalho analisando a possibilidade de construirmos um paradigma de unificação para o estudo do envelhecimento e trabalho no século 21.

#### **4. Abordagens teóricas sobre o work engagement**

O dos funcionários é claramente um "buzz" palavra nos círculos empresariais, juntamente com alegações de que ele prevê muitos resultados positivos para as organizações (Kahn, 1990; Saks, 2006). É o resultado do que pode ser mudado na organização. (Wefald & Downey, 2009, p. 142). Traduz a percepção do funcionário do

seu valor para a organização, a fidelidade do trabalhador e comprometimento com a organização, e a vontade própria para contribuir para o bem da organização.

A noção do *work engagement* é fundamental para a compreensão do comportamento humano (Feldman, 2009). Não surpreende que tenha aparecido uma multiplicidade de teorias sobre o *work engagement* no Trabalho que procuram a razão ou razões que estão por detrás das acções individuais. O *work engagement* não é susceptível de ser observado directamente, os motivos não podem ser vistos, apenas inferidos, o que podemos observar é uma multiplicidade de comportamentos e o resultado desses comportamentos (Kahn, 1990; Saks, 2006). Geralmente o *work engagement* é desenvolvido enquanto construto psicológico (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Loehr & Schwartz, 2003; Wagner & Harter, 2006).

De acordo com a revisão da literatura explorada por nós, verificamos que, apesar do ser importante no estudo dos comportamentos organizacionais, a sua relevância destaca-se inicialmente nas abordagens sobre o Burnout. Esta abordagem enquanto fenómeno positivo, parece-nos importante pelo facto de centra-se na fragilidades humanas, as potencialidades e formas de funcionamento dos indivíduos no contexto de trabalho e na organização em geral (Bakker & Schaufeli, 2008; Nelson & Cooper, 2007). O conceito é por muitos considerado o oposto do burnout (ver por exemplo, Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001) e tem um carácter afectivo-cognitivo persistente e penetrante, não se centrando num objecto, evento ou comportamento particular. Schaufeli e Bakker (2003, p. 3-4) definem *work engagement* como um “estado mental positivo que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção”. O vigor é caracterizado por “altos níveis de energia e resistência mental durante o trabalho, vontade de investir com esforço e persistência, mesmo diante das dificuldades”. A dedicação refere-se a um “forte envolvimento no seu trabalho e experimentação de um sentido de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio”. E por fim, a absorção, caracteriza-se pela “total concentração no trabalho, em que o tempo passa depressa e existem dificuldades com a ausência do trabalho” (Shirom 2007).

Segundo Quick, Little e Nelson (2009) o *work engagement* é o resultado natural das emoções e atitudes positivas. Os trabalhadores experimentam *work engagement* quando estão totalmente envolvidos nas suas tarefas diárias e vêem-se capazes de lidar bem com as exigências do seu trabalho (Lisbona, Francisco, & Francisco, 2009). O *work engagement* é, assim, claramente uma construção motivacional com componentes de activação, energia, esforço e persistência

e tem como finalidade a realização dos objectivos (Salanova, Martínez e Llorens, 2004; citado em Lisbona et al, 2009).

Kahn (1990), que foi um dos primeiros pesquisadores académicos que definiu o conceito de engajamento dos funcionários, como o aproveitamento dos membros organizacionais, para seus papéis de trabalho; e visa o envolvimento das pessoas do ponto de vista físico, cognitivo e emocional no trabalho. Uma das vantagens do work engagement ou Profissional é a competitividade organizacional, além de ser altamente benéfico para o indivíduo (Bakker, Schaufeli, Leiter e Taris 2008). Esses autores defendem que os aspectos como “o apoio social dos colegas e supervisores, o feedback do desempenho e as oportunidades de formação estão positivamente associados ao e promovem experiências de *eustress* nos indivíduos e, bem-estar organizacional (Nelson & Cooper, 2005). Para além do conceito original de Kahn (1990), identificamos na literatura que exploramos sobre o work engagement, quatro abordagens principais sobre o referido conceito.

A abordagem de Maslach e Leiter (1997, p. 18) que define o como o oposto do Burnout. O Burnout é definido por estes autores com base em três dimensões: a exaustão física e emocional que se revela como reação inicial ao stress face às exigências do trabalho e as mudanças; o cinismo e a despersonalização que se revela pela indiferença face ao trabalho e às pessoas; a ineficácia profissional, perda de confiança em si mesmo e nos outros. Bakker, Schaufeli, Martinez, Salanova (2002) defendem que o Burnout e o work engagement, embora sendo negativamente correlacionados, não são opostos da mesma escala, uma vez que constituem constructores diferentes. Isto é o work engagement é um indicador indirecto do Burnout.

Britt (2007) define o como um resultado motivacional que resulta do sentimento de responsabilidade pessoal pelo desempenho no trabalho. A abordagem de Schaufeli e Marques Pinto (2002) define o como estado cognitivo-afectivo positivo (Relacionamento com o trabalho e que é caracterizado por vigor e dedicação). A abordagem de Shirom (2007) define o no trabalho como constructo que define o vigor. De acordo com Shirom (2007), os funcionários engajados têm um senso de conexão energética e eficaz com suas atividades de trabalho e vêem-se como capazes de lidar completamente com as exigências do seu trabalho e vão além do que o seu trabalho

exige para tornar a empresa bem sucedida. Schaufeli e Bakker (2003) definem como um “estado mental positivo que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção”. O vigor é caracterizado por “altos níveis de energia e resistência mental durante o trabalho, vontade de investir com esforço e persistência, mesmo diante das dificuldades”. A dedicação refere-se a um “forte envolvimento no seu trabalho e experimentação de um sentido de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio”. E por fim, a absorção, caracteriza-se pela “total concentração no trabalho, em que o tempo passa depressa e existem dificuldades com a ausência do trabalho”. O é assim, claramente uma construção motivacional com componentes de ativação, energia esforço e persistência e tem como finalidade a realização dos objectivos (Salanova, Martínez e Llorens, 2004; citado em Lisbona et al, 2009).

O conceito de work engagement foi avaliado pela escala Utrecht work engagement Scale (UWES: Utrecht work engagement Scale) de Schaufeli et al. (2003), na versão traduzida e adaptada por Schaufeli, Martinez, Marques Pinto, Salanova e Bakker (2002). desenvolvido por Schaufeli e Bakker, (2003) por meio de um questionário que mede as três dimensões subjacentes à concepção de work engagement . A UWES é um instrumento composto por 17 itens que investigam o estado psicológico positivo dos sujeitos em situações de trabalho. É solicitado aos sujeitos que pensem nas suas tarefas profissionais e avaliem com que frequência se identificam com os itens. As respostas aos itens são dadas numa escala do tipo de Likert que varia de 0 (Nenhuma vez) a 6 (Todos os dias).

No questionário original, foram analisadas 2 subescalas ou dimensões de (vigor e dedicação) com as quais se realizaram estudos de consistência interna através da estimativa dos coeficientes de alfa de Cronbach. Os resultados são bastante satisfatórios (Nunnally, 1978): vigor (5 itens;  $\alpha = .79$ ; por exemplo, “No meu trabalho sinto-me com força e energia”) e dedicação (4 itens;  $\alpha = .88$ ; por exemplo, “Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade”) . A esta última escala foi retirado o item 17, como forma de aumentar a consistência interna da escala.

Ainda assim, há muito poucos estudos empíricos sobre o engajamento dos funcionários relacionados coma idade no local de trabalho. Os estudos que existem, muitos deles são realizados com os empregados mais jovens e profissionais, os trabalhadores mais velhos são geralmente ignorados (Robinson et al, 2004). De fato,

encontramos poucos estudos que testaram a idade como um fator de engajamento dos funcionários.

#### **4.1-O Work Engagement relacionado com a Idade**

No presente estudo seguimos a definição de work engagement desenvolvido por Schaufeli et al. (2002) como sendo um estado cognitivo-afectivo, positivo, persistente e relacionado com o trabalho e que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Não é um estado momentâneo, nem está focado apenas no objecto, situação, individuo ou comportamento. A razão da nossa opção quanto ao conceito deve-se a sua significância que traduz o contrário do Burnout, em vez de exaustão, cinismo e ineficácia, traduz o vigor, a dedicação e a absorção. Aquilo que Csikszentmihalyi (1990) traduz como estado de flow. Isto é, um estado de envolvimento e concentração, em que o individuo está completamente envolvido e focalizado na sua actividade, o que lhe proporciona um enorme prazer intrínseco e como tal não exige esforço, perde a noção temporal e de si próprio, mantendo um sensacional de controlo total da actividade. É importante referir que o work engagement é um indicador da motivação intrínseca (Bakker & Demerouti, 2007). Por outro lado, este constructo permite analisar de forma integral o bem estar dos indivíduos no trabalho através da relação entre as exigências, os recursos de trabalho, e o Burnout (Cooper, 2007; Bakker & Schaufeli, 2008). Segundo Hackman e Oldham (1980) a percepção do suporte organizacional: a função desempenhada, a identificação com a função, a autonomia, e feedback constituem também preditores do work engagement. No entanto, face à revisão da literatura que efectuamos, podemos concluir que a problemática deste tema reside quando relacionamos sobretudo com o factor idade, que a nossa grande preocupação. Isto, procurar identificar qual a relação entre a Idade e o work engagement no contexto organizacional. Importa dizer que existe pouca literatura que se debruce sobre esta temática que nos ocupa.

Jacquelyn Boone James & Sharon McKechnie (2011) constata a percepção de que nas organizações os colaboradores mais novos são os mais engajados e que os mais velhos não passam de “check-out” para a reforma, não é de todo verdade, existe áreas em que os colaboradores mais velhos são mais engajados do que os mais novos e vice-

versa. Por isso, o desempenho não é determinado pela idade (Stagner, 1985; Hedge et al, 2006).

A percepção do envelhecimento, diz muito mais sobre um indivíduo do que a idade cronológica (Boehmer, 2007). A interpretação de um indivíduo de idade pode refletir a percepção de saúde, energia, capacidade, e assim por diante (Cleveland & McFarlane Shore, 1992). Assim, indivíduos com a mesma idade cronológica podem variar em termos de significado subjetivo que a idade tem para eles (Barak, 1987 In: Cleveland & McFarlane Shore, 1992). Se apenas a idade cronológica é medida não pode apreender as diferentes percepções do envelhecimento. Não apreendendo as diferentes percepções do envelhecimento podem resultar em menor previsão de resultados de trabalho (Cleveland & McFarlane Shore, 1992). Olhando para a idade cronológica, pode ser muito antiga, mas porque essa pessoa tem menos restrições devido à idade biológica, pode-se sentir mais jovem. Assim, é indicado que a percepção de idade não é a mesma como a idade cronológica. O mesmo acontece quando relacionamos com o *work engagement*.

#### **4.2. Porquê que os trabalhadores mais velhos parecem ter menos *work engagement* no trabalho em relação aos mais novos**

Como os mais velhos de hoje ponto de vista cronológico vivem mais tempo e permanecem saudáveis por longos períodos de tempo do que as gerações anteriores, as *coortes* atuais dos trabalhadores mais velhos enfrentam novas pressões para adiar a aposentação e são cada vez mais adicionados à cultura local de trabalho (Munnell & Soto, 2005). Alguns desses trabalhadores mais velhos continuam a trabalhar, porque eles gostam e precisam do significado, estrutura e propósito de vida que o trabalho proporciona (Moen & Altobelli, de 2007; Smyer & Pitt-Catsoupes, 2007). Outros continuam o trabalho, a fim de manter os benefícios de saúde caros e, ou para complementar pensões inadequadas (Munnell & Sunden, 2004). Alguns, é claro, trabalham, porque eles podem se dar ao luxo de aposentadoria a todos (Brown, Jackson, e Faison, 2007; Sorensen, 2007). Um estudo publicado por Brown (2003) revelou que quase 70 por cento dos trabalhadores acima de 45 anos dizem que projectam trabalhar

em seus anos de aposentadoria. Esses números devem crescer no actual clima econômico.

A partir desta perspectiva, os trabalhadores mais velhos podem ser menos engajados que os trabalhadores mais jovens, sentindo que, em termos da norma da reciprocidade, eles cumpriram a sua parte do acordo pelo tempo que atingiram nos seus últimos anos. Uma outra perspectiva é que os trabalhadores mais velhos de hoje abraçam um contrato psicológico diferente do que os trabalhadores mais jovens em que os trabalhadores mais velhos esperam a segurança do emprego e aumentos salariais regulares em troca de lealdade (D'Amato & Herzfeldt, 2008).

Há muitas percepções negativas de qualificações dos trabalhadores mais velhos para o trabalho e desejos de oportunidades (Gordon, Arvey, Hodges, Sowanda, & King, 2000, citado por Hedge et al., 2006), especialmente na área de formação (por exemplo, Novelli, 2002). Como resultado, aos trabalhadores mais velhos muitas vezes são negadas as oportunidades de formação (Farr, Tesluk & Klein, 1998; Novelli, 2002).

Outra forma que os trabalhadores mais velhos podem diferenciar-se dos mais jovens está nas atitudes em relação ao trabalho que cada grupo apresenta de forma individual. Como já mencionado, muitos trabalhadores mais velhos expressam o desejo de querer trabalhar mais tempo, mas de maneiras diferentes. Alguns pesquisadores sugeriram que os trabalhadores mais velhos tendem a preferir horários flexíveis, menos horas, e condições de trabalho mais sensíveis às suas necessidades específicas (Barth, McNaught, & Rizzi, 1995; Greller & Stroh, 2003; Hedge et al, 2006 ; Shultz, 2003). Assim, o fornecimento de flexibilidade para os trabalhadores mais velhos pode ser uma condição de trabalho altamente valorizada que faz com que esses trabalhadores sintam-se obrigados a dar a volta ou recompensar a organização com maior engajamento. Algum suporte para esta teoria foi fornecido por Pitt-Catsouphes e Matz-Costa (2008) que, utilizando dados de mais de 20 organizações, descobriu que ter o tipo certo de flexibilidade do trabalho ("ajuste de flexibilidade") era mais importante para os trabalhadores mais velhos do que para os trabalhadores mais jovens e, de facto, predisseram significativamente o engajamento dos funcionários (Muller e Knapp, 2003).

Portanto, fica claro que a investigação até à data tem fornecido alguns *insights* sobre o impacto do factor idade no local de trabalho, mas pouca ou nenhuma avaliação que

responda de forma transversal a questão sobre o work engagement relacionado com a idade. Para analisar o tipo de relação existente entre o constructo work engagement e o factor Idade no contexto de trabalho partiremos da seguinte hipótese:

H1: A idade tem uma relação positiva com o work engagement .

### **4.3.Quais são as consequências do Work Engagement**

Pesquisas sobre o no trabalho (o dos funcionários, compromissos de trabalho) documentam muitos resultados positivos para os empregadores e empregados, quando os trabalhadores são altamente engajados por suas tarefas de trabalho. Pouco se sabe, no entanto, sobre os resultados quando as pessoas estão altamente engajados nas atividades de voluntariado, atividades educacionais, ou de cuidado paliativos , e se estes resultados mudam com a idade (Ekerdt, D. J. , The busy ethic: Moral continuity between work engagement and retirement. *The Gerontologist*, 26(3), 239-244. 1986). Outra forma que os trabalhadores mais velhos podem diferir os trabalhadores mais jovens está nas suas atitudes em relação ao trabalho. Assim, o fornecimento de flexibilidade para os trabalhadores mais velhos pode ser uma condição de trabalho altamente valorizado que faz com que esses trabalhadores se sentem obrigados a dar a volta ou recompensar a organização com maior engajamento. Algum suporte para esta teoria foi fornecido por Pitt-Catsouphes e Matz-Costa (2008) que, utilizando dados de mais de 20 organizações, descobriu que ter o tipo certo de flexibilidade do trabalho "ajuste de flexibilidade" era mais importante para os trabalhadores mais velhos do que para os trabalhadores mais jovens e, de facto, predisseram significativamente o engajamento dos funcionários.

Wilmar Schaufeli e Arnold Bakker (2003, p. 18-19.), ao relacionar o work engagement com a idade chega a sugerir que na prática, quanto mais velho for o funcionário, maior seja o seu envolvimento na tarefa. Para Bakker, apesar de o estar muito pouco positivamente relacionada com a idade, existe uma relação significativa que deve ser tida em consideração. O é um indicador positivo da satisfação no trabalho e está negativamente relacionado com esgotamento, o burnout, embora apresente cargas de eficácia profissional no trabalho.



Eis a questão: O work engagement varia de acordo com a idade?

Para avaliarmos estas duas variáveis tivemos que desenvolver uma forma de medir o por meio da adaptação da escala Utrecht (UWES) que serviu de suporte essencial para o nosso questionário. Segundo a literatura já referida, apontam como consequência do work engagement um vasto conjunto de variáveis, tal como: o desempenho, Comportamentos de Cidadania Organizacional, lealdade dos clientes, bons resultados organizacionais, a Proactividade e a Satisfação no Trabalho ( Saks, 2006; Salanova e Schaufeli, 2008; Bakker e Demerouti, 200; Cleveland e Audrey 2011). Importa salientar aqui que o objetivo do nosso estudo é de analisar o impacto do conceito idade no contexto de trabalho. Partindo do conceito idade cronológica, vamos diferencia-la da idade subjectiva que é o cerne da nossa questão, enquanto indicador indirecto do work engagement (Jacquelyn Boone James e Sharon McKechnie, 2011. Vol. 32, p. 173).

## **5- Abordagem teórica sobre a Satisfação no Trabalho**

De acordo com a revisão da literatura feita, todos os estudiosos no âmbito do comportamento organizacional concordam que a satisfação no trabalho é um dos temas mais estudados, porém, é a ausência da satisfação no trabalho que preocupa qualquer organização ou líder. Dai a nossa preocupação de analisarmos os comportamentos dos colaboradores (Weiss, 2002). A necessidade de nos ocuparmos com esta variável comportamental deve-se por outro lado a necessidade de conceitualizarmos o tema antes de relacionar com a idade no contexto de trabalho. Apesar da tendência para se pensar que a satisfação contribui para a produtividade, os estudos realizados por Fisher (2003), Lima et al (1994) revelam que a correlação entre as duas variáveis não é muito forte, ou seja colaboradores mais satisfeitos não são necessariamente mais produtivos. Autores como Cunha et al (2007) acrescentam que o conceito de satisfação está mais próximo dos estados afectivos do que da questão da produtividade. Neste sentido, Ferreira et al (2001) e Cunha et al (2007) afirmam que o desempenho não é a consequência da satisfação, mas a satisfação, a consequência do e do desempenho, visto que os trabalhadores que produzem mais recebem melhor, traduzindo-se em níveis mais elevados da satisfação. Os mesmos autores admitem que o desempenho tem um fundo

disposicional, ou seja as pessoas com níveis mais elevados de afecto positivo alcançam melhores resultados em tarefas que envolvam tomadas de decisões e relacionamento interpessoal, e conseqüentemente níveis mais elevados de desempenho.

A satisfação no trabalho tem implicações práticas ao nível do bem estar individual e ao nível da eficácia organizacional (Judge 2008). Por isso, está fortemente relacionado com o bem estar subjectivo. Alcobia (2001) fala da existência de uma correlação elevada entre o nível da satisfação no trabalho e a saúde física e psicológica dos indivíduos, do seu comportamento individual que pode ter um pacto negativo nos resultados da empresa.

No que se refere a idade os resultados não são unânimes, existindo estudos que apontam os jovens como os mais satisfeitos com o trabalho e os outros que indicam este grupo etário como o menos satisfeito ( Chiavenato, 2005; Cunha 2006; Newstrom, 2008). Em termos organizacionais, a satisfação no trabalho é uma atitude importante pois permite compreender o comportamento dos indivíduos no contexto de trabalho ( Harrinson & Roth, 2006).

De acordo com o modelo inter-relacional Cunha et al. (2007), sobre a avaliação da satisfação no trabalho, importa dizer que não é possível separar pessoas e situações, quando se pretende perceber o comportamento das mesmas em determinadas situações de trabalho. Segunda esta perspectiva a satisfação não pode ser compreendida como o produto exclusivo da pessoa ou da situação, mas sim como o resultado da articulação entre duas variáveis ( Cunha 2006). A satisfação percebida pelos trabalhadores é uma condição essencial para o bem estar individual e para a eficácia organizacional e pode constituir um factor de atracção e retenção de pessoas quando a empresa é classificada como uma das melhores para trabalhar (Levering, 1988). No actual contexto, caracterizado pela contenção generalizada de custos por parte das empresas e pela insegurança no trabalho, é importante analisar a relação entre o factor Idade e a Satisfação no trabalho. Com base na revisão da literatura explorada, observa-se o seguinte:

Primeiro, entre as principais determinantes da satisfação no trabalho encontram-se factores situacionais como as características do trabalho, a politica salarial e de recompensas, estilos de liderança, evolução na carreira e a segurança no trabalho, como vimos acima. Em segundo lugar, Saks (2006) identifica a satisfação no trabalho

como consequência do work engagement , tendo os resultados deste tratado apontado para uma relação positiva entre a Idade e a Satisfação no Trabalho por meio do work engagement . Shirom (2007) aponta a satisfação no trabalho, a satisfação na vida e o desempenho no trabalho, como possíveis consequências do definido pelo vigor.

### **5.1. Abordagem teóricas sobre a Proactividade no Trabalho**

A proactividade tem sido vista por muitos autores como característica central no posto de trabalho, pois contribui de forma acentuada para a concretização de um trabalho mais dinâmico e flexível (Frese e Fay, 2001; Unsworth e Parker, 2003; Parker et al., 2006). As abordagens proactivas por parte dos trabalhadores poderão desenvolver práticas que os tornam uma mais-valia na organização. Influenciando a sua capacidade de resolução de falhas decorrentes da mudança e alteração dos processos de produção, outro aspecto a destacar é a capacidade de procurar conhecer e apreender novas competências e conhecimentos de forma a valorizar-se e garantir a sua inserção no mercado de trabalho ou alteração do posto de trabalho. A iniciativa pessoal é um aspecto importante para um possível sucesso na constituição do trabalho moderno (Fay e Kamps, 2006).

Existem dados limitados ao nível empírico que demonstrem a inexistência de relação entre a idade e a proactividade no trabalho e a propensão para uma influência negativa entre a idade e a proactividade de desenvolvimento. Os trabalhadores mais velhos tendem a desenvolver poucos mecanismos individuais de desenvolvimento, limitando as suas potencialidades e a sua participação no mercado de trabalho. A inexistência quase total de relatórios e estudos nesta área, para além do relatório desenvolvido por Warr e Fay em 2001, torna o tema interessante para desenvolvimento.

As investigações constantes sobre as características que influenciam o bom desempenho dos colaboradores apontam resultados no sentido da satisfação no trabalho e no compromisso organizacional estabelecido entre ambos (Judge e tal., 2001; Meyer e tal., 2002).

Contudo, foram realizados incrementos que elevam o individuo e a sua capacidade para agir sobre o seu desempenho, como da própria carreira, elementos necessários para uma maior adaptação à crescente flexibilidade e necessidade de inovação do mercado de trabalho. Neste contexto foram distinguidos dois conceitos: conceito de desempenho activo e o conceito de performance passiva. O que os diferencia é a ênfase colocada no trabalhador como actor e em contraste o trabalhador como objecto de estímulos por

parte da organização. A primeira consegue adaptar-se às mudanças repentinas ao nível conjuntural e organizacional, a outra é mais estática.

A iniciativa pessoal tem como características a orientação comportamental para a realização de funções para além do que é estipulado, cumprindo as metas a que se propôs e atingir resultados superiores. Ao nível da iniciativa privada esta desenvolve-se através da aprendizagem e formação permitindo melhor enquadramento no mercado de trabalho (Vam Dam, 2004; Van der Heijde e Van der Heijden, 2006). No presente artigo Proactivity is to start with – an “action orientation”. Proactivity, however, not only requires an attitudinal component but also the accompanying behaviours, which involve goal-directedness, persistence and long-term focus” (Unsworth, Parker, 2003 apud Veldhoven, Dorenbosch).

As organizações e a sociedade em geral detêm uma visão redutora dos trabalhadores mais velhos caracterizando-os com menor flexibilidade, menor capacidade de inovação e dificuldade de se adaptarem à mudança. Este tipo de pensamentos leva na prática à discriminação baseada na idade (Johnson, Neumark, 1997; Finkrldein, Burke, 1998; Boerlijst e Van der Heijden, 2003).

Contudo, cada vez mais a força de trabalho irá ser constituída por trabalhadores mais velhos o que sugere a necessidade de refutar os preconceitos inerentes à idade. A importância do estudo da relação idade e proactividade encontra-se associada ao esclarecimento da influência e condicionantes que a idade do trabalhador e o desenvolvimento da proactividade têm na performance do indivíduo e conseqüentemente ao nível organizacional. Warr e Fay em 2003 apresentaram evidências empíricas de que a idade cronológica influencia de forma negativa a iniciativa de aprendizagem e de educação, ao contrário da idade subjectiva positiva.

As práticas de recursos humanos “is used to denote the interventions that organizations implement to shape employee behavior in the work engagementplace. Rather than studying the relationships of proactivity with the sum of all HR practices, in this study we will focus only on the relationships with HR practices that are directed at development”. A investigação das práticas de gestão de recursos humanos e a proactividade ainda é escassa, mas é esperada uma associação positiva (Noe, 1996; Sturges e tal., 2002).

A idade tem um impacto positivo sobre a proactividade por meio do work engagement e da satisfação (Unsworth e Parker, 2003). É importante reconhecer desde o início que a proactividade é estudado por esses autores como um resultado dos atributos comportamentais que definem a força de trabalho necessária para a eficácia organizacional e como preditor do desempenho (Judge et al, 2001; Meyer et al., 2002).

A relevância da relação entre a idade e a proactividade é fundamental porque do ponto de vista social pode lançar luz sobre como contratar funcionários mais velhos, como eles podem permanecer produtivo e flexível, e como convencer um número maior de trabalhadores mais velhos permanecerem no trabalho em vez de optar por reforma antecipada.

Na revisão da literatura, encontramos alguns estudos que demonstram uma relação entre o work engagement e a proactividade entendida na perspectiva da iniciativa pessoal. Schaufeli et al (2008); Frese e Fay (2001) sugerem que o controlo e a complexidade do trabalho, o clima organizacional e os factores contextuais do trabalho, determinam a iniciativa pessoal do trabalhador proactivo. Estes reconhecem uma relação positiva entre a idade e a proactividade, por meio do work engagement e e da satisfação. Hamel, (2007) reconhece que quanto maior for a idade no trabalho, maior é o work engagement e, e conseqüentemente, maior será a satisfação no trabalho e a proactividade. Comportamentos positivos desta natureza potenciam o desempenho e aumentam a eficácia na produtividade organizacional e a satisfação pessoal (Taris e tal., 2003).

## **5.2. Objectivos do Estudo e Hipóteses de Investigação**

Qual é a pertinência de trazermos aqui o entendimento ou explicação do work engagement , quando se estuda o papel da idade no contexto de trabalho, como vantagem para as organizações? As pesquisas anteriores sobre o envelhecimento no trabalho centraram-se especialmente, na questão idade cronológica, relacionado com o desempenho na tarefa, como medida objectiva contraproducente, tal como o Turnover ou Absentismo ( Campbell 1993; Borman & Motowidlo 1993). Existem outros

componentes que estão por serem reconhecidos sobre o papel da idade nas relações de trabalho (Cleveland, 2005).

Tendo em conta o objectivo específico do nosso estudo que é o de analisar o papel da Idade no work engagement, na Satisfação no Trabalho e na Proactividade, o contributo deste estudo consiste no facto de ser uma nova abordagem a considerar sobre a compreensão da idade no contexto de trabalho. Com este objectivo pretendemos analisar o papel mediador do work engagement na relação entre a Proactividade e a Satisfação no Trabalho, com vista a retirar sugestões de intervenção ou advertências assentes em pressupostos empíricos que defendem uma abordagem diferente daquela que os colaboradores mais velhos em detrimento dos mais novos nas organizações. Existem outras dimensões a nível das atitudes no trabalho que merecem a nossa maior atenção e que uma vez mudadas podem beneficiar, quer o individuo, quer a organização em termos de eficácia no desempenho.. Por isso, a necessidade de percepção e análise dos vários conceitos de idade é essencial neste caso.

Com base na revisão da literatura e no estudo empírico realizado por meio da aplicação dos inquéritos vamos analisar a relação o impacto do factor idade no trabalho por meio das seguintes hipóteses:<sup>1</sup>

Hipótese 1 – A Idade influencia significativamente o work engagement

Hipótese 2 – A Idade influencia significativamente a Proactividade no trabalho

Hipótese 3 – A Idade influencia significativamente a Satisfação no Trabalho

Hipótese 10 - O work engagement media a relação positiva entre a idade e a Satisfação no trabalho.

As hipóteses inerentes ao nosso estudo são elementos indicativos da expectativa em torno da temática ao nível teórico e dos estudos realizados anteriormente. Porém na aplicação do nosso questionários medimos outras variáveis independentes e que precisam de serem tomadas com hipóteses a fim de analisarmos a relação das mesmas com as duas variáveis dependentes acima referidas ( A satisfação no trabalho e a proactividade).

---

<sup>1</sup> NB: quanto à ordem das hipóteses, estão apresentadas de acordo com a forma como foram analisadas no terceiro capítulo, onde tratamos da questão empírica.

Hipótese 4 – As horas de trabalho influenciam significativamente o work engagement .

Hipótese 5 – As horas de trabalho influenciam significativamente a Proactividade no trabalho.

Hipótese 6 – As horas de trabalho influenciam significativamente a satisfação no trabalho.

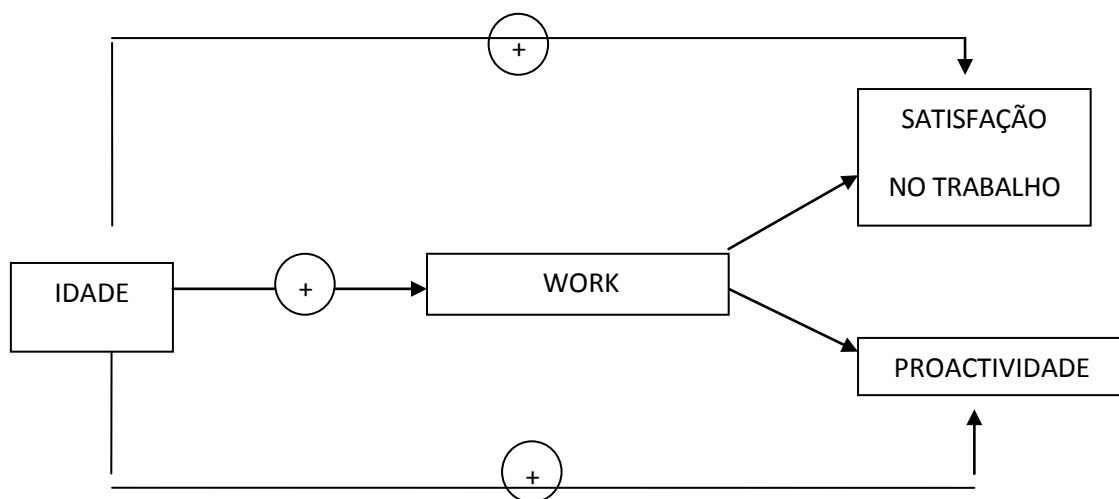
Hipótese 7 – A antiguidade influencia significativamente o work engagement .

Hipótese 8 – A antiguidade influencia significativamente a Proactividade no trabalho.

Hipótese 9 – A antiguidade influencia significativamente a satisfação no trabalho.

Dado o facto da existência de outras dimensão ou atitudes comportamentais que devem ser tidas em consideração quando analisamos a questão envelhecimento no trabalho, achamos pertinente estas hipóteses para uma melhor discussão sobre os resultados finais obtidos no nosso estudo (Ng & Feldman, 2010).

Em resumo, propomos o seguinte modelo de estudo:



**Figura 1 – O modelo do papel de mediador do work engagement na relação entre o Factor Idade, a satisfação no trabalho e a proactividade.**



Este modelo proposto e apresentado na Figura 1, assenta no teste das hipóteses enunciadas de investigação no capítulo anterior. Este modelo de mediação do work engagement foi estudo na tese de mestrado de Ana Cristina Pires Cortez (2009), elaborada sob a orientação da Senhora Professora Auxiliar, Dr.<sup>a</sup> Ana Margarida Passos “ISCTE” e baseou-se no modelo original de Wilmar Schaufeli e Arnold Bakker (2003), sobre o “Scale”. Trata-se de um modelo que mede o no trabalho, a proactividade e a satisfação no trabalho. Dada a peculiaridade do enfoque da nossa pesquisa, tivemos que adaptar esse modelo ao nosso estudo, aplicado a questão da idade no trabalho, como preditor. Nesta caso tomamos como variável independente a idade, o work engagement como variável mediadora, a proactividade e a satisfação no trabalho como variáveis dependentes. Quanto a operacionalização dessas variáveis e seus resultados veremos no subtema a seguir a caracterização da amostra.

## **CAPÍTULO II- ESTUDO EMPÍRICO**

### **2. Metodologia do Estudo e Procedimentos**

Para análise recorreremos ao método quantitativo que visa a tradução numérica dos dados e se propõem a medir a quantidade ou extensão de algum traço, comportamento ou disposição. Esta metodologia foi escolhida por permitir estudos comparativos e potencialmente, mais objectivos em termos de cumprimentos dos objectivos de estudo, sendo também menos dispendioso em termos de tempo e custos, comparativamente as metodologias qualitativa.

Na recolha dos dados utilizamos o questionário que nos permitiu avaliar as variáveis sociodemográficas que estão directamente relacionadas com o factor “ Idade no local de Trabalho”, tomando como variáveis independentes: a idade, a antiguidade na função, e o número médio de horas de trabalho por semana. Como variáveis dependentes tomados: O work engagement , a Satisfação no trabalho e a Proactividade. Pretendemos com isto identificar se existe alguma relação ou correlação entre as variáveis independentes e as dependentes.

De seguida e após a apresentação do modelo de investigação neste estudo, apresentamos os procedimentos e instrumentos utilizados, bem como a descrição e análise dos resultados obtidos.

#### **2.1. Caracterização da Amostra**

Colaboraram na investigação 212 sujeitos. Sendo que o género masculino representa a maioria, (n=144, 67,9%) enquanto o género feminino encontra-se representado pelos restantes 32,1% (n=68). A análise da distribuição dos inquiridos por escalões etários indica-nos que a maioria encontra-se representada no escalão < 35 anos (25,0%). Os mais velhos representam 22,6% do total de respostas. No que se refere à antiguidade, quase metade da amostra tem mais de 10 anos de trabalho (49,5%), seguindo-se depois os trabalhadores com menos de 5 anos de antiguidade (26,9%) e os com 6-10 anos (23,6%). Uma percentagem muito elevada dos entrevistados não desempenha funções

de chefia (83,5%). Por último, no que se refere às horas de trabalho, predominam os que têm um horário entre as 36-45 horas semanais (41,5%).

Tabela 1 – A amostra

		N	Percentagem
<b><i>Género</i></b>	Masculino	144	67,9
	Feminino	68	32,1
<b><i>Idade</i></b>	< 35	53	25,0
	36-40	34	16,0
	41-45	38	17,9
	46-50	39	18,4
	> 50	48	22,6
<b><i>Antiguidade</i></b>	Até 5 anos	57	26,9
	6-10	50	23,6
	> 10 anos	105	49,5
<b><i>Horário</i></b>	< 35	22	10,4
	36-45	88	41,5
	46-55	78	36,8
	> 55	24	11,3
<b><i>Funções de Chefia</i></b>	Sim	35	16,5
	Não	177	83,5

A distribuição dos inquiridos por sectores pode ser apreciada na tabela 2. Os sectores energéticos (21,7%) e dos transportes (16,5%) são os mais representados, 25,5% trabalham em pequenas empresas e 20,3% em empresas com mais de 26 trabalhadores.

Tabela 2 – Caracterização das empresas

		Frequência	Porcentagem
<i>Dimensão da empresa</i>	< 25 trabalhadores	54	25,5
	> 500 trabalhadores	56	26,4
	101-500 trabalhadores	59	27,8
	26-100 trabalhadores	43	20,3
<i>Sectores</i>	Comunicação social	14	6,6
	Educação	36	17,0
	Saúde	18	8,5
	Sector da construção civil	33	15,6
	Sector dos transportes, logística e distribuição	35	16,5
	Sector energético e transportes públicos e privados	46	21,7
	Sector Industrial de produção alimentar	30	14,2
	Total	212	100,0

## 2.2.Operacionalização das Variáveis do Modelo de Estudo

No presente estudo foram operacionalizadas as seguintes variáveis: a Idade; Horas de Trabalho e Antiguidade como variáveis independentes; o work engagement como variável mediadora, a satisfação no trabalho e a proactividade como variáveis dependentes.

O work engagement foi operacionalizado com base na versão reduzida da escala denominada work engagement Clime Questionnaire (W CQ), que recolhe as percepções que os indivíduos têm sobre a idade no contexto de trabalho. Os sujeitos que responderam ao questionário indicaram em que medida concordavam com a afirmação correspondente a cada item, utilizando uma escala de tipo Likert com sete níveis (de 1=discordo totalmente até 7=concordo totalmente). O work engagement foi, também considerado no presente estudo com variável mediadora. A sua análise foi efectuada com base na versão dos nove itens da escala “UWES Utrecht work engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003”.

A satisfação no trabalho foi operacionalizada com base numa escala composta por cinco itens (Judge & Klinger, 2008) incluindo por exemplo: “Sinto-me feliz quando

trabalho intensamente” e “Quando eu trabalho esqueço o que está a volta de mim”. Estas afirmações foram classificadas pelos sujeitos com uma escala de tipo Likert com sete níveis (de 1=discordo totalmente até 7=concordo totalmente), indicando em que medida concordam com cada afirmação apresentada.

A variável proactividade foi operacionalizada através de uma escala composta por sete itens (ex: “sempre que há uma oportunidade de me envolver, aproveito-a de imediato”) desenvolvida no estudo de Frese et al. (1997) e que mede a iniciativa pessoal. Os sujeitos indicaram numa escala de tipo Likert com sete níveis em que medida concordam com cada um dos itens (de 1=discordo totalmente até 7=concordo totalmente).

### **2.3.Análise Factorial das Variáveis**

A análise da estrutura relacional dos itens do questionário foi efectuada através da análise factorial exploratória sobre a matriz das correlações, com extracção dos factores pelo método das componentes principais seguida de rotação Varimax. Os factores comuns retidos foram os que apresentaram um eigenvalue superior a 1. A validade da análise factorial foi feita através do KMO (0,814, Bom) e teste de Bartlett (significativo) e indica-nos valores aceitáveis para a sua prossecução. A análise factorial convergiu para uma solução com 4 componentes principais que explicam 70,2% da variância total. Como esta solução se afasta da solução encontrada pelos autores, foi efectuada uma segunda AFE forçando a extracção de 3 componentes principais. As 3 componentes explicam 65,2% da variância total.

A saturação dos itens em cada uma das componentes principais pode ser apreciada na tabela abaixo. A primeira componente principal integra os itens relacionados com a Proactividade (44,9% da variância total), a segunda integra os itens da satisfação no trabalho (12,2%) e a terceira o work engagement (8,1%).

Tabela 8 – work engagement

	Componentes		
	<i>Proactividade</i>	<i>Satisfação no trabalho</i>	<i>work engagement</i>
Sinto-me imerso no meu trabalho	,148	,493	,159
Ao levantar-me de manhã, estou motivado a ir ao trabalho	,240	,180	,717
Sinto-me orgulhoso do trabalho que faço	,197	,228	,825
O meu trabalho inspira-me	,173	,282	,824
Sinto-me com força e energia quando estou a trabalhar	,207	,198	,842
Estou entusiasmado com o meu trabalho	,171	,161	,869
As pessoas que desempenham bem o seu trabalho geralmente recebem recompensas	,007	,175	,487
<i>Aproveito rapidamente as oportunidades para atingir os meus objectivos</i>	<b>,767</b>	,160	,011
<i>Tomo iniciativa imediatamente mesmo que os outros não o façam</i>	<b>,877</b>	,068	,077
<i>Ataco os problemas de forma activa</i>	<b>,841</b>	,167	,208
<i>Sou especialmente bom na concretização de ideias</i>	<b>,841</b>	,231	,184
<i>Sempre que algo corre mal, procuro imediatamente uma solução</i>	<b>,849</b>	,143	,219
<i>Vormalmente faço mais do que é solicitado</i>	<b>,813</b>	,246	,206
<i>Sempre que há uma oportunidade de me envolver activamente, aproveito-a</i>	<b>,726</b>	,196	,245
Eu posso continuar trabalhando por períodos muito longos de cada vez	,473	,459	,143
No meu trabalho sou perseverante mesmo quando as coisas não correm bem	,474	,489	,226
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	,450	,618	,289
Eu acho o trabalho que faço cheio de significado e propósito	,312	,610	,458
Para mim o meu trabalho é um desafio	,341	,588	,432
O tempo voa quando estou a trabalhar	,275	,675	,271
Quando trabalho esqueço o que está a volta de mim	,155	,793	,231
Durante o trabalho me distraio	,039	,775	,136
É difícil separar-me do meu trabalho	,072	,794	,110

A análise de componentes principais efectuada não diferencio as três dimensões (vigor, dedicação e absorção) que os investigadores Schaufeli e Bakker (2003) diferenciaram na sua escala UWES-Utrecht work engagement Scale. Deste modo, a variável work engagement é operacionalizada no presente estudo como unidimensional, composta pelos nove itens que são propostos por aqueles investigadores. A tabela 8, apresenta os 27 itens que foram considerados relevantes e

extraídos da análise que assumimos como índice das três variáveis objecto do presente estudo.

#### 2.4. Consistência Interna

A consistência interna das subescalas de inteligência emocional foi analisada com recurso ao coeficiente de consistência interna Alfa de *Cronbach*. Os valores obtidos variam entre um mínimo de 0,8854 (bom) na subescala de *work engagement* e um máximo de 0,938 (excelente) na subescala de Proactividade. Assim, estes valores validam o questionário enquanto instrumento de investigação.

Tabela 9 – Consistência interna

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
work engagement e	0,854	7
Proactividade	0,938	7
Satisfação no trabalho	0,906	9

## CAPÍTULO III – RESULTADOS

As respostas dos colaboradores em cada uma das questões do questionário podem ser apreciadas nas tabelas nº 3, 4 e 5. Nelas evidenciamos em cinza claro as respostas mais frequentes (moda). As questões que motivaram uma percentagem mais elevada de concordâncias foram, na dimensão work engagement, *Ao levantar-me de manhã, estou motivado a ir ao trabalho* (49,1%), na dimensão Proactividade, *Normalmente faço mais do que é solicitado* (45,3%) e na dimensão Satisfação com o trabalho, *Sinto-me feliz quando trabalho intensamente* (49.5%).

Tabela 3 – work engagement <sup>2</sup>

		1	2	3	4	5	To tal
Sinto-me imerso no meu trabalho	F	1	9	3	9	6	21
	req.	1		7	2	3	2
	%	5,	4,	1	4	2	10
		2	2	7,5	3,4	9,7	0,0
Ao levantar-me de manhã, estou motivado a ir ao trabalho	F	9	5	3	1	6	21
	req.			1	04	3	2
	%	4,	2,	1	4	2	10
		2	4	4,6	9,1	9,7	0,0
Sinto-me orgulhoso do trabalho que faço	F	3	7	2	9	7	21
	req.			6	7	9	2
	%	1,	3,	1	4	3	10
		4	3	2,3	5,8	7,3	0,0
O meu trabalho inspira-me	F	6	1	2	1	7	21
	req.		0	5	01	0	2
	%	2,	4,	1	4	3	10
		8	7	1,8	7,6	3,0	0,0
Sinto-me com força e energia quando estou a trabalhar	F	4	1	2	9	7	21
	req.		2	8	7	1	2
	%	1,	5,	1	4	3	10
		9	7	3,2	5,8	3,5	0,0
Estou entusiasmado com o meu trabalho	F	5	1	3	9	6	21
	req.		7	0	9	1	2

<sup>2</sup> Obs.: em caso de dificuldade de leitura das tabelas, aconselhamos a consultar os anexos.



Work Engagement, Idade, Proactividade e Satisfação no Trabalho

	%	2,	8,	1	4	2	10
		4	0	4,2	6,7	8,8	0,0
As pessoas que desempenham bem o seu trabalho	F req.	2	2	3	6	5	21
	%	1	1	1	3	2	10
geralmente recebem recompensas por isso		3,2	3,7	7,0	2,5	3,6	0,0

**Legenda:** 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo em parte 3 - Não concordo nem discordo  
4 - Concordo em parte 5 - Concordo totalmente

Tabela 4 – Proactividade

			1	2	3	4	5	To tal
Aproveito rapidamente as oportunidades para atingir os meus objectivos	Fre		9	1	3	8	7	21
	q.			6	2	2	3	2
	%		4,	7,	1	3	3	10
			2	5	5,1	8,7	4,4	0,0
Tomo iniciativa imediatamente mesmo que os outros não o façam	Fre		8	1	3	8	7	21
	q.			1	5	6	2	2
	%		3,	5,	1	4	3	10
			8	2	6,5	0,6	4,0	0,0
Ataco os problemas de forma activa	Fre		6	8	3	8	7	21
	q.				8	4	6	2
	%		2,	3,	1	3	3	10
			8	8	7,9	9,6	5,8	0,0
Sou especialmente bom na concretização de ideias	Fre		6	9	4	9	6	21
	q.				3	4	0	2
	%		2,	4,	2	4	2	10
			8	2	0,3	4,3	8,3	0,0
Sempre que algo corre mal, procuro imediatamente uma solução	Fre		5	8	3	9	7	21
	q.				1	0	8	2
	%		2,	3,	1	4	3	10
			4	8	4,6	2,5	6,8	0,0
Normalmente faço mais do que é solicitado	Fre		5	7	4	9	6	21
	q.				1	6	3	2
	%		2,	3,	1	4	2	10
			4	3	9,3	5,3	9,7	0,0
Sempre que há uma oportunidade de me envolver activamente, aproveito-a de imediato	Fre		1	1	3	8	7	21
	q.		0	0	6	2	4	2
	%		4,	4,	1	3	3	10
			7	7	7,0	8,7	4,9	0,0

Tabela 5 – Satisfação no trabalho

			1	2	3	4	5	To tal
Eu posso continuar trabalhando por períodos muito longos de cada vez	F		7	2	4	9	4	21
	req.			4	4	2	5	2
	%		3,	1	2	4	2	10
			3	1,3	0,8	3,4	1,2	0,0
No meu trabalho sou perseverante mesmo	F		5	8	3	9	6	21
	req.				5	8	6	2

Work Engagement, Idade, Proactividade e Satisfação no Trabalho

	%	2,4	3,8	1,65	4,62	3,11	10,00
quando as coisas não correm bem							
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	F req.	5	1	3	1,05	6,0	21,2
	%	2,4	5,2	1,46	4,95	2,83	10,00
Eu acho o trabalho que faço cheio de significado e propósito	F req.	7	5	4	8,8	7,2	21,2
	%	3,3	2,4	1,89	4,15	3,40	10,00
Para mim o meu trabalho é um desafio	F req.	6	1	3	7,4	8,7	21,2
	%	2,8	5,7	1,56	3,49	4,10	10,00
O tempo voa quando estou a trabalhar	F req.	6	1	3	8,8	6,7	21,2
	%	2,8	6,6	1,75	4,15	3,16	10,00
Quando trabalho esqueço o que está a volta de mim	F req.	9	1	4	8,8	5,7	21,2
	%	4,2	8,0	1,93	4,15	2,69	10,00
Durante o trabalho me distraio	F req.	1	2	5	8,9	3,6	21,2
	%	6,1	1,08	2,41	4,20	1,70	10,00
É difícil separar-me do meu trabalho	F req.	9	1	5	8,0	5,2	21,2
	%	4,2	9,0	2,45	3,77	2,45	10,00

As estatísticas descritivas, mínimos, máximos, médias e respectivos desvios-padrão dos valores obtidos pelos trabalhadores nas dimensões em análise podem ser apreciadas na tabela 6. Os sujeitos obtêm valores mais elevados em Proactividade e mais baixos em satisfação no trabalho.

Tabela 6 – Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
work engagement	212	1,00	5,00	3,91	0,74
Proactividade	212	1,00	5,00	3,96	0,84
Satisfação	212	1,00	5,00	3,84	0,76

Os coeficientes de correlação de *Pearson* entre as dimensões do trabalho estão evidenciados na tabela nº 7. Os valores são positivos, significativos e moderados. O coeficiente mais elevado ocorre entre a satisfação no trabalho e o work engagement ( $r=0,633$ ).

Tabela 7 – Correlações

	work engagement	Proactividade
Proactividade	,446**	
Satisfação	,633**	,577**

### 3.1. Validação das Hipóteses

Para testar as hipóteses que de seguida se formulam vamos utilizar como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula um nível de significância ( $\alpha \leq 0,05$ ). No entanto se encontrarmos diferenças significativas para um nível de significância ( $\alpha \leq 0,10$ ) estas serão devidamente comentadas. Em todas as hipóteses vamos utilizar o teste Anova

One-Way pois as variáveis dependentes são de tipo quantitativo e estamos a comparar mais de duas amostras independentes. Os pressupostos deste teste, nomeadamente o pressuposto de normalidade de distribuição e o pressuposto de homogeneidade de variâncias foram analisados com os testes de Kolmogorov-Smirnov e teste de Levene. Nas amostras com dimensão superior a 30 aceitou-se, de acordo com o teorema do limite central, a normalidade de distribuição. Nalgumas situações em que a homogeneidade de variância não se encontrava satisfeito usou-se o teste t de Student e a Anova com correcção de Welch. As hipóteses de mediação foram testadas com um modelo de mediação simples. Assim, realizaram-se três regressões lineares de acordo com o modelo proposto por Baron & Kenny, (1986).

A análise estatística foi efectuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 18.0 para Windows.

**Hipótese 1 – A idade influencia significativamente o work engagement .**

Tabela 10 – work engagement e idade

< 35		36-40		41-45		46-50		> 50		Sig
M	d	M	d	M	d	M	d	M	d	
	p		p		p		p		p	
3,73	0,76	3,80	0,75	4,06	0,72	3,90	0,70	4,08	0,74	0,088 *

\*  $p \leq 0,10$

*work engagement* ,  $F(4, 207) = 2,054, p=0,088$ , a análise do teste de comparação múltipla a posteriori de Tukey indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os sujeitos mais novos que obtêm valores mais baixos e os mais velhos que obtêm valores mais elevados (3,73 vs 4,08).

Tabela 11 – Teste de Tukey

Idade	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
< 35	53	3,73	
36-40	34	3,80	3,80

46-50	39	3,90	3,90
41-45	38	4,06	4,06
> 50	48		4,08
Sig.		,180	,180

### Hipótese 2 – A idade influencia significativamente a Proactividade no trabalho.

Tabela 12– Proactividade e idade

< 35		36-40		41-45		46-50		> 50		Sig
M	d	M	d	M	d	M	d	M	d	
3,84	0,84	4,12	0,65	3,88	0,82	4,04	0,87	4,02	0,98	0,524

*Proactividade no trabalho*,  $F(4, 207) = 0,804$ ,  $p=0,524$ , os sujeitos mais novos obtêm valores mais baixos e os do escalão 36-40 valores mais elevados, embora a diferença não seja estatisticamente significativa.

### Hipótese 3 – A idade influencia significativamente a satisfação no trabalho.

Tabela 13– Satisfação no trabalho e idade

< 35		36-40		41-45		46-50		> 50		Sig
M	d	M	d	M	d	M	d	M	d	
3,61	0,85	3,83	0,67	3,91	0,68	3,94	0,57	4,00	0,88	0,093

\*  $p \leq 0,10$

*Satisfação no trabalho*,  $F(4, 207) = 2,017$ ,  $p=0,093$ , a análise do teste de comparação múltipla a posteriori de Tukey indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os sujeitos mais novos que obtêm valores mais baixos e os mais velhos que obtêm valores mais elevados (3,61 vs 4,00).

Tabela 14 – Teste de Tukey

Idade	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
< 35	53	3,61	

36-40	34	3,83	3,83
41-45	38	3,91	3,91
46-50	39	3,94	3,94
> 50	48		4,00
Sig.		,128	,284

**Hipótese 4 – As horas de trabalho influenciam significativamente o work engagement .**

Tabela 15 – work engagement engagement e horário

< 35 horas		36-45		45-55		> 55 horas		Sig
M	d	M	d	M	d	M	d	
3,72	0,66	3,84	0,76	3,97	0,81	4,15	0,39	0,145

*work engagement* ,  $F(3, 208) = 1,280, p=0,145$ , os sujeitos que trabalham menos horas obtêm valores mais baixos e os que trabalham mais horas valores mais elevados, embora a diferença não seja estatisticamente significativa.

**Hipótese 5 – As horas de trabalho influenciam significativamente a Proactividade no trabalho.**

Tabela 16 – Proactividade e horário

< 35 horas		36-45		45-55		> 55 horas		Sig
M	d	M	d	M	d	M	d	
3,94	0,74	4,12	0,81	3,76	0,91	4,11	0,78	0,042

\*\*  $p \leq 0,05$

*Proactividade no trabalho*,  $F(3, 208) = 2,781, p=0,042$ , a análise do teste de comparação múltipla a posteriori de Tukey indica-nos que as diferenças significativas se

encontram entre os sujeitos que trabalham 36-45 horas, que obtêm valores mais elevados, e os que trabalham 46-55 horas que obtêm valores mais baixos (4,12 vs 3,76).

Tabela 17 – Teste de Tukey

Horas	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
46-55	78	3,76	
< 35	22	3,94	3,94
> 55	24	4,11	4,11
36-45	88		4,12
Sig.		,268	,224

**Hipótese 6 – As horas de trabalho influenciam significativamente a satisfação no trabalho.**

Tabela 18 – Satisfação no trabalho e horário

< 35 horas		36-45		45-55		> 55 horas		Sig
M	d	M	d	M	d	M	d	
3,59	0,86	3,81	0,75	3,86	0,77	4,18	0,59	0,061*

\*  $p \leq 0,10$

*Satisfação no trabalho*,  $F(3, 208) = 2,490$ ,  $p=0,061$ , a análise do teste de comparação múltipla a posteriori de Tukey indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os sujeitos que trabalham mais de 55 horas, que obtêm valores mais elevados, e os que trabalham menos de 35 horas que obtêm valores mais baixos (4,18 vs 3,58).

Tabela 19 – Teste de Tukey

Horas	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
< 35	22	3,58	
36-45	88	3,81	3,81
46-55	78	3,86	3,86
> 55	24		4,18
Sig.		,421	,173



**Hipótese 7 – A antiguidade influencia significativamente o work engagement .**

Tabela 20 – work engagement e antiguidade

Até 5 anos		6-10		> 10		Sig
M	d	M	d	M	d	
	p		p		p	
3,75	0,76	3,79	0,77	4,06	0,70	0,017**

\*\*  $p \leq 0,05$

*work engagement* ,  $F(2, 209) = 4,156$ ,  $p=0,017$ , a análise do teste de comparação múltipla a posteriori de Tukey indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os sujeitos com menor antiguidade, que obtêm valores mais baixos, e os que com maior antiguidade que obtêm valores mais elevados (3,75 vs 4,05).

Tabela 21 – Teste de Tukey

Antiguidade	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Até 5 anos	57	3,75	
6-10 anos	50	3,78	3,78
> 10 anos	105		4,05
Sig.		,051	,244

**Hipótese 8 – A antiguidade influencia significativamente a Proactividade no trabalho.**

Tabela 22 – Proactividade e antiguidade

Até 5 anos		6-10		> 10		Sig
M	d	M	d	M	d	
	p		p		p	
3,60	0,82	3,80	0,64	4,01	0,76	0,371

**Proactividade no trabalho**,  $F(2, 209) = 0,998$ ,  $p=0,371$ , os sujeitos com menor antiguidade obtêm valores mais baixos e os com maior antiguidade valores mais elevados, embora a diferença não seja estatisticamente significativa.

**Hipótese 9 – A antiguidade influencia significativamente a satisfação no trabalho.**

Tabela 23 – Satisfação no trabalho e antiguidade

Até 5 anos		6-10		> 10		Sig
M	d	M	d	M	d	
5,70	3,00	3,80	3,64	4,01	4,00	0,004 **

\*\*  $p \leq 0,10$

**Satisfação no trabalho**,  $F(3, 208) = 2,490$ ,  $p=0,061$ , a análise do teste de comparação múltipla a posteriori de Tukey indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os sujeitos com menor antiguidade, que obtêm valores mais baixos, e os que com maior antiguidade que obtêm valores mais elevados (3,60 vs 4.01).

Tabela 24 – Teste de Tukey

Antiguidade	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Até 5 anos	57	3,60	
6-10 anos	50	3,80	3,80
> 10 anos	105		4,01
Sig.		,290	,267

**Hipótese 10 - O work engagement media a relação positiva entre a idade e a Satisfação no trabalho.**

Para testar a hipótese de mediação da variável work engagement sobre o efeito da idade na satisfação procedeu-se a uma análise de mediação simples com a variável

satisfação no trabalho como variável dependente, a variável work engagement como mediadora e a variável Idade como variável independente. Os resultados das regressões podem ser apreciados na tabela abaixo. O modelo explica 40,7% da variância da variância total da variável satisfação no trabalho e o efeito indirecto total é de 0,054, sendo estatisticamente significativo. A significância do valor indirecto foi calculada com o teste de Sobel. Trata-se de uma mediação parcial pois  $C' < C$ .

Tabela 25 – Análises de regressão (V. dependente: Satisfação)

Variáveis independentes	Variáveis dependentes					
	Modelo1 work engagement		Modelo 2 Satisfação		Modelo 3 Satisfação	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
Idade	0,083 **	0,034	0,093 **	0,034	,040	,027
work engagement	---	---	---	---	,637 ***	,056
R2	0,028		0,033		0,407	
R2 ajustado	0,024		0,029		0,401	

\*\*\*  $p \leq 0,001$       \*\*  $p \leq 0,05$

O efeito total indirecto e a significância depois de calculados com o teste de Sobel, podem ser apreciados na tabela seguinte. O efeito é estatisticamente significativo, o que sustenta a hipótese enunciada. O modelo explica 40,7% da variância total da Satisfação.

Tabela 26 – Significância dos efeitos indirectos

V. independentes	Ef. Totais indirectos	Sig.
Idade	0,106	0,000

$$c = c' + ab$$

$$0,182 = c' + (0,083 * 0,650)$$

$$0,182 = c' + 0,054$$

$$c' = 0,128$$

Como  $c' < c$  estamos em presença de uma mediação parcial.

**Hipótese 11: O work engagement media a relação positiva entre a idade e a Proactividade no trabalho**

Para testar a hipótese de mediação da variável work engagement sobre o efeito da idade na proactividade procedeu-se a uma análise de mediação simples com a variável Proactividade como variável dependente, a variável work engagement como mediadora e a variável Idade como variável independente. Os resultados das regressões podem ser apreciados na tabela abaixo. O modelo explica 19,9% da variância da variância total da variável satisfação no trabalho e o efeito indirecto total é de 0,054, sendo estatisticamente significativo. A significância do valor indirecto foi calculada com o teste de Sobel. Trata-se de uma mediação parcial pois  $c' < C$ .

Tabela 27 – Análises de regressão (V. dependente: Satisfação)

Variáveis independentes	Variáveis dependentes					
	Modelo 1 work engagement		Modelo 2 Proactividade		Modelo 3 Proactividade	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
Idade	0,083 **	0,034	0,034	0,039	-,009	,035
work engagement	---	---	---	---	,511	,072
R2	0,028		0,004		0,199	
R2 ajustado	0,024		0,001		0,191	

\*\*\*  $p \leq 0,001$       \*\*  $p \leq 0,05$

O efeito total indirecto e a significância depois de calculados com o teste de Sobel, podem ser apreciados na tabela seguinte. O efeito é estatisticamente significativo, o que sustenta a hipótese enunciada. O modelo explica 19,9% da variância total da Satisfação.

Tabela 28 – Significância dos efeitos indirectos

V. independente	Ef. Totais	Sig.
-----------------	------------	------

	indirectos	
Idade	0,074	0,010

$$c = c' + ab$$

$$0,059 = c' + (0,083 * 0,084)$$

$$0,059 = c' + 0,007$$

$$c' = 0,052$$

Como  $c' < c$  estamos em presença de uma mediação parcial

## CAPITULO IV- DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo teve por objectivo a análise do papel da Idade no work engagement, na Satisfação no Trabalho e na Proactividade. Embora a pesquisa organizacional da idade tenha sido amplamente focada nas relações entre a Idade e o Trabalho, a nossa proposta consistiu na análise do papel de mediação do work engagement nas relações positivas entre a Satisfação no Trabalho e a Proactividade. Os resultados obtidos evidenciam um efeito de mediação parcial do work engagement na relação entre a idade e a Satisfação no Trabalho. Igualmente encontrou-se um efeito de mediação parcial do work engagement na relação entre a Idade e a Proactividade. Assim, o factor idade revelou-se importante não só pelo seu impacto directo no work engagement, na Proactividade e na Satisfação no Trabalho, como também, no seu impacto indirecto através das atitudes de trabalho mais frequentes (tal é o caso do número de horas de trabalho, a função desempenhada, a dimensão da organização e a antiguidade), estudadas como seus correlatos.

Uma parte significativa da literatura consultada neste trabalho define o work engagement como um potencial motivador dos recursos de trabalho e um dos indicadores da motivação intrínseca ( Bakker & Demerouti, 2007). Com base nos resultados do nosso tratado sobre o envelhecimento no contexto de trabalho, podemos considerar a variável independente “Idade” como um dos preditores da relação no trabalho, por meio da variável mediadora “ work engagement ” que desempenha o papel de mediação na relação com as variáveis dependentes: a “Proactividade e a Satisfação no Trabalho”, de forma parcial, mas significativa (Ng and Feldman (2008).

Este tratado do ponto de vista da produção do conhecimento é importante, principalmente no actual contexto organizacional, em que recentes estatísticas internacionais mostram que a idade média da força de trabalho tem vindo a aumentar, tanto nos Estados Unidos, na Europa e no mundo em geral. De acordo com o Bureau de Estatísticas do Trabalho dos EUA, a média de idade de a força de trabalho americana tem vindo a aumentar ao longo dos últimos décadas 35 anos de idade em 1980, 37 anos, em 1990, 39 anos, em 2000 e 2008, 41 anos. Hoje, mais de metade (54%) da força de trabalho nos Estados Unidos da América situa-se entre 40 e 75 anos de idade. Esta tendência para uma antiga força de trabalho é também a nível mundial evidente (Ng and Feldman 2008).

Alertado para este perfil de idade em mudanças da força de trabalho mundial, os pesquisadores tornam-se cada vez mais interessados em examinar a forma como a idade afecta a produtividade (Carstensen, 1991). De acordo com esse autor existem outras atitudes que determinam a produtividade e o desempenho dos colaboradores mais velhos, para além da idade. A idade pode ser um preditor da proactividade e da satisfação no trabalho quando medida do ponto de vista subjectivo e positivo. O mesmo atesta Cleveland (2006) ao dizer que a idade como preditor dos comportamentos de cidadania organizacional determinam a satisfação no trabalho, a proactividade e o commitment dos colaboradores mais velhos. As organizações com uma avaliação eficaz e retenção dos melhores colaboradores, independentemente da idade, demografia de género, etc, serão muito bem posicionadas para enfrentar os desafios actuais e futuros da força de trabalho dentro da economia global (Jeanette & Cleveland 2007).

Neste contexto, os nossos resultados estão de acordo com o suporte teórico do autores estudados, visto que na comparação que fazemos dos grupos de trabalho (trabalhadores mais velhos e mais novos), os resultados apresentam maiores níveis de proactividade e satisfação no trabalho nos trabalhadores mais velhos em comparação com os mais jovens. Pudemos evidenciar esses resultados a partir da tabela nº 10 à tabela 25, vistas nas páginas anteriores, sobre as hipóteses.

Tem havido várias revisões da relação entre idade e desempenho no trabalho, de entre as quais a mais recentemente, realizado por Ng e Feldman (2008). Estes autores concluíram que a idade estava relacionada com algumas das dimensões do desempenho no trabalho, mas não com todas. Os trabalhadores mais velhos sendo mais propensos a

se envolverem em comportamentos de “Exta-papel”, e menos propensos a se envolverem em comportamentos contraproducentes. Os trabalhadores mais velhos, de acordo com os nossos resultados são uma mais valia para a organização em que trabalham, contribuem consideravelmente para a eficácia organizacional.

#### **4.1. Implicações Teóricas**

O nosso estudo contribui para a literatura empírica sobre o work engagement como mediadores da Proactividade e da Satisfação no Trabalho, enquanto variáveis adequadas para medir a relação e o impacto da idade no local de trabalho. Há pelo menos três razões pelas quais as relações entre a idade e o trabalho merecem uma atenção adicional. Primeiro, algumas das diferenças na produtividade entre os colaboradores mais velhos e os mais novos podem ser conduzidas pelas diferenças nas atitudes de trabalho que cada grupo de forma individual interioriza o trabalho, enquanto facilitadores da produtividade (Harrison, Newman, & Roth, 2006). Assim, uma melhor compreensão da idade e das atitudes de trabalho promoveria ainda mais a nossa compreensão da idade nas relações com o desempenho. Em segundo lugar, além de afectar diretamente o desempenho, as atitudes de trabalho podem influenciar o nível de intensidade dos funcionários e o seu engajamento nas tarefas. De acordo com alguns pesquisadores, as atitudes de trabalho afectam tanto a abordagem dos funcionários, a motivação intrínseca, bem como a proactividade (Chen & Bargh, 1999). Em terceiro lugar, pesquisas anteriores revelam que as atitudes de trabalho podem ser mudadas ao longo do tempo (por exemplo, Bentein, Vandenberg, Vandenberghe, e Stinglhamber, 2005).

Por conseguinte, este estudo oferece uma nova perspectiva sobre a percepção que os indivíduos têm com relação ao factor idade relacionado com o trabalho, pelos resultados obtidos do ponto de vista empírico ao relacionarmos dois grupos etários, onde os mais velhos, com o devido respeito pelos colaboradores mais novos apresentam melhores resultados a nível da proactividade e da satisfação no trabalho. Estes resultados podem ser significativos para as organizações, na medida em que contribuem para o estímulo dos colaboradores mais velhos em termos de motivação extrínseca, como também pode permitir um “redesenho” do novo perfil de análise do factor idade no trabalho, quando relacionado com outras variáveis que potenciam o desempenho e a eficácia na

produção. (Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, 2008). Com os resultados positivos do potencial dos colaboradores mais velhos, apesar de tratar-se de uma amostra limitada, esperamos que este estudo possa vir a ser um contributo válido do ponto de vista científico, especialmente sobre a questão do work engagement relacionado com a idade no local de trabalho, bem como estudo do comportamento organizacional.

## 4.2. Implicações Práticas

O nosso estudo para além do seu contributo teórico sobre a percepção dos colaboradores na relação com a proactividade e a satisfação no local de trabalho, pode constituir um importante suporte empírico para as organizações, nas decisões sobre o envelhecimento e as atitudes de trabalho. Esta abordagem nos permite identificar as condições em que a idade é provável ter positivas ou negativas associações com vários tipos de atitudes de trabalho (Barak, B. 1987). A idade deverá ser uma característica individual a ter em conta para a caracterização dos empregados e um facto a investigar.

De acordo com a revisão da literatura, a idade tem sido operacionalizada como idade cronológica, o que pode ser uma medida limitada do ponto de vista empírico, para avaliar as relações “*idade-on-job*” (Milliken & Martins, 1996). São necessárias outras conceptualizações de idade mais explicativas. O constructo “idade subjectiva” seria uma alternativa para explorar essa relação. Por exemplo, um questionário que abordasse essa questão sobre a idade que o indivíduo julga ter em relação a sua real, seria uma mais valia (Cleveland, Shore, & Murphy, 1997; Hubley & Russell, 2009). Porque as medidas subjetivas de idade podem ser úteis para explicar o envelhecimento do ponto de vista psicológico, em oposição ao envelhecimento biológico, o que pode contribuir para as mudanças de atitudes no trabalho. Pelo facto de não ter sido medida no questionário, exploramos no nosso trabalho outros indicadores indirectos desta medida, tal como o número médio das horas de trabalho por semana, a função desempenha (de chefia ou não), a antiguidade na função e o sector de actividade. Em concordância com a literatura explorada o nosso estudo no que diz respeito aos diversos aspectos relacionados com o envelhecimento no contexto de trabalho, mas do que seria de esperar, a proactividade e a satisfação no trabalho é mais positiva nos trabalhadores



mais velhos do que nos mais jovens. Esta linha de pensamento deveria ser tida em conta pelos gestores e pelas pessoas responsáveis pelas organizações, pois existe uma falta de rigor associada aos estereótipos proferidos sobre os trabalhadores mais velhos. Assim podemos inferir que a idade baseada na performance ou na função; a idade subjectiva ou psicologia ou a idade organizacional teorizada por Sterns and Doverspike (1989) seria a mais explicativa para a realização de uma análise transversal sobre os comportamentos organizacionais que proporcionam o bem estar individual e organizacional.

O facto de termos chamado a atenção das organizações, aos gestores e supervisores da organizações, torna-se uma vantagem pratica, visto que a idade parece não ter uma relação com a produtividade, e a ideia de que com o aumento da idade a performance diminui não é suficiente para mudar a realidade organizacional no que diz respeito ao impacto do envelhecimento no contexto de trabalho (Warr, 1994, pp.497-503). Todavia, o facto de não termos medido essa variável “idade subjectiva” torna-se uma das limitações do nosso estudo.

#### **4.3.Limites e Perspectivas**

Como outras pesquisas, este estudo tem algumas limitações que devem ser abordadas em futuras investigações. Primeiro, nós não temos estudos suficientes com dados longitudinais para tratar de forma intra-individual os efeitos do envelhecimento sobre as atitudes no trabalho (Feldman, 2010). Segundo, como limitações metodológicas, podemos apontar a reduzida dimensão da amostra (N=212) e o facto de se tratar de uma amostra de conveniência, factos que poderão limitar a generalidade dos resultados e a sua validade externa. Outro aspecto a referir na questão da amostra, deve-se a facto de termos uma maioria representativa masculina de 67,9% enquanto o género feminino encontra-se representado por apenas 32,1% dos inquiridos. Este facto deve-se sobretudo pela parte significativa de colaboradores ligados ao sector industrial, transportes, distribuição e construção civil onde predomina o género masculino, em termos de representação da força activa de trabalho. Em terceiro lugar, o questionário *self-report* que serviu para avaliar as variáveis dependentes (Proactividade e Satisfação no Trabalho) pode levar a algum enviesamento no estudo, pelo facto de não estar a ser

avaliado o comportamento efectivo, mas sim a percepção ou desejo que os indivíduos têm sobre o seu comportamento no local de trabalho. Para contornar esta limitação, sugerimos que, para os futuros estudos sejam recolhidas informações sobre o comportamento proactivo efectivo dos indivíduos junto dos seus pares e chefias.

Este estudo demonstra assim uma falha ao centrar-se em demasia na consciencialização dos gestores das potencialidades dos trabalhadores mais velhos, como forma de resolver a conjectura laboral.

Em termos de sugestão para futuros estudos, parece-nos interessante desenvolver, apesar de alguma escassez de literatura, uma investigação sobre a relação entre o work engagement e o constructo “idade subjectiva”, tal como referimos.

## CONCLUSÃO FINAL

O estudo aborda a questão do envelhecimento no contexto de trabalho como um problema ou vantagens para as organizações e apresenta-se como possível solução dos estereótipos sobre os colaboradores mais velhos, como menos proactivos, menos engajados e menos satisfeitos, etc. Os resultados práticos do nosso trabalho provam o contrário. Deste modo, com base nos resultados empíricos do nosso estudo, propomos aos responsáveis das organizações a apostarem nos trabalhadores mais velhos através da contratação ou formação e promoção. Pois, seria uma mais valia para as organizações, além de ser reflexo de igualdade etária no trabalho (PESTANA, Nuno Nóbrega, 2003). É importante fomentar a aprendizagem ao longo da vida promovendo políticas de incentivo ao acesso a formação, reciclagem de conhecimentos; combater a discriminação em termos contratuais das pessoas mais velhas; incentivar à manutenção dos trabalhadores no mercado de trabalho permitindo-lhes obter qualidade de vida da função que exercem. Conciliar a saída do mercado de trabalho através de reduções da carga horária, conciliando de forma inovadora o local de trabalho e as necessidades dos trabalhadores à medida que estes envelhecem, também seria sugestivo (VELDHOVEN, Marc van, Luc Dorenbosch, (2008).

Contudo é importante compreender que a capacidade de trabalho resulta essencialmente da interacção entre os recursos individuais, das condições de trabalho e da organização. Concluindo que a idade como factor isolado não é responsável por performances mais baixas, isto pode dar pistas sobre a importância da motivação e melhoria das condições de trabalho dos funcionários para que estes tenham um bom desempenho (Warr, 1994).

Robbins, (1996) reconhece a existência de uma relação positiva entre a idade e o trabalho, mas não entre a idade e a produtividade e o desempenho. Pois as exigências dos trabalhos não são suficientes para entrarem em conflitos com perdas de capacidade devidas à idade. Existindo uma perda da “força” devido à idade, esta por vezes é compensada por uma maior experiência do trabalhador.

Dado o papel dominante que os trabalhadores mais velhos desempenham no actual contexto de trabalho, é fundamental destacar essa vantagem nas organizações, como um desafio para o sucesso da economia mundial. Portanto, com este tratado, esperamos

motivar os pesquisadores organizacionais para a análise da idade como uma importante explicação das reações dos indivíduos no contexto de trabalho. Neste caso, sem perder de vista a análise do constructo idade subjectiva como uma das medidas mais adequadas da motivação intrínseca e do desempenho no trabalho. Portanto, chamamos à atenção das organizações sobre a forma como avaliam o papel da idade nas relações de trabalho, de tal modo que possam ter em consideração os aspectos relacionados com as atitudes no trabalho e que muitas vezes podem ser reflexos de dos colaboradores em relação a organização e vice-versa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCOBAIA, P. *Atitudes e satisfação no trabalho*. In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds), *Manual de psicossociologia das organizações*, Lisboa, (2001), pp. 281-306: McGraw-Hill.

ALISON, Fuller & LORNA Unwin, *Older work engagemeters learning in changing work engagementplace contexts: barriers and opportunities*, in CEDEFOP, *promoting lifelong learning for older work engagemeters, an international overview* (Cedefop Reference series; 64, Luxemburg: office for official publications of the European Communities, 2006) p.263ss.

AVOLIO B.J, Waldman DA. (1990). *An examination of age and cognitive test performance across job complexity and occupational types*. *Journal of Applied Psychology*, 75,43–50.

BAKKER, A.B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L.L. (2012). *work engagement , performance, and active learning: The role of conscientiousness*. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 555-564.

BAKKER, A.B., & Oerlemans, W. (2011). *Subjective well-being in organizations*. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178-189). New York: Oxford University Press.

BAKKER, A.B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). *¿Como los empleados mantienen su en el trabajo?* *Ciencia & Trabajo*, 13, 135-142.

BAMBRICK, P., & Bonder, B. (2005). *Older adults' perceptions of work engagement*. *work engagement: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 24, 77-84.;

BARNES, Farrell, J., & Matthews, R. (2007). *Age and work engagement attitudes*. In K. Shultz, & G. Adams (Eds.), *Aging and work engagement in the 21st century* (pp. 139–162). Mahwah: LEA Laurence Erlbaum Associates.

BATEMAN, T. S., & CRANT, J. M. (1993). *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*. Journal of Organizational Behavior, 14, 103-118.

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. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

CLEVELAND, JN., A. S. Lim (2007), *Employee Age and Performance in Organizations*, K. S. Shultz, G. A. Adams, eds. Aging and work engagement in the 21st Century. Pp. 32-90.

CLEVELAND JN, Shore LM. (1992). *Self- and supervisory perspectives on age and work engagement attitudes and performance*. Journal of Applied Psychology, 77, 469–484.

CLEVELAND JN, Shore LM, Murphy KR. (1997). *Person- and context-oriented perceptual age measures: Additional evidence of distinctiveness and usefulness*. Journal of Organizational Behavior, 18, 239–251.

CORTEZ, Ana Cristina Pires, (2009). *work engagement como mediador entre o Suporte à Autonomia e Satisfação no Trabalho e a Proactividade no Sector Português*. Dissertação de mestrado em Comportamento Organizacional, ISCTE, 2009.

CRANT, J. M. (2000). *Proactivity in Organizations*. Journal of Management, 26, 435 – 462.

CUMMING, E. (2000). *Further thoughts on the theory of dis*. In J. F. Gubrium, & J. A. Holstein (Eds.), Aging and everyday life. Malden, MA: Blackwell Publishers Ltd. (pp. 25-39).

CUNHA, M. P., REGO, A, Cunha, R. C. & CABRAL – Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão 6ª ed.*) Lisboa: Editora RH.

DEMEROUDI, E., Bakker, A.B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. (2012). *work engagement-related flow and energy at work engagement and at home: A study on the role of daily recovery*. Journal of Organizational Behavior, 33, 276–295.

DORIEN, K. , ANNET de LANGE, PAUL J. & JOSJE Dijkers, *Older work engagementer´s to continue to work engagement: five meanings of age. A conceptual review*, in Journal of Managerial Psychology, Vol. 23 N°. 4, 2008. Pp. 364-387. Ps: disponível em: [www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm](http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm)

DORIEN, K. , ANNET de LANGE, PAUL J. & JOSJE Dijkers, *The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta – analysis*, in Journal of Organizational Behavior, 31, (2010), pp. 1111-1136.

DORIEN, Kooij, et al. *Motivating older work engagementer´s: A lifespan perspective on the role of perceived HR practices*, (2010) p.9ss.

DORIEN T. A. M. KOOIJ, PAUL G. W. JANSEN, JOSJE S. E. DIKKERS<sup>1</sup> AND ANNET H. DE LANGE, *The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 31, 1111–1136 (2010).

DROUSSIOTIS, A. & Austin, J. (2007). *Job satisfaction of managers in Cyprus*. EuroMed Journal of Business, 2(2), 208-222.

FEIFEL H, Strack S. (1987). Old is old is old? *Psychology and Aging*, 2, 409–412.

FEIFEL GR, Yates VL, Gilmore DC, Rowland KM. (1985). *The influence of subordinate age on performance ratings and causal attributions*. PERSONNEL PSYCHOLOGY, 38, 545–557.

FINKELSTEIN LM, BurkeMJ, Raju NS. (1995). *Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis*. Journal of Applied Psychology, 80, 652–663.

FINKELSTEIN LM, Kulas JT, Dages KD. (2003). *Age differences in proactive newcomer socialization strategies in two populations*. Journal of Business and Psychology, 17, 473–502. Fox ML, Dwyer DJ,

FREUND, A. and HENNECKE, Marie *Age-related differences in outcome and process goal focus*, EUROPEAN JOURNAL OF DEVELOPMENTAL PSYCHOLOGY, 2010, 7 (2), 198–222.

FREUND, A. M. (2006). *Age-differential motivational consequences of optimization versus compensation focus in younger and older adults*. *Psychology and Aging*, 21, 240–252. DOI: 10.1037/0882-7974.21.2.240

HACKMAN, J.R. & OLDHAM, G.R. (1976), “*Motivation through the design of work engagement: Test of a Theory*”. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, pp. 250-279.

HUBLEY A.M, Russell LB. (2009). *Prediction of subjective age, desired age, and age satisfaction in older adults: Do some health dimensions contribute more than others?* *International Journal of Behavioral Development*, 33, 12–21

JACQUELYN, Boone James & Sharon McKechnie<sup>2</sup>, *Predicting employee in an age-diverse retail work engagementforce*, *Journal of Organizational Behavior*, 4 JAN 2011

JAMES, Jacquelyn B., (2012), *Engaged as we Age*, The Slogan Center on Aging work engagement At Boston College, 4-17.

JEANETTE, N. Cleveland and Audrey S. Lim, *Employee Age and Performance in Organizations*, in *Aging and work engagement in the 21st Century*, London,( 2007) pp. 109-131

KANFER R, Ackerman PL. (2004). *Aging, adult development, and work engagementmotivation*. *Academy of Management Review*, 29, 440–458.

LOPES DOS REIS, Felipa, (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado*. Guia Prático. Edições de Ciências Sociais e Políticas Contemporânea, Lisboa.

PASSOS, Ana Margarida, CASTRO, Paula, CARVALHO, S. ,& SOARES, Célia, *Self, work engagement and Career in a Changing Environment. A Portuguese Perspective*, in *Generations at work engagement and Social Cohesion in Europe*, (ed.) Patricia Vendramin, N.º. 68, P.I.E. PETER LANG S.A. , Brussels, 2010, pp. 221-248.

PESTANA, Nuno Nóbrega, *Cadernos de Emprego e Relações de Trabalho n.º 1*,

MSST/DGERT, Lisboa, (2003) p. 321ss.



POSTHUMA R. A, Campion MA. (2009). *Age stereotypes in the work engagementplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions*. Journal of Management, 35, 158–188.

RHODES SR. (1983). *Age-related differences in work engagement attitudes and behavior: A review and conceptual analysis*. Psychological Bulletin, 93, 328–367.

SCHAUFELI, W.B., & Bakker, A.B. (2003). *Test manual for the Utrecht work engagement Scale*. Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands. Retrieved from <http://www.schaufeli.com>.

SCHAUFELI, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, A. (2006). *The measurement of work engagement with a short questionnaire*. Educational and Psychological Measurement, 66(4), 701-716.

SEIBERT, S., Kraimer, M. & Crant, J. (2001). *What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success*. [Versão electrónica]. Personnel Psychology, 54, 845-874.

SHIROM A, Mazeh T. (1988). *Periodicity in organizational tenure–job satisfaction relationship*. Journal of Vocational Behavior, 33, 38–49.

SHULT, Kenneth & ADAM, Gary Aging and work engagement in the 21st Century, LEAA Publishers, London, 2007

SPECTOR, P. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*, Sage Publications, London.

THOMAS W. H. NG & DANIEL C. FELDMAN, (2010), *The Relationships of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis*, Personnel Psychology, Wiley Periodicals, Inc., 63, 677–718.

VELDHOVEN, Marc van, Luc Dorenbosch, (2008), “*Age, proactivity and career development*”, Career Development International: Vol. 13 No. 2, 2008 pp. 112-131.

WHITE A.T, Spector PE. (1987). *An investigation of age-related factors in the age-jobsatisfaction relationship*. Psychology and Aging, 2, 261–265.

**ANEXOS**

## **Curriculum Vitae**

Dados Pessoais: Valeriano Kangundja Cabral

[kangundja@gmail.com](mailto:kangundja@gmail.com)

Habilitações: Licenciatura e Mestrado Integrado em Teologia

Pela Universidade Católica Portuguesa de Lisboa

(2009)

Experiencia Profissional:

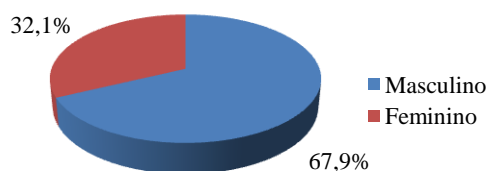
Conhecimento de Línguas: Português, Inglês e Castelhana.

## ANEXOS DE GRAIFICOS E TABELAS

*Tabela – Dimensão da empresa*

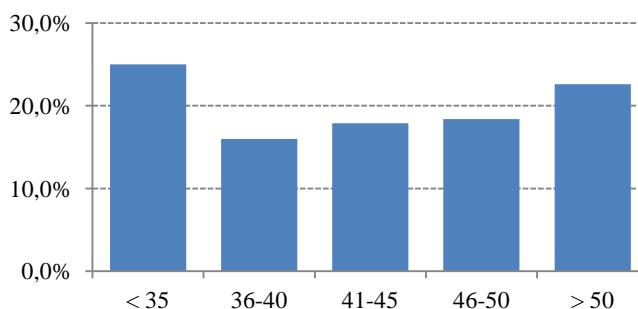
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
< 25	54	25,5	25,5	25,5
> 500	56	26,4	26,4	51,9
101-500	59	27,8	27,8	79,7
26-100	43	20,3	20,3	100,0
Total	212	100,0	100,0	

*Gráfico 1 – Género*



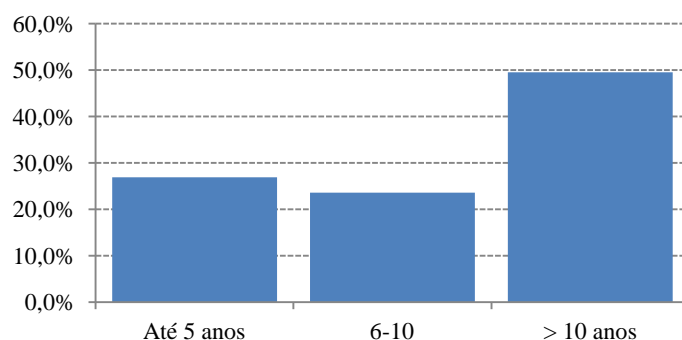
A análise da distribuição dos inquiridos por escalões etários indica-nos que a maioria se encontra no escalão < 35 anos (25,0%). Os mais velhos representam 22,6% do total de respostas.

*Gráfico 2 – Escalões etários*



No que se refere à antiguidade, quase metade da amostra tem mais de 10 anos de trabalho (49,5%), seguindo-se depois os trabalhadores com menos de 5 anos de antiguidade (26,9%) e os com 6-10 anos (23,6%).

*Gráfico 3 – Antiguidade*



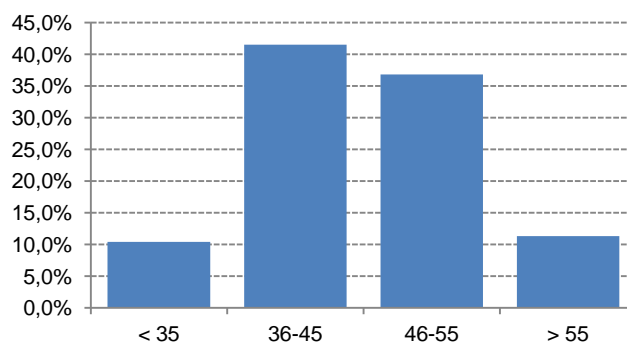
Uma percentagem muito elevada dos entrevistados não desempenha funções de chefia (83,5%).

*Tabela 2 – Funções de Chefia*

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Tem funções de chefia	35	16,5	16,5	16,5
Não tem funções de chefia	177	83,5	83,5	100,0
Total	212	100,0	100,0	

Por último, no que se refere às horas de trabalho, predominam os que têm um horário entre as 36-45 horas semanais (41,5%).

*Gráfico 4 – Horas de trabalho*



A distribuição dos inquiridos por sectores pode ser apreciada na tabela 3. Os sectores energéticos (21,7%) e dos transportes (16,5%) são os mais representados.

*Tabela – Sectores de trabalho*

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Comunicação social	14	6,6	6,6	6,6
Educação	36	17,0	17,0	23,6

Saúde	18	8,5	8,5	32,1
Sector da construção civil	33	15,6	15,6	47,6
Sector dos transportes, logística e distribuição	35	16,5	16,5	64,2
Sector energético e transportes públicos e privados	46	21,7	21,7	85,8
Sector Industrial de produção alimentar	30	14,2	14,2	100,0
<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

*Tabela – Work Engament*

		1	2	3	4	5	Total
Sinto-me imerso no meu trabalho	Freq.	11	9	37	92	63	212
	%	5,2	4,2	17,5	43,4	29,7	100,0
Ao levantar-me de manhã, estou motivado a ir ao trabalho	Freq.	9	5	31	104	63	212
	%	4,2	2,4	14,6	49,1	29,7	100,0
Sinto-me orgulhoso do trabalho que faço	Freq.	3	7	26	97	79	212
	%	1,4	3,3	12,3	45,8	37,3	100,0
O meu trabalho inspira-me	Freq.	6	10	25	101	70	212
	%	2,8	4,7	11,8	47,6	33,0	100,0
Sinto-me com força e energia quando estou a trabalhar	Freq.	4	12	28	97	71	212
	%	1,9	5,7	13,2	45,8	33,5	100,0
Estou entusiasmado com o meu trabalho	Freq.	5	17	30	99	61	212
	%	2,4	8,0	14,2	46,7	28,8	100,0
As pessoas que desempenham bem o seu trabalho geralmente recebem recompensas por isso	Freq.	28	29	36	69	50	212
	%	13,2	13,7	17,0	32,5	23,6	100,0

**Legenda:** 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo em parte 3 - Não concordo nem discordo  
4 - Concordo em parte 5 - Concordo totalmente

*Tabela – Proactividade*

		1	2	3	4	5	Total
Aproveito rapidamente as oportunidades para atingir os meus objectivos	Freq.	9	16	32	82	73	212
	%	4,2	7,5	15,1	38,7	34,4	100,0
Tomo iniciativa imediatamente mesmo que os outros não o façam	Freq.	8	11	35	86	72	212
	%	3,8	5,2	16,5	40,6	34,0	100,0
Ataco os problemas de forma activa	Freq.	6	8	38	84	76	212
	%	2,8	3,8	17,9	39,6	35,8	100,0
Sou especialmente bom na concretização de ideias	Freq.	6	9	43	94	60	212
	%	2,8	4,2	20,3	44,3	28,3	100,0
Sempre que algo corre mal, procuro imediatamente uma solução	Freq.	5	8	31	90	78	212
	%	2,4	3,8	14,6	42,5	36,8	100,0

Normalmente faço mais do que é solicitado	Freq.	5	7	41	96	63	212
	%	2,4	3,3	19,3	45,3	29,7	100,0
Sempre que há uma oportunidade de me envolver activamente, aproveito-a de imediato	Freq.	10	10	36	82	74	212
	%	4,7	4,7	17,0	38,7	34,9	100,0

*Tabela – Satisfação no trabalho*

		1	2	3	4	5	Total
Eu posso continuar trabalhando por períodos muito longos de cada vez	Freq.	7	24	44	92	45	212
	%	3,3	11,3	20,8	43,4	21,2	100,0
No meu trabalho sou perseverante mesmo quando as coisas não correm bem	Freq.	5	8	35	98	66	212
	%	2,4	3,8	16,5	46,2	31,1	100,0
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	Freq.	5	11	31	105	60	212
	%	2,4	5,2	14,6	49,5	28,3	100,0
Eu acho o trabalho que faço cheio de significado e propósito	Freq.	7	5	40	88	72	212
	%	3,3	2,4	18,9	41,5	34,0	100,0
Para mim o meu trabalho é um desafio	Freq.	6	12	33	74	87	212
	%	2,8	5,7	15,6	34,9	41,0	100,0
O tempo voa quando estou a trabalhar	Freq.	6	14	37	88	67	212
	%	2,8	6,6	17,5	41,5	31,6	100,0
Quando trabalho esqueço o que está a volta de mim	Freq.	9	17	41	88	57	212
	%	4,2	8,0	19,3	41,5	26,9	100,0
Durante o trabalho me distraio	Freq.	13	23	51	89	36	212
	%	6,1	10,8	24,1	42,0	17,0	100,0
É difícil separar-me do meu trabalho	Freq.	9	19	52	80	52	212
	%	4,2	9,0	24,5	37,7	24,5	100,0

As estatísticas descritivas, mínimos, máximos, médias e respectivos desvios-padrão dos valores obtidos pelos trabalhadores nas dimensões em análise podem ser apreciadas na tabela 6. Os sujeitos obtêm valores mais elevados em Pró-actividade e mais baixos em satisfação no trabalho.

*Tabela 7 – Estatísticas descritivas*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Work	212	1,00	5,00	3,91	0,74
Proactividade	212	1,00	5,00	3,96	0,84
Satisfação	212	1,00	5,00	3,84	0,76

*Tabela – Correlações*

	Work	Proactividade
Proactividade	,446**	
Satisfação	,633**	,577**

*Tabela – Consistência interna*

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Work engamente	0,854	7
Proactividade	0,938	7
Satisfação no trabalho	0,906	9

A análise estatística foi efectuada com o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 18.0 para Windows.

### **Hipótese 1 – A idade influencia significativamente o Work Engament.**

*Tabela – Work engament e idade*

< 35		36-40		41-45		46-50		> 50		Sig
M	dp	M	dp	M	dp	M	dp	M	dp	
3,73	0,76	3,80	0,75	4,06	0,72	3,90	0,70	4,08	0,74	0,088 *

\*  $p \leq 0,10$

*Tabela – Teste de Tukey*

Idade	N	Subset for alpha = 0.05
-------	---	-------------------------



		1	2
< 35	53	3,73	
36-40	34	3,80	3,80
46-50	39	3,90	3,90
41-45	38	4,06	4,06
> 50	48		4,08
Sig.		,180	,180

**Hipótese 2 – A idade influencia significativamente a Pró-atividade no trabalho.**

*Tabela – Pró-atividade e idade*

< 35		36-40		41-45		46-50		> 50		Sig
M	dp	M	dp	M	dp	M	dp	M	dp	
3,84	0,84	4,12	0,65	3,88	0,82	4,04	0,87	4,02	0,98	0,524

**Hipótese 3 – A idade influencia significativamente a satisfação no trabalho.**

*Tabela – Satisfação no trabalho e idade*

< 35		36-40		41-45		46-50		> 50		Sig
M	dp	M	dp	M	dp	M	dp	M	dp	
3,61	0,85	3,83	0,67	3,91	0,68	3,94	0,57	4,00	0,88	0,093 *

\*  $p \leq 0,10$

*Tabela – Teste de Tukey*

Idade	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
< 35	53	3,61	
36-40	34	3,83	3,83
41-45	38	3,91	3,91
46-50	39	3,94	3,94
> 50	48		4,00
Sig.		,128	,284

**Hipótese 4 – As horas de trabalho influenciam significativamente o Work Engament.**

*Tabela – Work engament e horário*

< 35 horas		36-45		45-55		> 55 horas		Sig
M	dp	M	dp	M	dp	M	dp	
3,72	0,66	3,84	0,76	3,97	0,81	4,15	0,39	0,145

**Hipótese 5 – As horas de trabalho influenciam significativamente a Pró-atividade no trabalho.**

*Tabela – Pró-atividade e horário*

< 35 horas		36-45		45-55		> 55 horas		Sig
M	dp	M	dp	M	dp	M	dp	
3,94	0,74	4,12	0,81	3,76	0,91	4,11	0,78	0,042**

\*\*  $p \leq 0,05$

*Tabela – Teste de Tukey*

Horas	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
46-55	78	3,76	
< 35	22	3,94	3,94
> 55	24	4,11	4,11
36-45	88		4,12
Sig.		,268	,224

**Hipótese 6 – As horas de trabalho influenciam significativamente a satisfação no trabalho.**

*Tabela – Satisfação no trabalho e horário*

< 35 horas		36-45		45-55		> 55 horas		Sig
M	dp	M	dp	M	dp	M	dp	
3,59	0,86	3,81	0,75	3,86	0,77	4,18	0,59	0,061 *

\*  $p \leq 0,10$

*Satisfação no trabalho*,  $F(3, 208) = 2,490$ ,  $p=0,061$ , a análise do teste de comparação múltipla a posteriori de Tukey indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os sujeitos que trabalham mais de 55 horas, que obtêm valores mais elevados, e os que trabalham menos de 35 horas que obtêm valores mais baixos (4,18 vs 3,58).

*Tabela – Teste de Tukey*

Horas	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
< 35	22	3,58	
36-45	88	3,81	3,81
46-55	78	3,86	3,86
> 55	24		4,18
Sig.		,421	,173

**Hipótese 7 – A antiguidade influencia significativamente o Work Engament.**

*Tabela – Work engament e antiguidade*

Até 5 anos		6-10		> 10		Sig
M	dp	M	dp	M	dp	
3,75	0,76	3,79	0,77	4,06	0,70	0,017 **

\*\*  $p \leq 0,05$

*Tabela – Teste de Tukey*

Antiguidade	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Até 5 anos	57	3,75	
6-10	50	3,78	3,78
> 10 anos	105		4,05
Sig.		,051	,244

**Hipótese 8 – A antiguidade influencia significativamente a Pró-atividade no trabalho.**

*Tabela – Pró-atividade e antiguidade*

Até 5 anos		6-10		> 10		Sig
M	dp	M	dp	M	dp	
3,60	0,82	3,80	0,64	4,01	0,76	0,371

**Hipótese 9 – A antiguidade influencia significativamente a satisfação no trabalho.**

*Tabela – Satisfação no trabalho e antiguidade*

Até 5 anos		6-10		> 10		Sig
M	dp	M	dp	M	dp	
57,00	3,60	0,82	3,80	0,64	4,01	0,004 **

\*\*  $p \leq 0,10$

*Tabela 23 – Teste de Tukey*

Antiguidade	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Até 5 anos	57	3,60	
6-10	50	3,80	3,80
> 10 anos	105		4,01
Sig.		,290	,267

```

ONEWAY Work Proactividade Satisfação BY Idade_2
  /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY WELCH
  /MISSING ANALYSIS
  /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).

```

## Oneway

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Work	< 35	53	3,7251	,76051	,10446
	36-40	34	3,8025	,75102	,12880
	41-45	38	4,0564	,72276	,11725
	46-50	39	3,9048	,70164	,11235
	> 50	48	4,0833	,73957	,10675
	Total	212	3,9111	,74431	,05112
Proactividade	< 35	53	3,8410	,84407	,11594
	36-40	34	4,1218	,64861	,11124
	41-45	38	3,8759	,81503	,13222
	46-50	39	4,0440	,86906	,13916
	> 50	48	4,0179	,98474	,14214
	Total	212	3,9697	,84906	,05831
Satisfação	< 35	53	3,6101	,84609	,11622
	36-40	34	3,8333	,67351	,11551
	41-45	38	3,9064	,68470	,11107
	46-50	39	3,9373	,57215	,09162
	> 50	48	4,0046	,88354	,12753
	Total	212	3,8485	,76442	,05250

**Descriptives**

		95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
		Lower Bound	Upper Bound		
Work	< 35	3,5154	3,9347	1,29	5,00
	36-40	3,5405	4,0646	1,43	5,00
	41-45	3,8188	4,2940	1,57	5,00
	46-50	3,6773	4,1322	2,00	5,00
	> 50	3,8686	4,2981	1,00	5,00
	Total	3,8103	4,0118	1,00	5,00
Proactividade	< 35	3,6083	4,0736	1,14	5,00
	36-40	3,8955	4,3482	2,71	5,00
	41-45	3,6080	4,1438	1,86	5,00
	46-50	3,7622	4,3257	1,71	5,00
	> 50	3,7319	4,3038	1,00	5,00
	Total	3,8547	4,0846	1,00	5,00
Satisfação	< 35	3,3769	3,8433	1,00	5,00
	36-40	3,5983	4,0683	1,67	5,00
	41-45	3,6814	4,1315	2,00	5,00
	46-50	3,7519	4,1228	2,78	4,67
	> 50	3,7481	4,2612	1,00	5,00
	Total	3,7450	3,9520	1,00	5,00

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Work	,359	4	207	,838
Proactividade	,308	4	207	,873
Satisfação	1,029	4	207	,393

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Work	Between Groups	4,463	4	1,116	2,054	,088
	Within Groups	112,431	207	,543		
	Total	116,894	211			
Proactividade	Between Groups	2,326	4	,581	,804	,524
	Within Groups	149,785	207	,724		
	Total	152,111	211			
Satisfação	Between Groups	4,626	4	1,157	2,017	,093
	Within Groups	118,670	207	,573		
	Total	123,297	211			

**Robust Tests of Equality of Means**

		Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Work	Welch	1,965	4	99,438	,106
Proactividade	Welch	,972	4	100,757	,426
Satisfação	Welch	1,678	4	100,974	,161

a. Asymptotically F distributed.

**Post Hoc Tests**

**Multiple Comparisons**

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Idade_2	(J) Idade_2	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Work	< 35	36-40	-,07745	,16194	,989
		41-45	-,33132	,15666	,218
		46-50	-,17969	,15548	,776
		> 50	-,35827	,14685	,109
	36-40	< 35	,07745	,16194	,989
		41-45	-,25387	,17398	,590
		46-50	-,10224	,17292	,976
		> 50	-,28081	,16520	,436
	41-45	< 35	,33132	,15666	,218
		36-40	,25387	,17398	,590
		46-50	,15163	,16799	,896
		> 50	-,02694	,16003	1,000
	46-50	< 35	,17969	,15548	,776
		36-40	,10224	,17292	,976
		41-45	-,15163	,16799	,896
		> 50	-,17857	,15888	,794
> 50	< 35	,35827	,14685	,109	
	36-40	,28081	,16520	,436	
	41-45	,02694	,16003	1,000	
	46-50	,17857	,15888	,794	

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Idade_2	(J) Idade_2	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Work	< 35	36-40	-,5231	,3682
		41-45	-,7624	,0998
		46-50	-,6076	,2482
		> 50	-,7624	,0458
	36-40	< 35	-,3682	,5231
		41-45	-,7327	,2249
		46-50	-,5781	,3736
		> 50	-,7354	,1738
	41-45	< 35	-,0998	,7624
		36-40	-,2249	,7327
		46-50	-,3107	,6139
		> 50	-,4673	,4134
	46-50	< 35	-,2482	,6076
		36-40	-,3736	,5781
		41-45	-,6139	,3107
		> 50	-,6158	,2587
	> 50	< 35	-,0458	,7624
		36-40	-,1738	,7354
		41-45	-,4134	,4673
		46-50	-,2587	,6158



**Multiple Comparisons**

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Idade_2	(J) Idade_2	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Proactividade	< 35	36-40	-,28088	,18691	,562
		41-45	-,03497	,18082	1,000
		46-50	-,20299	,17946	,790
		> 50	-,17689	,16949	,835
	36-40	< 35	,28088	,18691	,562
		41-45	,24591	,20081	,737
		46-50	,07789	,19959	,995
		> 50	,10399	,19068	,982
	41-45	< 35	,03497	,18082	1,000
		36-40	-,24591	,20081	,737
		46-50	-,16802	,19390	,909
		> 50	-,14192	,18471	,939
	46-50	< 35	,20299	,17946	,790
		36-40	-,07789	,19959	,995
		41-45	,16802	,19390	,909
		> 50	,02610	,18338	1,000
	> 50	< 35	,17689	,16949	,835
		36-40	-,10399	,19068	,982
		41-45	,14192	,18471	,939
		46-50	-,02610	,18338	1,000
Satisfação	< 35	36-40	-,22327	,16637	,665
		41-45	-,29637	,16094	,353
		46-50	-,32726	,15974	,247
		> 50	-,39457	,15086	,071
	36-40	< 35	,22327	,16637	,665
		41-45	-,07310	,17874	,994
		46-50	-,10399	,17765	,977
		> 50	-,17130	,16972	,851
	41-45	< 35	,29637	,16094	,353
		36-40	,07310	,17874	,994
		46-50	-,03089	,17259	1,000
		> 50	-,09820	,16441	,975
	46-50	< 35	,32726	,15974	,247
		36-40	,10399	,17765	,977
		41-45	,03089	,17259	1,000
		> 50	-,06731	,16323	,994

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Idade_2	(J) Idade_2	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Proactividade	< 35	36-40	-,7952	,2335
		41-45	-,5326	,4626
		46-50	-,6969	,2909
		> 50	-,6433	,2896
	36-40	< 35	-,2335	,7952
		41-45	-,3067	,7985
		46-50	-,4714	,6272
		> 50	-,4207	,6287
	41-45	< 35	-,4626	,5326
		36-40	-,7985	,3067
		46-50	-,7016	,3656
		> 50	-,6502	,3664
	46-50	< 35	-,2909	,6969
		36-40	-,6272	,4714
		41-45	-,3656	,7016
		> 50	-,4786	,5308
> 50	< 35	-,2896	,6433	
	36-40	-,6287	,4207	
	41-45	-,3664	,6502	
	46-50	-,5308	,4786	
Satisfação	< 35	36-40	-,6811	,2346
		41-45	-,7393	,1465
		46-50	-,7669	,1123
		> 50	-,8097	,0206
	36-40	< 35	-,2346	,6811
		41-45	-,5650	,4188
		46-50	-,5929	,3849
		> 50	-,6384	,2958
	41-45	< 35	-,1465	,7393
		36-40	-,4188	,5650
		46-50	-,5058	,4441
		> 50	-,5506	,3542
	46-50	< 35	-,1123	,7669
		36-40	-,3849	,5929
		41-45	-,4441	,5058
		> 50	-,5165	,3819

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Idade_2	(J) Idade_2	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Satisfação	> 50	< 35	,39457	,15086	,071
		36-40	,17130	,16972	,851
		41-45	,09820	,16441	,975
		46-50	,06731	,16323	,994

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Idade_2	(J) Idade_2	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Satisfação	> 50	< 35	-,0206	,8097
		36-40	-,2958	,6384
		41-45	-,3542	,5506
		46-50	-,3819	,5165

## Homogeneous Subsets

### Work

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Idade_2	N	Subset for alpha = 0.05
		1
< 35	53	3,7251
36-40	34	3,8025
46-50	39	3,9048
41-45	38	4,0564
> 50	48	4,0833
Sig.		,180

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 41,298.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Proactividade**

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Idade_2	N	Subset for alpha = 0.05
		1
< 35	53	3,8410
41-45	38	3,8759
> 50	48	4,0179
46-50	39	4,0440
36-40	34	4,1218
Sig.		,563

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 41,298.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Satisfação**

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Idade_2	N	Subset for alpha = 0.05
		1
< 35	53	3,6101
36-40	34	3,8333
41-45	38	3,9064
46-50	39	3,9373
> 50	48	4,0046
Sig.		,128

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 41,298.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## Frequencies

### Statistics

Horas\_2

N	Valid	212
	Missing	0

### Horas\_2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 35	22	10,4	10,4	10,4
36-45	88	41,5	41,5	51,9
46-55	78	36,8	36,8	88,7
> 55	24	11,3	11,3	100,0
Total	212	100,0	100,0	

```
EXAMINE VARIABLES=Work Proactividade Satisfação BY Horas_2
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

## Explore

### Horas\_2

#### Tests of Normality

Horas_2	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
Work	< 35	,163	22	,132	,920	22	,075
	36-45	,169	88	,000	,910	88	,000
	46-55	,157	78	,000	,894	78	,000
	> 55	,152	24	,156	,950	24	,273
Proactividade	< 35	,217	22	,009	,920	22	,076
	36-45	,158	88	,000	,872	88	,000
	46-55	,160	78	,000	,887	78	,000
	> 55	,278	24	,102	,828	24	,108
Satisfação	< 35	,179	22	,063	,915	22	,061
	36-45	,143	88	,000	,926	88	,000
	46-55	,136	78	,001	,901	78	,000
	> 55	,131	24	,200*	,945	24	,206

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

ONEWAY Work Proactividade Satisfação BY Horas\_2  
 /STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY WELCH  
 /MISSING ANALYSIS  
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).

## Oneway

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Work	< 35	22	3,7208	,66347	,14145
	36-45	88	3,8377	,76401	,08144
	46-55	78	3,9725	,80814	,09150
	> 55	24	4,1548	,39499	,08063
	Total	212	3,9111	,74431	,05112
Proactividade	< 35	22	3,9351	,74260	,15832
	36-45	88	4,1234	,81107	,08646
	46-55	78	3,7637	,90843	,10286
	> 55	24	4,1071	,77706	,15862
	Total	212	3,9697	,84906	,05831
Satisfação	< 35	22	3,5859	,85737	,18279
	36-45	88	3,8144	,75392	,08037
	46-55	78	3,8590	,77430	,08767
	> 55	24	4,1806	,58869	,12017
	Total	212	3,8485	,76442	,05250

### Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
		Lower Bound	Upper Bound		
Work	< 35	3,4266	4,0149	2,57	4,86
	36-45	3,6758	3,9995	1,29	5,00
	46-55	3,7903	4,1547	1,00	5,00
	> 55	3,9880	4,3216	3,43	5,00
	Total	3,8103	4,0118	1,00	5,00
Proactividade	< 35	3,6058	4,2643	1,86	5,00
	36-45	3,9515	4,2952	1,00	5,00
	46-55	3,5589	3,9686	1,00	5,00
	> 55	3,7790	4,4353	1,71	5,00
	Total	3,8547	4,0846	1,00	5,00
Satisfação	< 35	3,2057	3,9660	1,56	4,89
	36-45	3,6547	3,9741	1,00	5,00
	46-55	3,6844	4,0336	1,00	5,00
	> 55	3,9320	4,4291	2,78	5,00
	Total	3,7450	3,9520	1,00	5,00

### Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Work	1,775	3	208	,153
Proactividade	,603	3	208	,614
Satisfação	,524	3	208	,666

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Work	Between Groups	2,991	3	,997	1,820	,145
	Within Groups	113,903	208	,548		
	Total	116,894	211			
Proactividade	Between Groups	5,867	3	1,956	2,781	,042
	Within Groups	146,244	208	,703		
	Total	152,111	211			
Satisfação	Between Groups	4,275	3	1,425	2,490	,061
	Within Groups	119,022	208	,572		
	Total	123,297	211			

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Horas_2	(J) Horas_2	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Work	< 35	36-45	-,11688	,17639	,911
		46-55	-,25175	,17864	,495
		> 55	-,43398	,21842	,196
	36-45	< 35	,11688	,17639	,911
		46-55	-,13487	,11508	,645
		> 55	-,31710	,17041	,248
	46-55	< 35	,25175	,17864	,495
		36-45	,13487	,11508	,645
		> 55	-,18223	,17274	,717
	> 55	< 35	,43398	,21842	,196
		36-45	,31710	,17041	,248
		46-55	,18223	,17274	,717

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Horas_2	(J) Horas_2	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Work	< 35	36-45	-,5737	,3400
		46-55	-,7144	,2109
		> 55	-,9997	,1317
	36-45	< 35	-,3400	,5737
		46-55	-,4329	,1632
		> 55	-,7585	,1243
	46-55	< 35	-,2109	,7144
		36-45	-,1632	,4329
		> 55	-,6296	,2651
	> 55	< 35	-,1317	,9997
		36-45	-,1243	,7585
		46-55	-,2651	,6296



### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Horas_2	(J) Horas_2	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Proactividade	< 35	36-45	-,18831	,19987	,782
		46-55	,17133	,20242	,832
		> 55	-,17208	,24750	,899
	36-45	< 35	,18831	,19987	,782
		46-55	,35964*	,13040	,032
		> 55	,01623	,19309	1,000
	46-55	< 35	-,17133	,20242	,832
		36-45	-,35964*	,13040	,032
		> 55	-,34341	,19573	,298
	> 55	< 35	,17208	,24750	,899
		36-45	-,01623	,19309	1,000
		46-55	,34341	,19573	,298
Satisfação	< 35	36-45	-,22854	,18031	,585
		46-55	-,27312	,18261	,442
		> 55	-,59470*	,22328	,041
	36-45	< 35	,22854	,18031	,585
		46-55	-,04458	,11764	,981
		> 55	-,36616	,17420	,156
	46-55	< 35	,27312	,18261	,442
		36-45	,04458	,11764	,981
		> 55	-,32158	,17657	,266
	> 55	< 35	,59470*	,22328	,041
		36-45	,36616	,17420	,156
		46-55	,32158	,17657	,266

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Horas_2	(J) Horas_2	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Proactividade	< 35	36-45	-,7060	,3293
		46-55	-,3529	,6956
		> 55	-,8131	,4689
	36-45	< 35	-,3293	,7060
		46-55	,0219	,6974
		> 55	-,4839	,5163
	46-55	< 35	-,6956	,3529
		36-45	-,6974	-,0219
		> 55	-,8503	,1635
	> 55	< 35	-,4689	,8131
		36-45	-,5163	,4839
		46-55	-,1635	,8503
Satisfação	< 35	36-45	-,6955	,2385
		46-55	-,7461	,1998
		> 55	-1,1730	-,0164
	36-45	< 35	-,2385	,6955
		46-55	-,3493	,2601
		> 55	-,8173	,0850
	46-55	< 35	-,1998	,7461
		36-45	-,2601	,3493
		> 55	-,7789	,1357
	> 55	< 35	,0164	1,1730
		36-45	-,0850	,8173
		46-55	-,1357	,7789

### Homogeneous Subsets

### Work

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Horas_2	N	Subset for alpha = 0.05
		1
< 35	22	3,7208
36-45	88	3,8377
46-55	78	3,9725
> 55	24	4,1548
Sig.		,065

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 35,937.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

### Proactividade

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Horas_2	N	Subset for alpha = 0.05
		1
46-55	78	3,7637
< 35	22	3,9351
> 55	24	4,1071
36-45	88	4,1234
Sig.		,268

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 35,937.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

### Satisfação

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Horas_2	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
< 35	22	3,5859	
36-45	88	3,8144	3,8144
46-55	78	3,8590	3,8590
> 55	24		4,1806
Sig.		,421	,173

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 35,937.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## Oneway

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Work	Até 5 anos	57	3,7519	,76003	,10067
	6-10	50	3,7857	,76755	,10855
	> 10 anos	105	4,0571	,70170	,06848
	Total	212	3,9111	,74431	,05112
Proactividade	Até 5 anos	57	3,8521	,79032	,10468
	6-10	50	4,0829	,71696	,10139
	> 10 anos	105	3,9796	,93288	,09104
	Total	212	3,9697	,84906	,05831
Satisfação	Até 5 anos	57	3,6004	,81996	,10861
	6-10	50	3,8000	,63651	,09002
	> 10 anos	105	4,0063	,75671	,07385
	Total	212	3,8485	,76442	,05250

### Descriptives

		95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
		Lower Bound	Upper Bound		
Work	Até 5 anos	3,5502	3,9535	1,29	5,00
	6-10	3,5676	4,0038	1,43	5,00
	> 10 anos	3,9213	4,1929	1,00	5,00
	Total	3,8103	4,0118	1,00	5,00
Proactividade	Até 5 anos	3,6424	4,0618	1,14	5,00
	6-10	3,8791	4,2866	2,29	5,00
	> 10 anos	3,7991	4,1601	1,00	5,00
	Total	3,8547	4,0846	1,00	5,00
Satisfação	Até 5 anos	3,3828	3,8180	1,00	5,00
	6-10	3,6191	3,9809	1,67	5,00
	> 10 anos	3,8599	4,1528	1,00	5,00
	Total	3,7450	3,9520	1,00	5,00

### Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Work	,834	2	209	,436
Proactividade	,336	2	209	,715
Satisfação	1,050	2	209	,352

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Work	Between Groups	4,471	2	2,235	4,156	,017
	Within Groups	112,424	209	,538		
	Total	116,894	211			
Proactividade	Between Groups	1,438	2	,719	,998	,371
	Within Groups	150,673	209	,721		
	Total	152,111	211			
Satisfação	Between Groups	6,243	2	3,121	5,573	,004
	Within Groups	117,054	209	,560		
	Total	123,297	211			

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Antiguidade	(J) Antiguidade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	
Work	Até 5 anos	6-10	-,03383	,14211	,969	
		> 10 anos	-,30526*	,12066	,032	
	6-10	Até 5 anos	,03383	,14211	,969	
		> 10 anos	-,27143	,12602	,082	
	> 10 anos	Até 5 anos	,30526*	,12066	,032	
		6-10	,27143	,12602	,082	
	Proactividade	Até 5 anos	6-10	-,23073	,16452	,341
			> 10 anos	-,12746	,13969	,633
6-10		Até 5 anos	,23073	,16452	,341	
		> 10 anos	,10327	,14589	,759	
> 10 anos		Até 5 anos	,12746	,13969	,633	
		6-10	-,10327	,14589	,759	
Satisfação		Até 5 anos	6-10	-,19961	,14501	,355
			> 10 anos	-,40596*	,12312	,003
	6-10	Até 5 anos	,19961	,14501	,355	
		> 10 anos	-,20635	,12859	,246	
	> 10 anos	Até 5 anos	,40596*	,12312	,003	
		6-10	,20635	,12859	,246	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

### Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Antiguidade	(J) Antiguidade	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Work	Até 5 anos	6-10	-,3693	,3016
		> 10 anos	-,5901	-,0204
	6-10	Até 5 anos	-,3016	,3693
		> 10 anos	-,5689	,0260
	> 10 anos	Até 5 anos	,0204	,5901
		6-10	-,0260	,5689
Proactividade	Até 5 anos	6-10	-,6191	,1576
		> 10 anos	-,4572	,2023
	6-10	Até 5 anos	-,1576	,6191
		> 10 anos	-,2411	,4476
	> 10 anos	Até 5 anos	-,2023	,4572
		6-10	-,4476	,2411
Satisfação	Até 5 anos	6-10	-,5419	,1427
		> 10 anos	-,6966	-,1153
	6-10	Até 5 anos	-,1427	,5419
		> 10 anos	-,5099	,0972
	> 10 anos	Até 5 anos	,1153	,6966
		6-10	-,0972	,5099

### Homogeneous Subsets

#### Work

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Antiguidade	N	Subset for alpha = 0.05
		1
Até 5 anos	57	3,7519
6-10	50	3,7857
> 10 anos	105	4,0571
Sig.		,051

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 63,738.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

### Proactividade

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Antiguidade	N	Subset for alpha = 0.05
		1
Até 5 anos	57	3,8521
> 10 anos	105	3,9796
6-10	50	4,0829
Sig.		,277

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 63,738.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

### Satisfação

Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Antiguidade	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Até 5 anos	57	3,6004	
6-10	50	3,8000	3,8000
> 10 anos	105		4,0063
Sig.		,290	,267

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 63,738.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

FREQUENCIES VARIABLES=Sexo  
/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

### Statistics

Sexo:

N	Valid	212
	Missing	0



**Sexo:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	68	32,1	32,1	32,1
Masculino	144	67,9	67,9	100,0
Total	212	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Antiguidade  
/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

**Statistics**

Antiguidade

N	Valid	212
	Missing	0

**Antiguidade**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Até 5 anos	57	26,9	26,9	26,9
6-10	50	23,6	23,6	50,5
> 10 anos	105	49,5	49,5	100,0
Total	212	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=Dimensão  
/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

**Statistics**

Dimensão

N	Valid	212
	Missing	0

**Dimensão**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 25	54	25,5	25,5	25,5
> 500	56	26,4	26,4	51,9
101-500	59	27,8	27,8	79,7
26-100	43	20,3	20,3	100,0
Total	212	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=Work Proactividade Satisfação  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Work	212	1,00	5,00	3,9111	,74431
Proactividade	212	1,00	5,00	3,9697	,84906
Satisfação	212	1,00	5,00	3,8485	,76442
Valid N (listwise)	212				

GET

DATASET NAME DataSet4 WINDOW=FRONT.

DATASET ACTIVATE DataSet4.

DATASET CLOSE DataSet3.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Satisfação

/METHOD=ENTER Idade\_2 Work.

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Work, Idade_2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Satisfação

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,638 <sup>a</sup>	,407	,401	,59161

a. Predictors: (Constant), Work, Idade\_2

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50,147	2	25,073	71,638	,000 <sup>a</sup>
	Residual	73,150	209	,350		
	Total	123,297	211			

a. Predictors: (Constant), Work, Idade\_2

b. Dependent Variable: Satisfação

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,240	,222		5,574	,000
	Idade_2	,040	,027	,078	1,447	,149
	Work	,637	,056	,620	11,469	,000

a. Dependent Variable: Satisfação

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Work
/METHOD=ENTER Idade_2.
    
```

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Idade_2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Work

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,168 <sup>a</sup>	,028	,024	,73546

a. Predictors: (Constant), Idade\_2

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,305	1	3,305	6,110	,014 <sup>a</sup>
	Residual	113,589	210	,541		
	Total	116,894	211			

a. Predictors: (Constant), Idade\_2

b. Dependent Variable: Work

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,663	,112		32,635	,000
	Idade_2	,083	,034	,168	2,472	,014

a. Dependent Variable: Work

### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Satisfação
/METHOD=ENTER Idade_2.
    
```

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Idade_2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Satisfação

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,182 <sup>a</sup>	,033	,029	,75338

a. Predictors: (Constant), Idade\_2

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,105	1	4,105	7,232	,008 <sup>a</sup>
	Residual	119,192	210	,568		
	Total	123,297	211			

a. Predictors: (Constant), Idade\_2

b. Dependent Variable: Satisfação

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,572	,115		31,069	,000
	Idade_2	,093	,034	,182	2,689	,008

a. Dependent Variable: Satisfação

### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Satisfação
/METHOD=ENTER Idade_2.
    
```

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Idade_2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Satisfação

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,182 <sup>a</sup>	,033	,029	,75338

a. Predictors: (Constant), Idade\_2

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,105	1	4,105	7,232	,008 <sup>a</sup>
	Residual	119,192	210	,568		
	Total	123,297	211			

a. Predictors: (Constant), Idade\_2

b. Dependent Variable: Satisfação

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,572	,115		31,069	,000
	Idade_2	,093	,034	,182	2,689	,008

a. Dependent Variable: Satisfação

### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Satisfação
/METHOD=ENTER Work.
    
```

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Work <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Satisfação

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,633 <sup>a</sup>	,401	,398	,59315

a. Predictors: (Constant), Work

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49,413	1	49,413	140,449	,000 <sup>a</sup>
	Residual	73,883	210	,352		
	Total	123,297	211			

a. Predictors: (Constant), Work

b. Dependent Variable: Satisfação

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,306	,218		5,978	,000
	Work	,650	,055	,633	11,851	,000

a. Dependent Variable: Satisfação

### REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Proactividade
/METHOD=ENTER Idade_2.
    
```

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Idade_2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Proactividade

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,059 <sup>a</sup>	,004	-,001	,84958

a. Predictors: (Constant), Idade\_2

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,536	1	,536	,743	,390 <sup>a</sup>
	Residual	151,575	210	,722		
	Total	152,111	211			

a. Predictors: (Constant), Idade\_2

b. Dependent Variable: Proactividade



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,870	,130		29,845	,000
	Idade_2	,034	,039	,059	,862	,390

a. Dependent Variable: Proactividade

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Proactividade
/METHOD=ENTER Idade_2 Work.
    
```

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Work, Idade_2 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Proactividade

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,446 <sup>a</sup>	,199	,191	,76359

a. Predictors: (Constant), Work, Idade\_2

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,251	2	15,125	25,941	,000 <sup>a</sup>
	Residual	121,860	209	,583		
	Total	152,111	211			

a. Predictors: (Constant), Work, Idade\_2

b. Dependent Variable: Proactividade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,996	,287		6,951	,000
	Idade_2	-,009	,035	-,016	-,255	,799
	Work	,511	,072	,448	7,139	,000

a. Dependent Variable: Proactividade

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Proactividade
/METHOD=ENTER Work.
    
```

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Work <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Proactividade

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,446 <sup>a</sup>	,199	,195	,76188

a. Predictors: (Constant), Work

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,213	1	30,213	52,049	,000 <sup>a</sup>
	Residual	121,898	210	,580		
	Total	152,111	211			

a. Predictors: (Constant), Work

b. Dependent Variable: Proactividade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,981	,281		7,063	,000
Work	,508	,070	,446	7,215	,000

a. Dependent Variable: Proactividade