

**ISCTE**  **IUL**  
**Instituto Universitário de Lisboa**

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Escala de Diversidade da Idade no Trabalho (EDIT): Construção e Validação de  
um Instrumento – Estudo Piloto

Sónia Vanessa de Jesus Barbosa

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Sibila Marques, Investigadora de Pós-Doutoramento,

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2013



*Ao meu pai,*

*por tudo o que representa e representará sempre!*

Agradecimentos

À Professora Doutora Sibila Marques pela sua orientação e apoio durante todo este processo e, acima de tudo, pelo profissionalismo e incentivo que sempre demonstrou.

À Doutora Hannah Swift, Investigadora na Universidade de *Kent*, e seus colegas pela colaboração e sugestões de melhoria que em muito contribuíram para esta investigação.

À Professora Doutora Sara Ramos, ao Professor Doutor Aristides Ferreira, ao Dr. Fábio Mousinho Pinto e à Dr.<sup>a</sup> Isa Machado pela colaboração e disponibilidade.

Aos participantes deste estudo e à respetiva empresa pela disponibilidade e amabilidade em terem aceitado participar neste estudo, sem eles não teria sido possível.

A todos os colegas com os quais tive oportunidade de realizar trabalhos, que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste ciclo, todas as experiências vivenciadas foram muito importantes. Em especial à Inês e à Joana, por serem excelentes profissionais e seres maravilhosos.

À Laura pela sua amizade, entrega e disponibilidade que sempre teve para comigo.

À Neuza por me acompanhar em todas as caminhadas desde sempre!

A todos os meus amigos que fizeram parte deste longo percurso.

A toda a minha família, em especial aos meus avós, tios, primos e padrinhos.

Ao Renato e à Cátia pela partilha de conhecimentos e de conselhos muito sábios.

À minha Betita, por tudo o que ela significa!

Ao Rafael pela sua paciência, incentivo, amor e confiança que sempre teve em mim, muito mais do que eu própria.

E por último, mas mais importante, às minhas duas companheiras da vida: à minha querida mãe e à minha linda irmã pelo seu amor, ternura, paciência e pela fé que têm em mim.

### Resumo

A idade tem vindo a receber especial atenção nas organizações, como consequência de alterações demográficas que, nos últimos anos, se têm intensificado, nomeadamente, o aumento da esperança média de vida e a baixa natalidade. Estas alterações têm contribuído para uma força de trabalho cada vez mais diversificada, ao nível da idade. Neste sentido, esta tese teve como objetivo principal: desenvolver, construir e validar um instrumento que medisse as atitudes e perceções dos colaboradores face à diversidade da idade no trabalho. Até ao presente momento, são desconhecidos instrumentos que meçam este constructo e a conceptualização teórica sobre o mesmo ainda é pouco clara. Como tal, decidiu-se construir e validar um instrumento de raiz – Escala de Diversidade da Idade no Trabalho (EDIT) – baseando-nos nas tipologias de De Meuse e Hostager (2001), de Bean et al. (2001) e Mor Barak, Cherin e Berkman (1998) sobre a diversidade em geral. A amostra piloto deste estudo é constituída por 62 colaboradores (85% eram mulheres). Da análise fatorial obtiveram-se dois fatores “*atitudes individuais face à diversidade da idade*” e “*perceções da atitude organizacional face à diversidade da idade*” que explicam 67,9% da variância total. No que respeita à validade da EDIT verificou-se que esta apresenta uma boa validade de conteúdo, de critério e convergente, bem como, uma boa fidelidade interna. Este é um instrumento de diagnóstico que permitirá, às organizações de trabalho, conhecer as atitudes e perceções dos colaboradores sobre a diversidade da idade, dando-lhes a possibilidade de desenvolver e criar medidas que sustentem e valorizem esta dimensão da diversidade nas organizações.

Palavras – Chave: Diversidade no Trabalho; Idade; Atitudes; Instrumento.

Classificações da Associação Americana de Psicologia (Classificação PsycINFO Categorias e Código):

2220 Testes e Validação

2860 Gerontologia

3040 Perceção Social e Cognição

3600 Psicologia Organizacional e Industrial

Abstract

Age has been receiving special attention in organizations as a result of demographic changes that in the past few years this interest was intensified with the increased life expectancy and low birth rates. These changes contributed to a more age diversified workforce. In this sense, the main purpose of this thesis was to develop, create and validate an instrument that measures attitudes and employee's perceptions about age diversity. Currently there are no instruments that measure this construct and the theoretical conceptualization is still undefined. As such, we decided to develop and validate an instrument – Workplace Age Diversity Scale (WADS) – based on the typology of De Meuse & Hostager (2001), Bean et al. (2001) and Mor Barak, Cherin & Berkman (1998) about diversity in general. The pilot sample of this study consisted of 62 employees (85% were women). Through the factorial analysis emerged 2 factors – “*individual attitudes about age diversity*” and “*perceptions of organization's attitudes about age diversity*” that explain 67,9% of the total variance. WADS revealed a good content, criterion and convergent validity as well as good internal reliability. The WADS is a diagnostic instrument that will allow organizations to know employees' perceptions and attitudes towards age diversity and therefore the possibility to develop and create measures that support and value this diversity dimension in organizations.

Key words: Diversity in Workplace; Age; Attitudes; Instrument.

Classification of the American Psychological Association (PsycINFO Classification Categories and Codes):

2220 Tests & Testing

2860 Gerontology

3040 Social Perception & Cognition

3600 Industrial & Organizational Psychology

Índice Geral

I. INTRODUÇÃO .....	1
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	3
2.1. Enquadramento Demográfico e a Diversidade no Trabalho .....	3
2.2. A Diversidade no Trabalho e a Dimensão Idade .....	4
2.3. Atitudes, Percepções e Dimensões da Diversidade da Idade .....	6
2.4. Atitudes e Percepções face à Diversidade da Idade – Presente Estudo .....	8
2.4.1. Construção da Escala de Diversidade da Idade no Trabalho (EDIT) .....	12
III. MÉTODO .....	17
3.1. Caracterização dos Participantes .....	17
3.2. Caracterização da Organização .....	19
3.3. Instrumentos .....	22
3.3.1. Escala de Diversidade da Idade no Trabalho (EDIT) .....	22
3.3.2. Clima de Diversidade .....	25
3.3.3. Clima de Serviço Global .....	26
3.3.4. Percepção de discriminação face à idade .....	26
3.3.5. Clima de Idadismo .....	27
3.3.6. Compromisso Organizacional .....	29
3.3.7. Intenção de <i>turnover</i> .....	30
3.3.8. Orientação à Dominância Social .....	31
3.3.9. Conflito Interpessoal .....	32
3.4. Procedimento .....	35
IV. RESULTADOS .....	37
4.1. Análise Descritiva da EDIT .....	37
4.2. Estrutura fatorial da EDIT .....	39
4.2.1. Análise descritiva, fidelidade interna e sensibilidade dos fatores .....	41
4.3. Validade .....	43
4.3.1. Validade de Conteúdo .....	43
4.3.2. Validade de Critério .....	44
4.3.3. Validade Convergente .....	47
4.3.4. Validade Discriminante .....	47
V. DISCUSSÃO .....	49
5.1. Estrutura fatorial, fidelidade interna e sensibilidade da EDIT .....	50
5.2. Validade da EDIT .....	51
5.3. Limitações e Sugestões .....	54

## Diversidade da Idade no Trabalho

5.4. Conclusões .....	56
VI. BIBLIOGRAFIA.....	59
VII. ANEXOS .....	65
Anexo A .....	65
Carta dirigida à Direção da Empresa.....	65
Documento de apresentação aos participantes .....	67
Anexo B.....	68
Guião de Entrevista à Direção da Empresa .....	68
Anexo C.....	71
Análise Documental .....	71
Anexo D .....	72
Transcrição da entrevista ao Diretor da [REDACTED] .....	72
Anexo E.....	76
Folha de instruções para juízes independentes – versão portuguesa .....	76
Anexo F.....	81
Folha de instruções juízes independentes – versão inglesa .....	81
Anexo G .....	85
Versão Conceptual da Escala .....	85
Anexo H .....	87
Versão final da Escala de Diversidade da Idade .....	87
Anexo I.....	89
Correlações da EDIT com outras variáveis .....	89

Índice de Quadros

<i>Quadro 1 – Instrumentos da diversidade em geral</i> .....	9
<i>Quadro 2 – Características Sócio Demográficas dos participantes</i> .....	18
<i>Quadro 3 – Média de idades dos colaboradores por função</i> .....	22
<i>Quadro 4 – Itens da EDIT por nível e dimensão</i> .....	24
<i>Quadro 5 – Análise fatorial aos itens da escala de clima de idadeismo</i> .....	28
<i>Quadro 6 – Análise fatorial aos itens do Questionário de Compromisso Organizacional</i> .....	30
<i>Quadro 7 – Análise fatorial à Escala de Orientação à Dominância Social (versão 5)</i> .....	32
<i>Quadro 8 – Análise fatorial do Inventário de Conflito Organizacional de Rahim</i> .....	34
<i>Quadro 9 – Características descritivas de todos os itens apresentados aos participantes</i> .....	38
<i>Quadro 10 – Estrutura fatorial da EDIT</i> .....	41
<i>Quadro 11 – Análise descritiva da variável Percepção da atitude organizacional face à diversidade da idade</i> .....	42
<i>Quadro 12 – Análise descritiva da variável Atitudes face à diversidade da idade a um nível individual</i> .....	42
<i>Quadro 13 – Análise descritiva da variável Nível de Diversidade da Idade Global</i> .....	43
<i>Quadro 14 – Correlações entre o Nível de Diversidade da Idade Global e outras variáveis</i> .....	44
<i>Quadro 15 – Correlações do fator 1 da EDIT com outras variáveis</i> .....	46
<i>Quadro 16 – Correlações do fator 2 da EDIT com outras variáveis</i> .....	46
<i>Quadro 17 – Correlação entre a EDIT e a Escala de Clima de Diversidade</i> .....	47
<i>Quadro 18 – Correlação entre a EDIT e a Escala de Clima de Serviço Global</i> .....	47
<i>Quadro 19 – Correlações do Nível de diversidade da idade global com outras variáveis</i> .....	89
<i>Quadro 20 – Correlações das duas dimensões da EDIT com outras variáveis</i> .....	89

### I. INTRODUÇÃO

O aumento da globalização e a expansão dos mercados e economias, nas últimas décadas, tem levado à existência de uma enorme interação entre diferentes países, a um nível social, político, económico e cultural. Este facto é uma das muitas razões, incluindo, as sucessivas alterações demográficas em termos de etnicidade, género e idade, que têm contribuído para a constituição de uma força de trabalho cada vez mais diversa (McKay, Avery & Morris, 2008). As perceções e atitudes acerca da diversidade existente na força de trabalho podem, simultaneamente, ser valorizadas pelos colaboradores da organização e, neste caso, melhorar os processos de trabalho ou, por sua vez, desencadear várias formas de preconceito e de discriminação prejudiciais para o indivíduo e para a organização.

Muitos dos estudos sobre a diversidade no trabalho têm-se inserido, essencialmente, na investigação de duas dimensões da diversidade, a raça – etnicidade e o género. Contudo, existem outras dimensões da diversidade que merecem considerável atenção, nomeadamente, a idade. No seio das empresas, cada vez mais, se observa uma grande heterogeneidade de idades, como consequência do aumento da esperança média de vida, da baixa natalidade e da ainda presente geração “*baby boomer*”. Esta heterogeneidade pode levar a uma força de trabalho constituída por várias gerações cujos valores, atitudes e comportamentos poderão ser diversos. Importa então conhecer quais as atitudes e perceções dos colaboradores sobre a diversidade da idade no trabalho pois, quando conhecidas, poderão ser delineadas medidas que valorizem esta diversidade e, conseqüentemente, minimizem diferentes formas de discriminação e de preconceito. Contudo, que seja do nosso conhecimento, não são conhecidos quaisquer instrumentos que meçam este tipo de atitudes.

Como tal, o presente estudo visa construir e validar um instrumento sobre as atitudes e perceções face à diversidade da idade no trabalho no que respeita a dois níveis de análise: o individual e o organizacional. No nível individual pretendem-se conhecer as atitudes dos colaboradores face à existência de colaboradores de diferentes idades na organização, enquanto no nível organizacional tenciona-se compreender as perceções dos colaboradores sobre as atitudes e práticas da organização no que concerne à diversidade da idade.

Neste sentido, o presente documento começa por identificar os desafios demográficos que as sociedades e as organizações de trabalho atravessam, posteriormente, centra-se nos desafios que a idade tem vindo a apresentar, nos últimos anos, principalmente nas

## Diversidade da Idade no Trabalho

organizações de trabalho. De seguida, é introduzido o conceito de diversidade no trabalho e indicada de que forma a diversidade da idade pode ser benéfica para as organizações. Ao nível da diversidade da idade pretende-se compreender e conhecer as atitudes e perceções dos colaboradores neste domínio. Como tal, são definidos estes constructos e inseridos dois níveis de análise: individual e organizacional. Posteriormente, apresentam-se diversos instrumentos sobre a diversidade em geral, úteis como base para o objetivo do presente estudo. Em seguida apresentamos a construção e validação do instrumento. Deste modo, é referido como se procedeu à construção da Escala de Diversidade da Idade no Trabalho (EDIT), bem como, ao seu processo de validação.

## II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. Enquadramento Demográfico e a Diversidade no Trabalho

Desde o final do século XX têm-se verificado sucessivas alterações demográficas que apresentam um impacto considerável na forma como as sociedades e as organizações de trabalho são constituídas atualmente. Além da crescente globalização que permitiu uma quebra de barreiras comerciais entre nações e, conseqüentemente, levou a uma expansão dos mercados, fatores como o género, a etnia e a idade contribuíram também para a ocorrência destas alterações.

De acordo com os Censos 2011 Portugal é constituído, maioritariamente, por mulheres, que representam 52% da população, aumentando em número face a 2001. No que respeita à etnia, a população estrangeira residente em Portugal tem vindo a aumentar e, atualmente representa 3,7% do total da população. A idade é a característica que suscita maiores alterações, uma vez que aumentou a esperança média de vida, bem como, diminuíram as taxas de natalidade. Uma projeção realizada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) sobre o envelhecimento da população portuguesa até 2050 mostra um panorama muito diferente do atual, uma vez que o índice de envelhecimento poderá situar-se nos 398 idosos por cada 100 jovens (INE, 2004). Já o índice de rejuvenescimento da população ativa é de 94, o que significa que por cada 100 pessoas que saem do mercado de trabalho, entram apenas 94 (INE, 2012). Num contexto organizacional, estes dados levam a crer que existirá uma redução da força de trabalho, uma vez que as gerações mais novas (aquelas que se encontram a trabalhar ativamente) não conseguirão suportar financeiramente as gerações mais velhas (aquelas que já se encontram reformadas). Como tal, é necessário que as organizações contratem, formem e mantenham trabalhadores de todas as idades, e permitam que os colaboradores com mais idade permaneçam durante mais tempo nas organizações (Dennis & Thomas, 2007).

Deste modo, constata-se que estamos perante uma força de trabalho cujo ambiente demográfico é mais diverso, no que respeita ao género, etnia e idade (Hays-Thomas, 2004; McKay et al., 2008). Assim, surge a importância de estudar esta diversidade no trabalho, conceito que nas últimas décadas tem sido um considerável objeto de estudo.

A definição de diversidade está longe de ser unânime na literatura, bem como, os efeitos que pode ter nas organizações. Neste sentido, existem autores que a definem como sendo as diferenças nas características individuais, nomeadamente, características demográficas, enquanto outros investigadores referem-se à composição dos membros dos grupos, considerando que estes podem ser diversos não só pelas suas características demográficas

como também por características organizacionais e psicológicas (Jackson, 1996). Assim, a diversidade pode ser diferenciada mediante características individuais, psicológicas e organizacionais. As características de natureza individual podem ser características demográficas, aquelas que distinguem os indivíduos entre si e que são diretamente observáveis como a cor da pele, o gênero, a raça, a idade (Triandis, 2003). Por outro lado, as características psicológicas são aquelas que não são diretamente observáveis e que estão subjacentes, tais como os valores, as crenças e as atitudes dos indivíduos. Já as características organizacionais estão relacionadas com as diferenças de função ou cargo ocupado, com a experiência profissional, com a posição na organização e com as aptidões técnicas (Jackson, 1996). É importante salientar, que estas duas últimas características são analisadas ao nível da composição dos membros dos grupos, verificando a medida em que os membros podem ser diversos ou homogêneos face às mesmas.

No presente estudo, consideraremos a diversidade como as diferenças nas características individuais. Como tal, o conceito de diversidade de forma muito geral, diz respeito a um conjunto de atributos pessoais, que são considerados como características de diversidade, que diferenciam um ser de outro, podendo ser responsáveis por influenciar a aceitação, o desempenho, a satisfação e o progresso do indivíduo na organização (Hays-Thomas, 2004). Segundo Triandis (2003) a idade, o gênero, a orientação sexual, a classe social, a cultura, a etnicidade, a doença, a educação, as crenças e as experiências, são os primeiros elementos que distinguem os indivíduos entre si.

Das diferentes dimensões que a diversidade abrange, a presente investigação irá focar-se nas características de natureza individual – as características demográficas, que são as mais utilizadas quando nos referimos a este domínio de investigação. Neste sentido será abordada, especificamente, a dimensão da idade no trabalho.

### 2.2. A Diversidade no Trabalho e a Dimensão Idade

Há algumas décadas atrás, a grande maioria dos estudos sobre diversidade, centrava-se somente na análise de duas características individuais: o gênero e a etnia (Bell, McLaughlin & Sequeira, 2004; Shore et al., 2009). Atualmente, outras características individuais/ dimensões da diversidade têm vindo a ser estudadas, nomeadamente, a idade dos indivíduos. Esta variável tem vindo a tornar-se num importante objeto de estudo uma vez que, cada vez mais, assistimos a mudanças significativas na distribuição das idades dos colaboradores nas organizações de trabalho. Estas mudanças relacionam-se com a existência de uma força de

trabalho cada vez mais heterogénea no que respeita à idade, pela presença e interação de colaboradores de diferentes gerações. De acordo com Jackson e Ruderman (1996) o aumento da diversidade da idade é o resultado: da melhoria dos cuidados de saúde, do aumento da esperança média de vida, das alterações às políticas de reforma dos colaboradores, da diminuição dos benefícios das pensões e do aumento dos contratos de trabalho a tempo parcial. Todos estes fatores têm contribuído para um aumento da proporção de trabalhadores mais velhos nas organizações e, conseqüentemente, levado a uma maior diversidade de idades no seio das empresas. Este aumento levou a uma maior consciencialização da existência de discriminação no trabalho, no que respeita à idade dos colaboradores, tendo esta sido considerada a forma de discriminação mais frequente no emprego (Centeno, 2007).

Os dados referidos anteriormente, designadamente, as sucessivas alterações da distribuição da idade dos colaboradores, a proximidade da idade da reforma da geração “*baby boomer*” e a existência de comportamentos discriminatórios face a este atributo físico, tem levado, nos últimos anos, a uma tentativa de analisar de que forma as diferenças de idade podem influenciar os indivíduos, os grupos, bem como, as organizações (e.g. Pfeffer, 1983; Kunze, Boehm & Bruch, 2011). É assim que surge a relevância de compreender a diversidade da idade no trabalho, uma vez que para a psicologia social e das organizações, se assume como uma desafiante e importante variável de estudo por poder potencializar tanto resultados positivos e/ou negativos para as organizações (Williams & O’Reilly, 1998).

Apesar de existirem alguns estudos que mostram um efeito negativo da diversidade da idade para com a organização tais como, por exemplo, o aumento das taxas de *turnover* e absentismo (Williams & O’Reilly, 1998), a maioria dos estudos atuais considera a diversidade da idade como algo positivo para as organizações. Segundo a *American Psychological Association* (2006), valorizar a diversidade nas organizações compreende aquilo que as organizações e os membros da comunidade fazem para reconhecer os benefícios das diferenças e das semelhanças entre os seus membros (citado por April & Blass, 2010). Estudos indicam que quando a diversidade da idade é valorizada e celebrada, ou seja, quando as diferenças de idade são percecionadas positivamente, aceites e compreendidas pelos indivíduos e organizações, esta pode tornar-se benéfica, em termos de geração de ideias, de criatividade, de aprendizagem, de inovação e incrementa a resolução de problemas devido ao acesso a uma grande variedade de informação e a diferentes perspetivas (Williams & O’Reilly, 1998). Do mesmo modo, alguns dados mostram que a diversidade da idade levou à existência de menor, ao invés de maior, conflito afetivo entre os colaboradores (Pelled, 1993).

A este respeito, Thomas e Ramarajan (2010) através de uma revisão teórica de 135 artigos mostraram evidências de que a diversidade pode ser benéfica, quando por si só acrescenta valor, nova informação e conhecimento às organizações e aos indivíduos. No presente trabalho, assumimos esta perspectiva de valorização da diversidade da idade.

### 2.3. Atitudes, Percepções e Dimensões da Diversidade da Idade

Assim a inclusão, integração e fomentação da valorização da diversidade da idade entre diferentes gerações etárias, é algo pertinente tendo em conta o contexto económico-social em que vivemos. Outra razão corresponde ao facto de alguma forma estarmos a contribuir para a diminuição do preconceito, dos estereótipos e da discriminação tendo como característica a idade dos colaboradores. Uma vez que a conceptualização de diversidade da idade ainda é pouco aprofundada na literatura, considera-se que este é um constructo que se centra na integração e contacto entre diferentes grupos etários na organização, na qual pode existir uma valorização mútua, das competências e aptidões dos colaboradores mais novos e mais velhos. O que significa que tanto a organização como os seus colaboradores devem ser responsáveis por tratar as diferentes gerações de pessoas de forma equitativa.

Segundo De Meuse e Hostager (2001) a diversidade no trabalho pode provocar uma grande variedade de respostas emocionais, cognitivas e comportamentais, caracterizadas por aquilo a que chamamos “atitudes”. De acordo com Eagly e Chaiken (1993) a “atitude corresponde a uma tendência psicológica que se expressa pela avaliação de uma entidade particular (objeto), com um certo grau de favorabilidade ou desfavorabilidade” (p. 3). A avaliação do objeto pode traduzir-se em três tipos de respostas: afetivas, cognitivas e comportamentais. As respostas afetivas ou emocionais consistem nos sentimentos ou emoções, positivas ou negativas, que os indivíduos experienciam relativamente ao objeto. Por outro lado, as respostas cognitivas compreendem os pensamentos ou ideias que os indivíduos têm sobre determinado objeto, sendo que estes podem traduzir-se em crenças, no sentido em que estabelecem uma associação entre o objeto e determinados atributos (Eagly & Chaiken, 1993). Por último, as respostas comportamentais relacionam-se com as ações desencadeadas pelos indivíduos e/ou com as intenções comportamentais que apresentam face a um determinado objeto. Estes três tipos de respostas podem também ser referidos como as três componentes das atitudes (Rosenberg & Hovland, 1960). No estudo da diversidade em geral, algumas investigações confirmam a existência de uma ampla variedade de respostas, no sentido positivo e/ou negativo da diversidade (Cox & Blake, 1991, Cox, 1993; Kossek &

Zonia, 1993; De Meuse & Hostager, 2001). Existem indivíduos que reagem de forma negativa à diversidade na medida em que temem aqueles que são diferentes a si; expressam preconceito e acreditam que a diversidade é injusta, enquanto outros reagem positivamente, acreditando que a diversidade pode ser uma forma de aprendizagem, de criatividade e de crescimento pessoal. Os investigadores Patrick e Kumar (2012) referem que a diversidade (da idade) envolve não só as percepções que os indivíduos têm de si mesmos como também a forma como percebem os outros. De acordo com Cox (1993) o comportamento é impulsionado pelas percepções dos indivíduos sobre a realidade.

Segundo Mor Barak, Cherin e Berkman (1998) o estudo sobre a diversidade (da idade) numa organização deve ter em conta duas dimensões: individual e organizacional. A dimensão individual relaciona-se com as experiências e opiniões individuais sobre a existência de colaboradores de diferentes idades a trabalhar na organização sendo que as mesmas podem influenciar, positiva ou negativamente, as atitudes e comportamentos para com colaboradores de diferentes idades na organização. Já a dimensão organizacional corresponde às políticas, procedimentos e ações desencadeadas pela organização que podem afetar, positiva ou negativamente, colaboradores de diferentes idades. Taylor Cox (1993) no seu livro *“Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice”* considera que a diversidade numa organização é definida mediante determinados níveis de análise, nomeadamente, o individual e o organizacional. O primeiro nível encontra-se relacionado com a forma como os indivíduos se sentem e pensam sobre o seu trabalho e os seus colegas. O segundo nível diz respeito às práticas (contratação, promoção, formação) e políticas de gestão da diversidade delineadas pela organização, bem como, ao valor que a organização atribui a este domínio em termos de missão, valores e visão (Cox, 1993).

Posto isto pretende-se construir na presente tese um instrumento que meça, simultaneamente, as atitudes que os colaboradores têm sobre a diversidade da idade existente na organização (dimensão individual) e a percepção que têm sobre a atitude da organização face a este domínio de investigação (dimensão organizacional). Segundo Shore, Newton e Thornton (1990), a atitude organizacional é experienciada pelo indivíduo e reflete, de forma geral, as políticas e práticas desenvolvidas pela organização. A forma como os colaboradores percebem e avaliam este tipo de atitudes, vai determinar o tipo de reacções comportamentais que apresentam para com a organização onde trabalham.

Muitas são as investigações e metodologias que se centram no estudo das atitudes e percepções de diversidade no trabalho (Cox, 1993; Kossek & Zonia, 1993; Mor Barak et

al.,1998; Bean et al, 2001; De Meuse & Hostager, 2001), no entanto, até ao momento, não existe qualquer instrumento que meça este constructo para a dimensão da idade. Importa salientar que as medidas conhecidas de diversidade da idade no trabalho são medidas de cariz quantitativo, mensuradas através do rácio das idades dos colaboradores (Kilduff, Angelmar & Mehra, 2000; Bar, Niessen & Ruenzi, 2007). Estas medidas são importantes no sentido em que verificam, de forma mais objetiva, a existência ou não de diversidade da idade no trabalho, no entanto, não conseguem mensurar a influência e o impacto que esta dimensão da diversidade tem nas perceções individuais dos colaboradores.

### 2.4. Atitudes e Perceções face à Diversidade da Idade – Presente Estudo

A presente investigação tem como objetivo principal, construir um instrumento de medida que permita conhecer quais as atitudes e perceções dos colaboradores sobre a diversidade da idade no trabalho. Optou-se pela construção de um instrumento quantitativo de raiz, pois até ao dado momento não é conhecido qualquer instrumento que reflita este constructo na totalidade. Existem diversos instrumentos que medem a diversidade em geral, contudo, não há nenhum que operacionalize concretamente as atitudes e perceções face à diversidade da idade, diferenciando duas dimensões: individual e organizacional. Existe alguma conceptualização teórica e muito pouca ou inexistente operacionalização de medidas do conceito (Shore et al., 2009). O Quadro 1 mostra algumas medidas conhecidas sobre as atitudes e/ou perceções de diversidade em geral.

Quadro 1 – Instrumentos da diversidade em geral

Instrumento	Autores	Descrição	Itens (exemplo)
<i>Attitudes Toward Diversity Scale</i>	Montei, Adams & Eggers (1996)	Instrumento desenvolvido no sentido de compreender as atitudes face à diversidade no trabalho. Este instrumento inclui três subescalas de atitudes no que respeita à diversidade face: aos colegas; aos supervisores e à contratação e promoção de minorias na organização. É constituído por 30 itens, com 10 itens por dimensão, medidos numa de escala de Likert de cinco pontos, em que 1 corresponde a concordo fortemente e 5 a discordo fortemente. Pontuações mais altas indicam atitudes mais positivas face à diversidade no trabalho.	<p><u>Subescala Colegas:</u>  <i>“Sometimes I have to compensate for the lack of productivity of minority workers”</i>  <i>“I do not feel comfortable with coworkers who are racist”</i></p> <p><u>Subescala Supervisores:</u>  <i>“Most of the women in management positions do an outstanding job”</i>  <i>“I feel that women have more a difficult time handling positions of authority relative to men”</i></p> <p><u>Subescala Contratação e promoção de minorias:</u>  <i>“I am against hiring by quotas even when done out of necessity”</i>  <i>“Some of the members of this organization were only hired because they are minorities”.</i></p>
<i>Attitudes Toward Diversity Climate</i>	Kossek & Zonia (1993)	Escala composta por 20 itens, constituída por cinco subescalas que medem as atitudes e perceções relativamente às qualificações das mulheres, às qualificações das minorias étnicas, os esforços no sentido de promover a diversidade e a equidade de suporte dada ao trabalho de minorias étnicas e de mulheres. A escala de medida dos itens varia conforme a dimensão em questão.	<p><i>“If organization X is to remain an excellent institution it must recruit and retain more minority faculty”</i> (escala de Likert de cinco pontos – 1 discordo fortemente e 5 concordo fortemente);</p> <p><i>“Research productivity of women faculty compared to me faculty in my school/department is ____”</i>; (escala de Likert de cinco pontos – 1 corresponde a muito baixo e 5 a muito alto);</p> <p><i>“Compared to faculty men, faculty women have ____ of having graduate students to assist them”</i> (escala de Likert de três pontos – 1 corresponde a mais oportunidade e 3 a menor oportunidade).</p>

## Diversidade da Idade no Trabalho

Instrumento	Autores	Descrição	Itens (exemplo)
<i>Diversity Perceptions Scale</i>	Mor Barak et al. (1998)	<p>Escala constituída por 23 itens que se foca nas perceções assumindo que o comportamento dos indivíduos é guiado pelas perceções da realidade. No que respeita ao clima de diversidade distingue duas dimensões: a pessoal e a organizacional. É um instrumento conveniente quando se pretende compreender o ambiente de diversidade. Os itens foram medidos numa escala de <i>Likert</i> de seis pontos, em que 1 corresponde a concordo fortemente e 6 a discordo fortemente. Pontuações altas da escala refletem perceções mais positivas de diversidade, tanto por a dimensão pessoal como organizacional.</p>	<p><u>Dimensão Individual:</u>  <i>“I think that diverse viewpoints add value”;</i>  <i>“I am afraid to disagree with members of other groups for fear of being called prejudiced”</i></p> <p><u>Dimensão Organizacional:</u>  <i>“Managers here give feedback and evaluate employees fairly, regardless of the employee’s ethnicity, gender, age or social background”;</i>  <i>“There is a mentoring program in use here that identifies and prepares all minority and female employees for promotion”.</i></p>
<i>The Reaction to Diversity Inventory</i>	De Meuse & Hostager (2001)	<p>Este é um instrumento que pretende avaliar atitudes e perceções dos colaboradores sobre a diversidade. Este instrumento é constituído por um conjunto de 70 palavras, 35 positivas e 35 negativas, sobre as diferentes reações à diversidade (emocionais, julgamentos e comportamentais), onde os participantes têm de assinalar com um círculo as palavras que associam à diversidade no trabalho. É uma medida útil quando se sabe que a organização realiza práticas de diversidade.</p>	<p><u>Reações Emocionais (palavras):</u>            Compaixão; Entusiasmo; Medo; Frustração</p> <p><u>Reações Cognitivas (palavras):</u>            Útil; Justo; Mau; Injustificável</p> <p><u>Reações Comportamentais (palavras):</u>            Cooperar; Colaborar; Afastar; Hostil.</p>

Instrumento	Autores	Descrição	Itens (exemplo)
<i>Diversity Climate Survey</i>	Bean, Sammartino, O'Flynn, Lau & Nicholas (2001)	Este instrumento é composto por um conjunto de 15 afirmações que visam recolher informação sobre forma como os indivíduos e as equipas percebem a diversidade em três dimensões: individual, grupal e organizacional. É uma medida que pretende ajudar a organização a planear, implementar e avaliar estratégias de gestão da diversidade. Os itens são medidos numa escala de Likert de cinco pontos, 1 corresponde a menor e 5 a maior.	<p><u>Nível Individual:</u>  <i>"I am treated with respect and dignity at work";</i>  <i>"At work, I hear racist or sexist jokes or observe inappropriate behavior; based on people's differences"</i>  <i>"I feel positive about diversity in this workplace"</i>.</p> <p><u>Nível Organizacional:</u>  <i>"This organisation is open to change"</i>  <i>"My managers treat all employees with respect, regardless of their differences or positions";</i>  <i>"Managers visibly challenge any incidents of racism, sexism or other forms of discrimination"</i>.</p>

Os instrumentos representados no Quadro 1, refletem a forma como as atitudes e/ou percepções da diversidade em geral têm vindo a ser medidas nas organizações. Alguns destes instrumentos são, por isso, uma mais-valia por considerarem a existência de dois níveis de análise e, em certos casos, as três componentes das atitudes. No entanto, apesar de serem instrumentos adequados para medir a diversidade no geral, apresentam algumas limitações.

Por exemplo, a escala de Kossek e Zonia (1993) é uma escala que mede as atitudes sobre o clima de diversidade, contudo apresenta lacunas ao nível da construção dos itens. A construção dos mesmos baseou-se na teoria da identidade social e das relações intergrupais, onde muitas das perspetivas são centradas no estudo de grupos pertencentes a minorias. Deste modo, alguns dos itens que compõem esta escala têm incluído o conceito de "minorias", que nem sempre foi bem compreendido pelos participantes (Kossek & Zonia, 1993). Segundo os autores desta escala, os participantes tiveram dificuldade em compreender claramente que grupos é que pertenciam às minorias, indicando que cada vez mais, em contextos organizacionais, se torna mais difícil determinar quem se define e é definido pelos outros como pertencendo a uma minoria (Kossek & Zonia, 1993). O mesmo problema surge na escala proposta por Mor Barak et al. (1998). Esta escala apresenta ainda a limitação de não identificar claramente a dimensão da atitude face à diversidade que está a avaliar. Deste modo, a mera replicação de um destes instrumentos para o domínio da idade é limitador. Assim, apesar destas escalas poderem constituir uma boa base de partida para a construção da

presente proposta deverão ser articuladas e integradas numa conceção original que tentará de forma específica avaliar a diversidade face à idade.

### 2.4.1. Construção da Escala de Diversidade da Idade no Trabalho (EDIT)

A EDIT visa contribuir para o aumento do conhecimento das atitudes e perceções sobre a diversidade da idade em contexto de trabalho. Aqui assumimos uma abordagem de valorização da diversidade, por considerarmos que a diversidade da idade é benéfica para as organizações e para os seus colaboradores (Cox, 1991). No presente estudo, seguimos as orientações dos seguintes instrumentos: “*The Reaction to Diversity Inventory*” de De Meuse e Hostager (2001); “*Diversity Climate Survey*” construído por Robert Bean e Caroline Dillon em 2000 (Bean et al., 2001) e “*Diversity Perceptions Scale*” de Mor Barak et al. (1998). Uma vez que se pretende construir um instrumento que meça as atitudes e perceções dos colaboradores sobre a diversidade da idade, o “*The Reaction to Diversity Inventory*” é um instrumento útil no sentido em que mede as três componentes das atitudes (emocionais, cognitivas e comportamentais) mediante a apresentação de um conjunto de palavras aos participantes. Através deste instrumento, foi possível compreender quais as palavras mais frequentes que os participantes associam a cada componente da atitude e, quais as respostas (emocionais, cognitivas e comportamentais) mais apropriadas à dimensão da idade. Além do conhecimento acerca das atitudes e perceções dos colaboradores sobre a diversidade da idade, foram incluídos dois níveis de análise – individual e organizacional. O intuito é perceber se as atitudes e perceções do indivíduo sobre a diversidade da idade (nível individual) são semelhantes ou distintas às perceções que este apresenta sobre a postura da organização onde trabalha face a esta temática (nível organizacional). Deste modo, seguimos as orientações de dois instrumentos que incluem estes dois níveis de análise – “*Diversity Climate Survey*” e “*Diversity Perceptions Scale*”. Nestes dois instrumentos os itens correspondentes ao nível individual traduzem as atitudes dos colaboradores sobre a diversidade enquanto os itens do nível organizacional compreendem as perceções dos colaboradores sobre as práticas e/ou políticas organizacionais no que concerne à diversidade na organização.

Os instrumentos, referidos anteriormente, serviram de base para a construção da EDIT, adaptando-os à dimensão da idade, propondo-se uma escala constituída por seis dimensões, nomeadamente:

#### 1. Atitude individual relativa à diversidade da idade – Componente emocional:

Caracterizam-se pelos sentimentos e emoções, positivas e negativas, acerca das experiências e perceções pessoais do indivíduo sobre as práticas da diversidade da

idade no trabalho. Estes sentimentos e emoções podem apresentar uma valência positiva ou negativa, onde a diversidade da idade no trabalho pode traduzir-se como agradável ou desagradável para o indivíduo.

2. Percepção da atitude organizacional em relação à diversidade da idade – Componente emocional

Compreende a percepção que indivíduo tem dos sentimentos e emoções partilhadas na organização no que concerne às práticas de diversidade da idade no trabalho. Onde as práticas de diversidade da idade realizadas pela organização podem ser percebidas pelos indivíduos como agradáveis ou desagradáveis.

3. Atitude individual relativa à diversidade da idade – Componente cognitiva:

Diz respeito às crenças e conhecimentos atuais que o indivíduo tem sobre a diversidade da idade no trabalho e às avaliações que faz com base nessas crenças e conhecimentos.

4. Percepção da atitude organizacional em relação à diversidade da idade – Componente cognitiva:

Compreende a percepção que o indivíduo tem acerca dos pensamentos e crenças partilhadas pela organização no que concerne à diversidade da idade no trabalho e às avaliações que faz com base na percepção desses mesmos pensamentos e crenças.

5. Atitude individual relativa à diversidade da idade – Componente comportamental:

Caracteriza-se pelas ações ou comportamentos adoptados pelo indivíduo face à diversidade da idade no trabalho. No geral, traduz-se naquilo que o indivíduo tenciona fazer como resposta à diversidade da idade na organização.

6. Percepção da atitude organizacional em relação à diversidade da idade – Componente comportamental:

Compreende a percepção que o indivíduo tem acerca dos comportamentos e práticas desenvolvidas pela organização no que respeita à diversidade da idade no trabalho. No geral, traduz-se naquilo que o indivíduo percebe que a organização faz como resposta à diversidade da idade na organização.

No que concerne ao processo de validação da EDIT, este foi organizado segundo três tipos de validade que se pretendiam medir: a validade de conteúdo, a validade de critério e validade de constructo – convergente e discriminante.

A **validade de conteúdo** foi avaliada através de dois juízes independentes em Portugal e três juízes independentes em Inglaterra, por haver intenção de adaptação e de validação posterior para inglês. Com este tipo de validade pretendia-se que os juízes classificassem os itens em determinadas categorias e, posteriormente verificava-se se os itens por eles classificados estavam categorizados nas dimensões propostas inicialmente.

No que respeita à **validade de critério**, existem um conjunto de variáveis que se considera que influenciam as atitudes face à diversidade da idade. Posto isto, espera-se que a EDIT consiga reconhecer diferenças no que respeita às seguintes variáveis: sexo; escolaridade; idade; percepção de discriminação face à idade; clima de idadismo; compromisso organizacional; intenção de *turnover*; orientação à dominância social e o conflito interpessoal. No que diz respeito ao sexo, considera-se que as mulheres apresentam atitudes mais positivas face à diversidade (da idade) do que os homens (Kossek & Zonia, 1993). Para o nível de escolaridade, que reflete as competências e capacidades cognitivas dos indivíduos, estudos indicam que este se encontra relacionado com a “tolerância” para a diversidade (Taylor, 1990). Segundo Chickering e Reisser (1993) a “tolerância” para a diversidade compreende a capacidade em aceitar os indivíduos por aquilo que são, por apreciar e respeitar as diferenças, e por criar empatia. Kathe Taylor (1990) estudou a relação entre a escolaridade e a tolerância para a diversidade, onde encontrou resultados significativos, considerando que à medida que o nível de escolaridade dos indivíduos é maior, a capacidade de respeitar e legitimar a tolerância para a diversidade aumenta. Neste sentido, considera-se que os indivíduos com níveis de escolaridade mais elevados têm atitudes e percepções mais favoráveis à diversidade da idade no trabalho do que os indivíduos com níveis de escolaridade mais baixos. No que concerne à idade, esperamos que não existam diferenças significativas entre a idade dos indivíduos e as atitudes e percepções que apresentam face à diversidade da idade. Ng, Low e Yue (2009) constataram que não existiram diferenças significativas entre as percepções que os colaboradores mais novos e mais velhos apresentaram relativamente à diversidade da idade.

Outras variáveis que se julga que possam exercer influência nas atitudes e percepções face à diversidade da idade são a percepção de discriminação face à idade, o clima de idadismo e a orientação para a dominância social. Para estas variáveis esperam-se correlações negativas

com a EDIT. Um estudo desenvolvido por Patrick e Kumar (2012) em empresas indianas, indicou que a discriminação e o preconceito são as principais barreiras de aceitação da diversidade (da idade) no trabalho. Contudo, este mesmo estudo mostrou que as principais estratégias delineadas pelos indivíduos para diminuir este preconceito e discriminação relacionam-se com o reconhecimento de que a diversidade (da idade) existe na organização e da aprendizagem em valorizá-la e respeitá-la. Assim, considerando que a organização e os seus colaboradores reconhecem e valorizam a diversidade da idade, espera-se que colaboradores com atitudes e percepções mais favoráveis à diversidade da idade apresentem menores níveis de percepção de discriminação face à idade e menor clima de idadismo. Da mesma forma, se espera uma relação negativa com a orientação para a dominância social. Estudos recentes indicam que a orientação para a dominância social pode ser usada para prever as atitudes relativamente a grupos com diferentes características, incluindo a idade. Uma vez que esta variável se encontra negativamente correlacionada com a “tolerância” (Sidanius e Pratto, 1999), espera-se que indivíduos menos dominantes tenderão a apresentar atitudes mais favoráveis face à diversidade da idade. Importa ressaltar que esta variável já foi analisada em contexto organizacional (Aiello, Pratto & Pierro, 2013).

No que concerne ao compromisso organizacional, apesar dos resultados serem ainda limitados na literatura, parece existir uma relação significativa positiva com a diversidade face à idade (Tsui, Egan & O’Reilly, 1992). O mesmo se verifica em relação à intenção de turnover. Embora alguns resultados mostrem que a diversidade da idade prediz elevadas taxas de intenção de *turnover* (O’Reilly, Caldwell & Barnett, 1989; Williams & O’Reilly, 1998), estudos mais recentes parecem indicar uma relação na direção contrária (Leonard & Levine, 2006).

No que respeita ao conflito interpessoal parece existir uma relação negativa entre esta variável e a diversidade face à idade (Pelled, 1993). Assim espera-se que quanto mais favoráveis as atitudes e percepções face à diversidade da idade, menores sejam os níveis de conflito interpessoal e que as estratégias de gestão adoptadas pelos indivíduos de gestão do mesmo sejam de compromisso e de colaboração.

De forma a testar a **validade convergente**, que compreende o grau em que a EDIT se correlaciona com outro instrumento que mede um constructo similar, incluiu-se uma medida geral de clima de diversidade, que mede as percepções dos colaboradores sobre a diversidade

na organização (McKay et al., 2008). Este é um instrumento geral que mede a diversidade no trabalho.

No sentido de testar a **validade discriminante**, que pretende confirmar que a medida do instrumento em questão (EDIT) não se correlaciona com um constructo que se prevê que seja distinto, foi incluída uma medida de clima do serviço global da organização, uma vez que até ao dado momento, desconhecemos qualquer estudo que mostre correlação entre a diversidade da idade e o clima de serviço global (Schneider, White & Paul, 1998). O clima de serviço refere-se “às percepções partilhadas dos colaboradores relativamente às práticas, procedimentos e comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados no que respeita ao atendimento ao cliente e ao serviço de qualidade ao cliente” (p.151) (Schneider et al.,1998). Neste sentido espera-se que as diferenças de idade e as atitudes face a essas diferenças de idade, existentes na organização, não influenciem as percepções dos colaboradores sobre a qualidade do serviço prestado ao cliente e o atendimento ao cliente. Assim, espera-se que não exista correlação entre os resultados deste instrumento e os resultados obtidos na EDIT.

### III. MÉTODO

Esta secção pretende enfatizar três aspectos. Primeiramente realizar a descrição da amostra que serviu como base a este estudo piloto, bem como, efetuar uma caracterização da organização onde esta foi recolhida. De seguida apresentar como decorreu o processo de construção e validação da Escala de Diversidade da Idade no Trabalho (EDIT), indicando as variáveis e medidas que foram incluídas e mostrar como foi efetuada a recolha dos dados.

#### 3.1. Caracterização dos Participantes

O presente estudo piloto apresenta uma amostra constituída por 62 participantes, colaboradores de uma empresa familiar. A amostra é, maioritariamente, constituída por participantes do sexo feminino (85%). No que respeita à idade, os inquiridos apresentam idades compreendidas entre os 28 e os 66 anos. Uma vez que esta variável foi operacionalizada em escalões etários, o grupo em que se concentram mais participantes é o com idades compreendidas entre os 36 e os 50 anos (representando mais de 43% de inquiridos). Já o nível de escolaridade predominante da amostra correspondeu ao ensino secundário ou superior. No que concerne à função dos participantes na empresa, 93% desempenham funções na área comercial. Quanto à antiguidade na organização, quase metade dos inquiridos trabalha há mais de 21 anos na empresa (aproximadamente 46%).

Como critérios de inclusão, todos os sujeitos tinham de pertencer à empresa onde foi aplicado o presente estudo. Por ser uma empresa familiar, de pequena dimensão e com diversas lojas localizadas em vários pontos do país, considerou-se pertinente recolher nalgumas destas regiões, de forma a obter o maior número de dados possível. Como tal, os inquiridos pertenciam a três grupos de lojas: a loja de Lisboa com 28 inquiridos (45.2%), a loja do Porto com 12 (19.4%) e, por último, o grupo das outras lojas com 22 (35.5%). Esta distribuição por lojas, apesar de não ser equitativa, tem como objetivos obter uma amostra heterogénea e abrangente da população laboral.

Ao efetuar-se uma análise comparativa das características sócio demográficas entre os três subgrupos de participantes (por loja) constatou-se através do teste *Kruskall Wallis* que existem diferenças significativas ao nível da escolaridade ( $H(2) = 7,9; p = .01^1$ ). Verificou-se que os colaboradores da loja de Lisboa apresentam um nível de escolaridade mais elevado

---

<sup>1</sup> Pelo facto do pressuposto da normalidade das variâncias e da normalidade não ter sido verificado, optou-se por este teste não paramétrico uma vez que existem mais do que 2 subgrupos.

## Diversidade da Idade no Trabalho

quando comparados com o grupo – outras lojas ( $U= 184$ ,  $r=-0,38$ )<sup>2</sup>. Não se verificou mais nenhuma diferença sócio demográfica entre as diferentes lojas.

*Quadro 2 – Características Sócio Demográficas dos participantes*

Variáveis Sócio Demográficas		Loja Lisboa (n=28) %	Loja Porto (n=12) %	Outras Lojas (n=22) %	Amostra Total (n=62) %
Sexo	Mulheres	75	100	90	85
	Homens	25	0	10	15
Escolaridade	Inferior ao Ensino Secundário	10,7	16,7	45	23,3
	Ensino Secundário ou Superior	89,3	83,3	55	76,7
Escalões etários	Dos 20 aos 35	14,8	41,7	15,8	20,7
	Dos 36 aos 50	48,1	41,7	36,8	43,1
	Dos 51 aos 65	29,6	16,7	47,4	32,8
	Mais de 65	7,4	0	0	3,4
Antiguidade na organização	Menos de 5	7,4	16,7	20	13,6
	Entre 6 e 10	11,1	16,7	25	16,9
	Entre 11 e 20	29,6	16,7	20	23,7
	Mais de 21	51,9	50	35	45,8
Função na Organização	Gestão	0	0	0	0
	Administrativa	15	0	0	6,8
	Comercial	85	100	100	93,2

<sup>2</sup> Uma vez que o teste de *Kruskall Wallis* foi significativo, utilizou-se como teste post hoc o teste *Mann Whitney* onde se compararam os grupos de lojas- lisboa-porto; lisboa-outras lojas e porto-outras lojas.

### 3.2. Caracterização da Organização

Os participantes deste estudo pertencem a uma organização familiar com mais de 100 anos de atividade, ligada ao setor de comércio a retalho, cujos produtos correspondem a artigos de casa, lazer e decoração. É uma organização de média dimensão que apresenta algumas lojas localizadas em vários pontos do país. Ao caracterizar-se a organização, mediante a realização de uma entrevista<sup>3</sup> à Direção e de recolha de documentação quantitativa, pretende-se compreender o quão esta é diversa face à idade dos seus colaboradores, bem como, definir e construir hipóteses sobre a diversidade da idade naquela organização.

#### *Entrevista*

Neste sentido a entrevista realizada à Direção teve dois objetivos centrais: 1) compreender e conhecer as práticas de gestão da idade na organização, 2) contextualizar a organização enquanto diversa face à idade dos seus colaboradores. Como tal, após transcrita a entrevista<sup>4</sup>, foram analisados os excertos do discurso do diretor da empresa no que respeita à caracterização da organização enquanto diversa face à idade dos seus colaboradores.

No que concerne à influência que a idade apresenta no processo de contratação da empresa, o diretor indicou que “(...) *Atualmente não contratamos pessoas com mais de 45 anos (...) mas não temos problemas em contratar pessoas com 20 e poucos anos. Se quer que lhe diga, para mim, o ideal seria contratar colaboradores entre os 25 e os 45 anos devido às funções que temos na nossa organização*”, justificando este limite porque considera que “às vezes quando os colaboradores são muito jovens, em questões de pontualidade, assiduidade e responsabilidade, considero que a juventude aí falha um bocadinho. Por sua vez, pessoas com mais idade se pensarmos que precisamos de um colaborador para desempenhar funções a médio e longo prazo, provavelmente este só irá trabalhar connosco numa perspectiva a curto prazo, por questões ligadas à idade da reforma e neste sentido sabemos que o colaborador acabará por abandonar a organização”. Refere também que este limite de idade se deve à atividade de negócio da sua empresa, ao serviço que presta e ao tipo de cliente que

---

<sup>3</sup> Para consultar o guião da entrevista ver Anexo B.

<sup>4</sup> Para consultar a transcrição da entrevista Ver Anexo D.

os visita. *“Nós aqui vendemos muitos artigos ligados à casa e lazer, como costume dizer, o nosso público-alvo vai dos 8 aos 88 e, neste sentido, procuramos também ter um mix de idades entre os nossos colaboradores. Dando-lhe um exemplo, se a nossa empresa fosse uma loja de roupa jovem, certamente, contrataria pessoas com idades semelhantes ao nosso público-alvo. Aqui como pretendemos chegar a várias idades, queremos também ter trabalhadores de várias idades, contribuindo para um troca de experiências e vivências (...) considero que o mix de idades é mais positivo do que negativo para a nossa empresa.”* Após este excerto podem-se retirar algumas elações, nomeadamente, o limite de idades que o diretor define como sendo o ideal para a empresa está associado simultaneamente a diferentes características que atribui aos trabalhadores mais novos (como pouca pontualidade e alguma falta de responsabilidade) e aos trabalhadores com mais idade (pela proximidade da idade da reforma) como também à atividade de negócio inerente à empresa. Contudo, apesar de referenciar estes limites de idade como ideais para a sua organização, salienta a importância de ter colaboradores de diversas idades a trabalharem em conjunto não só pelo tipo de cliente ser bastante alargado mas também pela troca de vivências e experiências que se pode proporcionar entre os colaboradores. De forma muito geral, estas afirmações levam a crer que esta organização vê a diversidade da idade como algo benéfico, tanto é que o diretor refere que esta diversidade é mais positiva do que negativa para a sua organização.

Por sua vez, no que respeita à influência que a idade pode apresentar na progressão da carreira dos colaboradores o diretor afirma que *“o factor idade não é tido em conta mas sim o factor competência”*. O mesmo acontece no processo de despedimento, onde refere que *“Até hoje nunca despedimos ninguém, exceto por justa causa. (...) a idade até hoje não teve qualquer peso”*. Com estas afirmações, constata-se que o factor idade não aparenta ser um factor de discriminação na organização quando se desencadeiam processos de despedimentos e/ou de progressão na carreira. Isto pode ser um factor positivo na literatura sobre a diversidade da idade, uma vez que não estão a potenciar processos de categorização associados às idades dos colaboradores.

Por último, quando questionado sobre a diversidade da idade na sua organização considerou *“que é diversa no que respeita à idade”*, indicando que *“é uma organização antiga que tem trabalhadores com muitos anos de experiência e, nos últimos anos, houve uma tentativa de contratar pessoas mais jovens. Segundo a minha percepção, o que vejo é que os colaboradores mais jovens desta empresa, têm maior flexibilidade de horários, maior disponibilidade para ir trabalhar para outra loja da empresa e esperamos, que mais aptos*

*fisicamente para serem mais ágeis a desempenhar as tarefas. As pessoas com mais idade têm mais responsabilidade e profissionalismo, têm a experiência da vida. Como se costuma dizer, talvez “mexem-se” menos mas ao mesmo tempo são mais responsáveis, desempenham e cumprem melhor as funções. Acho que no caso da nossa empresa é importante ter estas duas vertentes, acho que não devíamos ter só pessoas com mais idade ou só pessoas mais jovens. Segundo a perceção que tenho é importante ter tanto colaboradores com mais idade como mais jovens, este é um mix que segundo a minha perceção é mais positivo do que negativo”.* Este excerto do discurso indica que o diretor da empresa considera que esta é diversa face à idade dos seus colaboradores pelos diferentes contributos que podem trazer à organização. Os trabalhadores mais novos pela agilidade no trabalho e flexibilidade de horários e os trabalhadores com mais idade pela experiência e maturidade no trabalho. Resumindo, esta entrevista permitiu compreender que os órgãos de gestão da organização consideram-na como diversa, inclusiva e benéfica para a sua organização. Segundo a análise da entrevista efetuada, considera-se que esta organização valoriza a heterogeneidade de idades entre os seus colaboradores.

### *Análise Documental*

Posteriormente procedeu-se à análise documental<sup>5</sup>, com o objetivo central de recolher a maior quantidade de dados (quantitativos) que permitissem inferir se a organização era diversa relativamente à idade dos seus colaboradores. Esta documentação quantitativa solicitada à direção da organização baseou-se no método do *Australian Centre For International Business* (Bean, Sammartino, O’Flynn, Lau & Nicholas, 2001) que, resumidamente indica quais as ferramentas a utilizar e/ou os dados a recolher quando se desenvolvem e utilizam escalas de diversidade. Quando foram solicitados estes documentos, verificou-se que a organização não possuía a grande maioria da documentação que havia sido delineada anteriormente, sendo que só foi possível recolher alguns dados, nomeadamente, o número total de colaboradores por loja, o rácio da idade dos colaboradores (apenas na loja de Lisboa) e a média de idades dos colaboradores por função (apenas na loja de Lisboa). Assim esta é uma organização constituída por 133 colaboradores, dos quais 78 pertencem à loja de Lisboa, 14 trabalham na loja do Porto e 41 encontram-se nas outras lojas. No que respeita à

---

<sup>5</sup> Para consultar o documento da análise documental Ver Anexo C.

## Diversidade da Idade no Trabalho

variável idade, só foi possível aceder às idades dos colaboradores que pertencem à loja de Lisboa ( $M = 47,4$ ,  $DP=10,48$ ), sendo que estas variam entre os 27 e os 72 anos.

*Quadro 3 – Média de idades dos colaboradores por função*

Função	Média de idades (anos)
Caixeiro/a Ajudante 1º ano	27
Caixeiro/a Ajudante 2º ano	35
1º Caixeiro/a	48
2º Caixeiro/a	40
3º Caixeiro/a	32
Caixeiro Encarregado/a	59
Caixa Escritório	66
Escriturário/a	37
Encarregado/a	43
Administrador	48
Motorista	36
Servente	61
	<b>Média Total da Idade</b>
	47

Através do Quadro 3, constata-se que existe uma grande diversidade na idade dos colaboradores, uma vez que a média de idades entre funções varia entre os 27 e os 66 anos. Já a média de idades dos colaboradores (na loja de Lisboa) é de 47 anos. Tendo em conta os excertos da entrevista e os dados quantitativos referidos anteriormente, conclui-se que esta é uma organização que considera que a heterogeneidade de idades é benéfica no mundo do trabalho sendo considerada uma organização diversa e inclusiva no que respeita à idade dos seus colaboradores

### 3.3. Instrumentos

#### 3.3.1. Escala de Diversidade da Idade no Trabalho (EDIT)

A EDIT é uma escala de auto preenchimento de natureza quantitativa que tem como objetivo primordial compreender as atitudes e perceções dos colaboradores sobre a diversidade da idade em contexto de trabalho. A sua construção, primeiramente, baseou-se na definição do constructo de diversidade da idade, sendo feita posteriormente uma revisão de

literatura centrada em diferentes aspectos deste conceito, nomeadamente, a contextualização e pertinência do mesmo, as suas vantagens nas organizações, a definição de atitudes e percepções e, por último, dadas a conhecer as variáveis e respetivos instrumentos de medida que podiam ser influenciadoras do mesmo. Uma vez que até ao presente momento não é conhecido qualquer instrumento específico sobre a diversidade da idade, o presente estudo baseou-se nas tipologias propostas por De Meuse e Hostager (2001), Bean et al, (2001) e Mor Barak et al., (1998) sobre a diversidade em geral, resultando em seis dimensões: atitude individual relativa à diversidade da idade – componente emocional/cognitiva /comportamental; percepção da atitude organizacional em relação à diversidade da idade – componente emocional/ cognitiva/ comportamental.

Ao definir-se a estrutura conceptual da escala, iniciou-se o desenvolvimento dos itens que constituíam as diferentes dimensões da EDIT. Este desenvolvimento dos itens baseou-se, primeiramente na seleção de palavras do estudo De Meuse e Hostager (2001) sobre a diversidade em geral. Estes autores apresentavam aos participantes uma lista de palavras positivas e negativas, agrupadas pelas três componentes das atitudes, e estes tinham de assinalar com um círculo as palavras que associavam ao significado de diversidade no trabalho. Tendo em conta os resultados do estudo original, selecionaram-se um conjunto de palavras positivas e negativas associadas a cada componente das atitudes e adaptou-se à diversidade da idade. No que respeita aos níveis (individual e organizacional), estes basearam-se nos instrumentos desenvolvidos por Bean et al. (2001) e por Mor Barak et al., (1998), onde diferenciam dois aspetos da diversidade em geral: os fatores individuais e organizacionais. Os fatores individuais compreendem as experiências pessoais sobre a diversidade no local de trabalho e os organizacionais dizem respeito às atitudes e práticas organizacionais no que respeita à diversidade. Neste sentido, no presente estudo o nível individual de diversidade da idade corresponde às atitudes que o indivíduo apresenta sobre a diversidade da idade no seu local de trabalho. Enquanto o nível organizacional de diversidade da idade, representa a percepção do indivíduo sobre as atitudes da organização face às práticas de diversidade da idade que esta apresenta. Desta forma, como nestes dois níveis pretendem-se medir aspetos diferentes, os itens correspondentes a cada um não serão exatamente os mesmos.

## Diversidade da Idade no Trabalho

Quadro 4 – Itens da EDIT por nível e dimensão

Escala de Diversidade da Idade		
Níveis	Componentes	Itens
Individual	Emocional	Sinto-me entusiasmado(a) por trabalhar com pessoas de diferentes faixas etárias
		Já me senti indignado pela forma como me trataram devido à minha idade
		Sinto-me frustrado(a) por, no trabalho, ouvir comentários desagradáveis baseados nas diferenças de idade das pessoas
	Cognitiva	Acredito que é bom ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço
		Considero pouco útil ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço
		Acredito que é justo ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço
	Comportamental	Colaboro com pessoas de diferentes idades no meu local de trabalho
		No meu local trabalho, afasto-me de pessoas que tenham uma idade diferente da minha
		No meu local trabalho, ouço conselhos de pessoas de diferentes idades
Organizacional	Emocional	A minha organização revela orgulho em ter colaboradores de diversas idades
		Sempre que um trabalhador tem algum problema, independentemente da sua idade, a minha organização é benevolente
		A minha organização preocupa-se por ter de recrutar trabalhadores de diversas idades
	Cognitiva	Na minha organização considera-se ético ter trabalhadores de diversas idades
		Na minha organização acredita-se que não se acrescenta qualquer valor tendo trabalhadores de diversas idades
		Na minha organização considera-se pouco justificável ter trabalhadores de diversas idades
	Comportamental	A minha organização não costuma contratar pessoas de determinadas idades
		A minha organização compreende as dúvidas dos colaboradores de diversas idades
		A minha organização trata mal trabalhadores de determinadas idades

Através do cruzamento das tipologias supramencionadas construíram-se 18 itens, organizados em: atitude individual relativa à diversidade da idade – componente emocional (3 itens); atitude individual relativa à diversidade da idade – componente cognitiva (3 itens); atitude individual relativa à diversidade da idade – componente comportamental (3 itens); percepção da atitude organizacional em relação à diversidade da idade – componente emocional (3 itens); percepção da atitude organizacional em relação à diversidade da idade – componente cognitiva (3 itens); percepção da atitude organizacional em relação à diversidade da idade – componente comportamental (3 itens). Utilizou-se uma escala de *Likert* com sete opções de resposta, onde o participante teve de indicar o grau de concordância com afirmações sobre a diversidade da idade no trabalho, na qual 1 correspondia a “discordo totalmente”, 2 a “discordo parcialmente”, 3 a “discordo”, 4 a “não concordo nem discordo”, 5 a “concordo”, 6 a “concordo parcialmente” e 7 a “concordo totalmente”. As pontuações mais altas correspondem a atitudes e percepções mais favoráveis à diversidade da idade tanto a um nível individual como organizacional.

Após serem seleccionados os itens e as respetivas dimensões a incluir no instrumento, foram entregues as folhas de instruções a 5 juízes independentes para ser testada a validade de conteúdo (2 em Portugal e 3 em Inglaterra). A versão final da escala baseou-se nas alterações lexicais sugeridas por alguns dos juízes. O tempo de preenchimento do questionário demorou cerca de 20 minutos.

### 3.3.2. Clima de Diversidade

Como forma de testar a validade convergente da EDIT, utilizou-se a escala de clima de diversidade (McKay et al., 2008) que tem como objectivo medir as percepções dos colaboradores acerca do clima de diversidade da empresa. Este instrumento de medida é originalmente constituído por duas dimensões: clima de diversidade face aos *stakeholders* externos (5 itens) e clima de diversidade face aos *stakeholders* internos (4 itens), perfazendo um total de 9 itens. No presente estudo, utilizou-se apenas a dimensão – clima de diversidade face aos *stakeholders* internos ( $\alpha=.80$ ), composta pelos seguintes itens: “Tenho confiança de que a minha empresa me trata de forma justa”; “A minha empresa mantém um ambiente de respeito pela diversidade dos seus colaboradores”; “A minha empresa respeita os pontos de vista das pessoas como eu”; “Os gestores de topo da minha empresa valorizam a diversidade de ideias na organização”, mantendo a medida da escala original de 5 pontos, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”. Efetuou-se uma análise de

componentes principais no sentido de confirmar a estrutura proposta pelos autores. Esta análise realizou-se através do método ortogonal (KMO=0,76; Bartlett's  $\chi^2(6)=168,678$ ,  $p=0,000$ .) extraindo-se um factor, que segundo o critério de *Kaiser* explicam 79,4% da variância total, confirmando assim a estrutura avançada pelo estudo original. A escala testada apresentou um *alpha* de *Cronbach* superior ao da escala original ( $\alpha=.93$ ). Compôs-se um indicador através do cálculo da média destes quatro itens sendo que pontuações mais altas traduzem um clima mais favorável face à diversidade no trabalho.

### 3.3.3. Clima de Serviço Global

Utilizou-se a escala de clima de serviço global na organização (Schneider et al., 1998) no sentido de testar a validade discriminante da EDIT. A construção original desta escala baseou-se num estudo longitudinal, que teve como objetivo principal conhecer as percepções dos trabalhadores sobre o nível de qualidade do serviço prestado pela organização, o *alpha* de *Cronbach* corresponde ao estudo de 1992 ( $\alpha=.88$ ). Este instrumento é composto por um conjunto de sete afirmações, onde os colaboradores tiveram de classificar, numa escala de *Likert* de cinco pontos, onde 1 corresponde a “Precisa de ser muito melhorado” e 5 a “Excelente”, a sua satisfação com o serviço prestado pela organização.

Mais uma vez, realizou-se uma análise de componentes principais (acp) com rotação ortogonal (KMO=0,835; Bartlett's  $\chi^2(15)=165,756$ ,  $p=0,000$ ) que segundo o critério de *Kaiser* corresponde a um factor que explica 61,8% da variância. Constatou-se, que o conjunto de sete itens, além de apresentar uma boa consistência interna ( $\alpha=.89$ ) é ligeiramente superior à escala original. Por último, compôs-se um indicador através do cálculo da média destes sete itens sendo que pontuações mais altas correspondem a uma maior percepção de satisfação com o serviço prestado pela organização.

### 3.3.4. Percepção de discriminação face à idade

A percepção de discriminação etária foi avaliada por um instrumento constituído por um conjunto de quatro itens (Garstka, Schmitt, Branscombe & Hummert, 2004;  $\alpha=.77$ ), medidos numa escala de cinco pontos, na qual 1 correspondeu a “Discordo totalmente” e 5 a “Concordo totalmente”. No presente estudo foi utilizada a mesma escala de medida do estudo original, sendo que os colaboradores tiveram de responder a um conjunto de três questões: “*Sinto-me pessoalmente uma vítima da sociedade devido à minha idade*”; “*Considero-me uma pessoa que foi privada das oportunidades disponíveis devido à minha idade*” e

“Historicamente, os membros do meu grupo de idade têm sido mais discriminados do que os de outros grupos de idade”. O item “O grupo das pessoas idosas tem sido vitimizado pela sociedade” foi retirado por não ser considerado pertinente para o estudo em causa, uma vez que não criámos hipóteses a favorecer ou não determinado grupo etário. Novamente, realizou-se uma análise de componentes principais com rotação ortogonal ( $KMO=0,683$ ; Bartlett’s  $\chi^2(3)=70,607, p=0,000.$ ), extraindo-se, tal como esperado, um factor que segundo o critério de *Kaiser* explica 74,9% da variância. A escala testada apresentou um *Alpha de Cronbach* superior ao da escala original ( $\alpha=.83$ ). Compôs-se, novamente, um indicador através do cálculo da média destes três itens sendo que pontuações mais altas a representarem maior percepção de discriminação face à idade.

### 3.3.5. Clima de Idadismo

O clima de idadismo avaliou-se através do instrumento desenvolvido por Cadiz (2010) que visa classificar e avaliar as percepções dos indivíduos sobre o preconceito ligado à idade. Este instrumento apresenta um conjunto total de 10 itens (*alpha* original de .70) medidos numa escala de *Likert* de cinco pontos, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”. A escala original continha três dimensões de clima de idadismo – o clima de idade associado aos trabalhadores mais velhos – 4 itens, o clima de idade associado aos trabalhadores jovens – 4 itens e o clima de idade em geral – 2 itens.

No presente estudo, à semelhança da escala original, tendo com finalidade testar as qualidades psicométricas do instrumento, foi efetuada uma análise fatorial em componentes principais com rotação oblíqua<sup>6</sup> ( $KMO=0,800$ ; Bartlett’s  $\chi^2(45)=280,518, p=0,000.$ ) que deu origem a dois fatores, que segundo o critério de *Kaiser* explicam 65,41% da variância total. Apesar de não se ter reproduzido a estrutura trifatorial registada na escala original, a presente amostra manteve uma estrutura semelhante no que respeita às dimensões – clima associado aos trabalhadores mais velhos e mais jovens (fator 1 –  $\alpha=.90$ ) e clima de idade em geral (fator 2 –  $r=.52$ ). Importa salientar que no estudo original as subescalas clima de idade associado aos trabalhadores jovens e clima de idade associado aos trabalhadores mais velhos, encontraram-se correlacionadas. Ao analisar-se a escala no seu todo, esta apresentou um *alpha de Cronbach* superior ao da escala original ( $\alpha=.87$ ). Mais uma vez, compôs-se um

---

<sup>6</sup> Utilizou-se o método *oblímin* por na escala original os fatores estarem correlacionados. Apesar desta correlação, o autor do estudo original considerou-os como três fatores distintos.

## Diversidade da Idade no Trabalho

indicador através do cálculo da média destes 10 itens com pontuações mais altas a representam um clima mais positivo face à idade dos indivíduos.

*Quadro 5 – Análise fatorial aos itens da escala de clima de idadeismo*

Itens	Fatores	
	Idadismo (trabalhadores mais velhos e jovens)	Idadismo Geral
A minha organização vê o investimento feito nos trabalhadores mais velhos como improvável de retorno	<b>,721</b>	-,091
Aos trabalhadores mais velhos não é dado tanto acesso a recursos de desenvolvimento da carreira (ou seja, formação), comparativamente, aos trabalhadores mais jovens	<b>,792</b>	,195
Na minha organização, os trabalhadores mais velhos não recebem o suporte que precisam	<b>,887</b>	-,059
Na minha organização os trabalhadores mais velhos são vistos como menos valiosos do que os trabalhadores mais novos	<b>,600</b>	,337
Na minha organização os trabalhadores mais jovens são vistos como menos valiosos do que os trabalhadores mais velhos	<b>,698</b>	,012
A minha organização vê o investimento feito nos trabalhadores mais jovens como improvável de retorno	<b>,769</b>	-,099
Aos trabalhadores mais jovens não é dado tanto acesso a recursos de desenvolvimento de carreira (ou seja, formação), comparativamente, aos trabalhadores mais velhos	<b>,835</b>	-,056
Na minha organização, os trabalhadores mais jovens não recebem o suporte que precisam	<b>,773</b>	,040
Algumas vezes, a idade de uma pessoa, afeta a forma como é vista na minha organização	,382	<b>,689</b>
As pessoas de certas idades, nem sempre são bem integradas nas organizações	-,164	<b>,953</b>
	<b><math>\alpha = ,901</math></b>	<b><math>r = ,519^{**}</math></b>

Coefficiente de *Pearson*. **\*\*** $p=0,000$

### 3.3.6. Compromisso Organizacional

O “*Organizational Commitment Questionnaire*” elaborado originalmente por Mowday, Porter & Steers (1979), tem como finalidade avaliar o grau de identificação e de envolvimento que o indivíduo apresenta para com a organização onde trabalha. De forma geral, representa o vínculo emocional que o indivíduo tem para com a organização. É constituído por um conjunto de 15 itens medidos numa escala de sete pontos (de discordo fortemente a concordo fortemente) com boas qualidades psicométricas, revelando-se como um bom instrumento de mensuração do compromisso organizacional. Foi adaptado e validado para a população portuguesa por Carochinho, Neves e Jesuíno (1998), onde os resultados foram igualmente satisfatórios, revelando uma boa consistência interna no estudo original ( $\alpha=.88$ ). O questionário de compromisso organizacional é composto por três dimensões: 1) o afeto do indivíduo para com a organização; 2) os julgamentos do sujeito sobre a organização e 3) intenção de abandono da organização. Tal como na escala adaptada à população portuguesa foram invertidos os itens 3, 7, 9, 11, 12 e 15 (retirado de Carochinho, 1998).

Relativamente às qualidades psicométricas deste questionário na presente amostra, foi efetuada uma análise fatorial em componentes principais com rotação ortogonal – método *Varimax* ( $KMO=0,852$ ; Bartlett's  $\chi^2(36)=236,637$ ,  $p=0,000$ ), extraindo-se dois fatores, que segundo o critério de *Kaiser* explicam 65,57% da variância total. Obteve-se assim um total de 9 itens – fator 1) intenção de abandono (2 itens) e fator 2) afeto e julgamento do indivíduo sobre a organização (7itens), sendo que este último fator aglomerou o fator 1 e 2 da escala original. Por fim, criou-se um indicador através do cálculo da média destes quinze itens com pontuações mais elevadas a assinalarem maior compromisso organizacional.

Quadro 6 – Análise fatorial aos itens do Questionário de Compromisso Organizacional

Itens	Fatores	
	Afeto e julgamento do individuo	Intenção de abandono
Sentir-me-ia bem a trabalhar noutra organização diferente desde que o trabalho fosse similar	,140	<b>,818</b>
Nas presentes circunstâncias bastariam pequenas mudanças, para que abandonasse esta organização	,160	<b>,760</b>
Não há muito a ganhar pelo facto de se aderir a esta organização	<b>,771</b>	,113
Estou extremamente contente por ter escolhido esta organização para trabalhar e não outras pelas quais poderia ter optado	<b>,795</b>	,085
Esta organização estimula-me, fazendo com que obtenha boas performances	<b>,748</b>	,277
Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização	<b>,919</b>	-,001
Acho que os meus valores e os valores desta organização são similares	<b>,717</b>	,282
Quase que aceitaria qualquer cargo para continuar a pertencer a esta organização	<b>,737</b>	,222
Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar	<b>,783</b>	,285
	<b><math>\alpha=,901</math></b>	<b><math>r =,338^{**}</math></b>

Coeficiente de Pearson:  $**p < 0,01$

### 3.3.7. Intenção de turnover

Com o objetivo de testar a intenção dos colaboradores em abandonarem a organização, recorreu-se à escala de *Intenção de Turnover* (Rafael & Lima, 2008c; Lima & Rafael, 2009) composta por três itens cuja escala de medida compreende cinco pontos, 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”. É uma escala que apresenta originalmente boas qualidades psicométricas, com uma boa consistência interna ( $\alpha=.83$ ).

No que concerne ao presente estudo, os colaboradores da organização também tinham de se posicionar nessa escala, indicando o grau em consideravam a sua permanência na organização, respondendo às seguintes questões: “*Tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma*” (invertido); “*Penso com frequência em “deixar” a organização onde trabalho*”; “*Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho*” (invertido). No sentido de confirmar a estrutura unidimensional avançada pelos autores efetuou-se uma análise de componentes principais com rotação ortogonal (KMO=0,693; Bartlett’s

$\chi^2(3)=71,568, p=0,000$ ), onde se procedeu à extração de um fator que explica 75,5% da variância. O *alpha de Cronbach* da escala testada foi igual ao da escala original ( $\alpha=.83$ ). Através do cálculo da média criou-se um indicador destes três itens cujas pontuações mais baixas representam menores intenções de abandonar a organização.

### 3.3.8. Orientação à Dominância Social

Por existir mais do que uma versão da escala de orientação à dominância social, optou-se pela versão 5 por ser uma versão mais orientada para a relações interpessoais e para a iniquidade entre grupos (Pratto, Sidanius, Stallworth & Male, 1994). Esta versão da escala é constituída por 14 itens, dos quais metade corresponde a afirmações no sentido da igualdade entre grupos e a outra metade corresponde a afirmações ligadas à iniquidade entre grupos. Os participantes tinham de se posicionar numa escala de sete pontos: 1 "Muito Negativo"; 2 "Negativo"; 3 "Moderadamente Negativo"; 4 "Nem Positivo Nem Negativo"; 5 "Moderadamente Positivo"; 6 "Positivo"; 7 "Muito Positivo", indicando o grau de sentimentos positivos e negativos face às afirmações, bem como, os níveis de orientação à dominância social. Esta é uma escala originalmente com boas qualidades psicométricas ( $\alpha=.83$ ) representando, segundo os autores, uma estrutura unidimensional pelos dois fatores extraídos estarem intimamente correlacionados.

Analisando as qualidades psicométricas na presente amostra, procedeu-se à análise de componentes principais com rotação oblíqua ( $KMO=0,681$ ; Bartlett's  $\chi^2(28)=157,196, p=0,000$ ), onde foram extraídos três fatores que segundo o critério de *Kaiser* explicam 72,4% da variância total. Constatou-se que a estrutura encontrada é uma estrutura trifatorial e não unifatorial como na escala original. A estes três fatores encontrados, atribuímos as seguintes dimensões: 1) Crença na igualdade entre pessoas (4 itens) – ou seja, o acreditar na existência de igualdade entre pessoas/grupos em todas as facetas (económica, social, de tratamento, de oportunidades); 2) Crença na iniquidade entre pessoas (2 itens) – acreditar que de forma global a igualdade entre pessoas/ grupos não existe e que não deve ser tida como relevante nas sociedades e, por último, 3) Crença na inferioridade entre pessoas e iniquidade de oportunidades (2 itens) – acreditar que nem todas as pessoas têm as mesmas capacidades e oportunidades na vida. A escala testada obteve um total de 8 itens, uma vez que foram eliminados os fatores com índices de saturação abaixo dos .400 e os *crossloadings* superiores a .200. O *alpha de Cronbach* da escala testada, no conjunto dos 8 itens, foi inferior ao da escala original ( $\alpha=.69$ ). Criou-se um indicador através do cálculo da média dos itens desta

escala, com pontuações mais elevadas a indicarem menor orientação para a dominância social.

Quadro 7 – Análise fatorial à Escala de Orientação à Dominância Social (versão 5)

Itens	Fatores		
	Crença na igualdade entre pessoas	Crença na iniquidade entre pessoas	Crença na inferioridade entre pessoas e iniquidade de oportunidades
Deveria existir maior igualdade económica	<b>,922</b>	,033	,241
Deveria existir maior igualdade social	<b>,847</b>	,097	,168
Deveria existir igualdade	<b>,862</b>	,154	,182
Se as pessoas fossem tratadas de forma igualitária neste país, teríamos menos problemas	<b>,777</b>	,095	,139
Alguns grupos de pessoas simplesmente não são iguais a outros	,006	<b>,829</b>	,281
Este país seria melhor se se importasse menos com o quão iguais são as pessoas	,213	<b>,840</b>	-,132
Não é um problema se algumas pessoas têm mais uma oportunidade na vida de que outras	,089	,109	<b>,871</b>
Algumas pessoas são inferiores a outras	,400	,021	<b>,708</b>
	$\alpha=,873$	$r=,335^*$	$r=,331^*$

Coefficiente de Pearson:  $*p < 0,05$

### 3.3.9. Conflito Interpessoal

Recorreu-se ao ROCI-II (*Rahim Organizational Conflict Inventory –II*) desenvolvido por Rahim, citado por Rahim e Magner (1995), no sentido de compreender a forma como os indivíduos lidam com situações conflituosas. Este é um instrumento que compreende originalmente cinco dimensões, designados como os cinco estilos de gestão do conflito interpessoal: 1) Colaboração – estilo que pressupõe colaboração entre dois atores, troca de

informação e visa satisfazer as necessidades de ambas as partes (7 itens); 2) Evitamento – estilo que traduz a tentativa de fugir a um problema ou em tentar adiá-lo, muitas vezes, os actores que adoptam este estilo não admitem a existência de um conflito (6 itens); 3) Dominação – estilo orientado para o controlo, poder e competição, com vista a atingir um objetivo ignorando as necessidades do seu oponente (5 itens); 4) Acomodação – estilo onde o ator não confronta o seu oponente, tenta encontrar aspetos comuns entre as partes e satisfazer as necessidades do seu oponente (6 itens) e 5) Compromisso – é um estilo que envolve a partilha onde tenta encontrar uma solução e chegar a uma decisão aceitável que satisfaça ambas as partes (4 itens), perfazendo um total de 28 itens. Os itens foram medidos numa escala de *Likert* com cinco opções de resposta, 1 corresponde a “Discordo Fortemente” e 5 a “Concordo Fortemente”, na qual os colaboradores tinham de avaliar o grau de concordância com afirmações sobre a forma com geriam o conflito, neste caso em contexto de trabalho.

No que concerne às qualidades psicométricas deste instrumento para a presente amostra, realizou-se uma análise fatorial em componentes principais com rotação ortogonal – método *varimax*<sup>7</sup> ( $KMO=0,517^8$ ; Bartlett's  $\chi^2(66) = 151,981, p=0,000$ ), extraindo quatro fatores, que segundo o critério de *Kaiser* explicam 69,71% da variância total. Apesar da estrutura fatorial não ter sido igual à original, os três primeiros fatores da escala testada correspondem às dimensões avançadas por Rahim & Magner, 1995: 1) Dominação; 2) Acomodação e 3) Evitamento. Já o quarto fator corresponde à junção dos estilos de Colaboração e de Compromisso.

---

<sup>7</sup> Recorreu-se ao mesmo método da escala original e mantiveram-se os índices de saturação superiores a .400.

<sup>8</sup> Segundo Kaiser (1974) podem ser aceites valores de  $KMO >$  do que 0,5.

Diversidade da Idade no Trabalho

Quadro 8 – Análise fatorial do Inventário de Conflito Organizacional de Rahim

Itens	Fatores			
	Dominação	Acomodação	Evitamento	Colaboração/Compromisso
Procuo utilizar todos os recursos ao meu alcance para que as minhas ideias sejam aceites	<b>,845</b>	,133	-,072	,185
Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida para pressionar em meu favor	<b>,864</b>	,047	,120	-,177
Algumas vezes uso todos os recursos ao meu alcance para ganhar numa situação de competição com o meu colega	<b>,750</b>	-,127	-,032	,255
Geralmente atuo como deseja o meu colega	,186	<b>,903</b>	,124	-,054
Usualmente acato os desejos do meu colega	-,128	<b>,927</b>	-,020	,096
Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral evito discutir abertamente com o meu colega	,007	-,097	<b>,708</b>	,271
Tento não mostrar desacordo com o meu colega	,125	,114	<b>,761</b>	-,080
Procuo não mostrar o meu desacordo com o meu colega para evitar problemas	-,128	,075	<b>,729</b>	-,207
Procuo encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução	,025	-,011	-,046	<b>,856</b>
Perante uma dificuldade de trabalho com o meu colega, tento analisar a situação com ele para encontrar uma solução aceitável para ambos	,172	,061	-,004	<b>,771</b>
	<b><math>\alpha</math> = ,777</b>	<b><math>r</math> = ,719**</b>	<b><math>\alpha</math> = ,570</b>	<b><math>r</math> = ,426**</b>

Coefficiente de Pearson: \*\* $p < 0,01$

### 3.4. Procedimento

Contactou-se a Direção da empresa através de carta registada, na qual foi entregue um documento de apresentação do estudo<sup>9</sup>. No documento de apresentação do estudo foi explicado, resumidamente, o objetivo da investigação, a pertinência da colaboração e a apresentadas as investigadoras, bem como, o estabelecimento de ensino associado ao estudo em causa. Havia a informação expressa de que a participação era voluntária e os dados fornecidos pelos participantes manter-se-iam anónimos sendo tratados, somente, para fins académicos. Anexado a este documento encontrava-se um pedido de agendamento de uma entrevista com a Direção para conhecer as práticas de diversidade da idade na organização, bem como, recolher documentação e dados quantitativos que nos permitissem compreender o quanto a organização é diversa no que respeita à idade dos indivíduos. Neste sentido antes da realização da entrevista, construiu-se um guião que continha dois objetivos centrais: 1) compreender e conhecer as práticas e políticas de gestão da idade na organização; 2) contextualizar a organização enquanto diversa face à idade dos seus colaboradores<sup>10</sup>. Esta entrevista permitiu compreender que a organização é diversa no que respeita à idade, facto que foi fulcral na construção do questionário para, posteriormente, poderem ser construídas hipóteses, no sentido positivo ou negativo da diversidade da idade. Solicitou-se também alguma documentação ao diretor, tendo como base o método do *Australian Centre For International Business* (Bean et al., 2001), sobre as ferramentas a utilizar quando se desenvolvem e utilizam escalas de diversidade<sup>11</sup>.

Posto isto, construiu-se o questionário e entregou-se uma cópia à direção da empresa no sentido de aprovar a aplicação do mesmo. Acordou-se que os questionários seriam preenchidos autonomamente e entregues em várias lojas da empresa. O preenchimento do questionário teve uma duração aproximada de 15/20 minutos e efetuou-se em contexto de trabalho conforme a disponibilidade dos participantes. A recolha dos mesmos ocorreu em data acordada pelas duas partes (diretor e investigador), onde foi agradecida a colaboração dos participantes e da empresa e garantida, mais uma vez, a confidencialidade dos dados.

---

<sup>9</sup> Ver Anexo A com a carta de pedido de colaboração e documento de apresentação.

<sup>10</sup> Ver Anexo B onde se apresenta o guião da entrevista.

<sup>11</sup> Ver Anexo C onde são requeridos alguns dados de caracterização da empresa através de análise documental.



#### IV. RESULTADOS

Esta secção pretende analisar as características descritivas de todos os itens que constituíam, inicialmente, a EDIT; indicar e examinar a estrutura fatorial deste instrumento, bem como, a fidelidade e sensibilidade dos seus fatores e, por último, mostrar as diferentes validades em análise – validade de conteúdo, de critério, convergente e discriminante.

##### 4.1. Análise Descritiva da EDIT

Realizaram-se análises descritivas dos itens que constituíam inicialmente a EDIT. No Quadro 9, podem-se verificar que alguns dos itens apresentados aos participantes não abrangeram todos os pontos da escala (1= mínimo e 7= máximo) estando situadas as respostas próximas dos pontos máximos e mínimos (no caso dos itens invertidos) da escala.

No caso dos itens invertidos – *“Na minha organização considera-se pouco justificável ter trabalhadores de diversas idades”*; *“A minha organização trata mal trabalhadores de determinadas idades”*; *“Considero pouco útil ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço”*; *“A minha organização não costuma contratar pessoas de determinadas idades”*; *“No meu local trabalho, afasto-me de pessoas que tenham uma idade diferente da minha”*- os participantes tendem a classificar as suas respostas em pontos mínimos da escala que correspondem a níveis de discordância elevados. Da mesma forma para os itens que não se encontram invertidos, nomeadamente – *“Sinto-me entusiasmado(a) por trabalhar com pessoas de diferentes faixas etárias”*; *“A minha organização revela orgulho em ter colaboradores de diversas idades”*; *“Colaboro com pessoas de diferentes idades no meu local de trabalho”*; *“Acredito que é bom ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço”*; *“A minha organização compreende as dúvidas dos colaboradores de diversas idades”*; *“Na minha organização considera-se ético ter trabalhadores de diversas idades”*; *“No meu local trabalho, ouço conselhos de pessoas de diferentes idades”*, houve uma tendência para serem classificados em pontos médios a elevados da escala que correspondem a níveis médios a elevados de concordância.

Como tal, estes resultados apontam no sentido dos participantes partilharem uma visão individual e da sua organização como diversa em relação à idade.

Contudo, apesar das tendências anteriormente referidas, as médias variaram entre 1,47 e 6,25 e os desvios-padrão entre 0,65 e 1,90. Já as distribuições dos itens não seguiram uma distribuição normal, isto porque, os índices de assimetria e de curtose foram elevados.

## Diversidade da Idade no Trabalho

*Quadro 9 – Características descritivas de todos os itens apresentados aos participantes*

Itens	M	Me	Mo	DP	Assimetria	Curtose	Min.	Máx.
Na minha organização considera-se pouco justificável ter trabalhadores de diversas idades	2,48	2,00	2	1,25	0,49	-1,08	1	5
A minha organização trata mal trabalhadores de determinadas idades	1,88	2,00	2	0,96	1,32	1,59	1	5
Considero pouco útil ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço	2,29	2,00	2	1,39	1,65	2,13	1	6
A minha organização preocupa-se por ter de recrutar trabalhadores de diversas idades	3,76	4,00	4	1,29	-0,04	0,61	1	7
A minha organização não costuma contratar pessoas de determinadas idades	2,93	2,50	4	1,56	0,39	-0,89	1	6
No meu local trabalho, afasto-me de pessoas que tenham uma idade diferente da minha	1,47	1,00	1	0,75	2,01	4,48	1	4
Já me senti indignado pela forma como me trataram devido à minha idade	2,71	2,00	2	1,80	1,13	0,04	1	7
Sinto-me frustrado(a) por, no trabalho, ouvir comentários desagradáveis baseados nas diferenças de idade das pessoas	4,29	4,00	6	1,90	-0,39	-1,17	1	7
Na minha organização acredita-se que não se acrescenta qualquer valor tendo trabalhadores de diversas idades	3,66	4,00	2	1,71	0,28	-1,09	1	7
Sinto-me entusiasmado(a) por trabalhar com pessoas de diferentes faixas etárias	5,81	6,00	6	0,97	-1,12	1,23	3	7

## Diversidade da Idade no Trabalho

Itens	M	Me	Mo	DP	Assimetria	Curtose	Min.	Máx.
A minha organização revela orgulho em ter colaboradores de diversas idades	5,27	5,00	6	1,07	-0,05	-1,13	3	7
Colaboro com pessoas de diferentes idades no meu local de trabalho	6,25	6,00	6	0,65	-0,68	1,16	4	7
Acredito que é bom ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço	5,95	6,00	6	0,81	-1,29	2,84	3	7
A minha organização compreende as dúvidas dos colaboradores de diversas idades	4,76	5,00	4	1,25	-0,19	-0,38	2	7
Sempre que um trabalhador tem algum problema, independentemente da sua idade, a minha organização é benevolente	5,02	5,00	6	1,40	-0,53	-0,25	1	7
Na minha organização considera-se ético ter trabalhadores de diversas idades	5,25	6,00	6	1,90	-0,53	-0,40	2	7
No meu local trabalho, ouço conselhos de pessoas de diferentes idades	6,00	6,00	6	0,70	-0,87	1,63	4	7
Acredito que é justo ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço	6,00	6,00	6	0,90	-3,15	15,89	1	7

### 4.2. Estrutura fatorial da EDIT

Para analisar a estrutura factorial da EDIT, efetuou-se uma análise de componentes principais com rotação ortogonal (KMO=0,679; Bartlett's  $\chi^2(21)=162,063$ ,  $p=0,000$ ) e mediante o critério de *Kaiser*, procedeu-se à extração de dois fatores, que explicam 67,9% da variância total. No critério de seleção dos itens foram considerados os índices de saturação superiores a .400 e não se aceitaram *crossloadings* superiores a .200. Escolhemos este tipo de

## Diversidade da Idade no Trabalho

rotação<sup>12</sup> por considerarmos que estes fatores não se encontravam correlacionados. De acordo com Mor Barak et al., (1998), as atitudes dos colaboradores a um nível individual e organizacional podem não ser necessariamente iguais, podendo mesmo gerar-se diferenças de atitudes dos colaboradores entre estes dois níveis. Por exemplo, um indivíduo pode valorizar a existência de diversidade da idade no seu trabalho e considerar que a sua organização não apresenta políticas e práticas nesse sentido e que até é discriminatória.

O Quadro 10 mostra os itens que integram os fatores após a rotação. Os dois fatores dizem respeito a: 1) Perceção das atitudes organizacionais face à diversidade da idade, explicando 47,2% da variância (constituído por 4 itens) e 2) Atitudes face à diversidade da idade a um nível individual, que corresponde a 20,7% da variância (constituído por 3 itens). Os fatores supramencionados apresentam esta designação, uma vez que os itens que os constituem apresentam as três componentes das atitudes (afetiva, cognitiva e comportamental) estando diferenciadas pelos dois níveis (individual e organizacional).

Teria sido interessante realizar a análise de componentes principais por loja, de forma a compreender se existiam diferenças significativas entre os três subgrupos. Contudo, por apresentarmos três subamostras com um número reduzido de participantes tal não foi possível. No entanto, na secção da discussão analisaremos com maior detalhe este facto.

---

<sup>12</sup> Apesar de considerarmos que os fatores não se correlacionam, realizámos também uma ACP com rotação oblíqua, no sentido de compreender se se mantinham os mesmos itens e as mesmas dimensões. Tal facto confirmou-se.

Quadro 10 – Estrutura fatorial da EDIT

Itens	Fatores	
	Percepção da atitude organizacional face à diversidade da idade	Atitudes face à diversidade da idade a um nível individual
A minha organização revela orgulho em ter colaboradores de diversas idades	<b>,808</b>	,259
A minha organização compreende as dúvidas dos colaboradores de diversas idades	<b>,900</b>	-,016
Sempre que um trabalhador tem algum problema, independentemente da sua idade, a minha organização é benevolente	<b>,847</b>	,105
Na minha organização considera-se ético ter trabalhadores de diversas idades	<b>,713</b>	,247
Colaboro com pessoas de diferentes idades no meu local de trabalho	,030	<b>,739</b>
Sinto-me entusiasmado(a) por trabalhar com pessoas de diferentes faixas etárias	,112	<b>,830</b>
Acredito que é bom ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço	,325	<b>,756</b>

#### 4.2.1. Análise descritiva, fidelidade interna e sensibilidade dos fatores

A partir dos dois fatores, resultantes da análise de componentes principais, criaram-se de duas variáveis compósitas (“*Percepção da atitude organizacional face à diversidade da idade*” e “*Atitudes face à diversidade da idade a um nível individual*”), resultantes das respostas médias aos itens correspondentes a cada fator.

O primeiro fator *Percepção da atitude organizacional face à diversidade da idade*, apresentou pontuações localizadas nos níveis de média e maior concordância com a diversidade da idade (entre “discordo” a “concordo totalmente”), com as respostas dos participantes a atingirem o ponto máximo da escala. Foi um fator que não seguiu uma distribuição normal, mostrando uma distribuição assimétrica positiva e platicúrtica.

## Diversidade da Idade no Trabalho

No que respeita à consistência interna, este fator apresenta um bom índice de fidelidade interna ( $\alpha = .85$ ).

*Quadro 11 – Análise descritiva da variável Percepção da atitude organizacional face à diversidade da idade*

	M	Me	Mo	DP	Assimetria	Curtose	Min.	Máx.	K-S (Sig.)	Alpha de Cronbach
Percepção da atitude organizacional face à diversidade da idade	5,08	5,00	6	1,01	0,31	0,62	3	7	0,022	0,85

O segundo fator *Atitudes face à diversidade da idade a um nível individual* também apresentou valores localizados nas categorias de média e maior concordância com a diversidade da idade (entre “nem concordo nem discordo” a “concordo totalmente”), com as respostas dos participantes, novamente, a atingirem o ponto máximo da escala. É também um fator que não segue uma distribuição normal apresentando a mesma distribuição assimétrica que o fator anterior. No que concerne ao índice de fidelidade interna, este é satisfatório ( $\alpha = .71$ ).

*Quadro 12 – Análise descritiva da variável Atitudes face à diversidade da idade a um nível individual*

	M	Me	Mo	DP	Assimetria	Curtose	Min.	Máx.	K-S (Sig.)	Alpha de Cronbach
Atitudes face à diversidade da idade nível individual	6,01	6,00	6	,66	0,31	0,61	4	7	0,000	0,71

## Diversidade da Idade no Trabalho

Por último, criou-se também uma variável compósita mediante a média total das respostas a todos os itens da EDIT, designada por *Nível de Diversidade da Idade Global*. A sua distribuição pode ser consultada na tabela seguinte.

*Quadro 13 – Análise descritiva da variável Nível de Diversidade da Idade Global*

	M	Me	Mo	DP	Assimetria	Curtose	Min.	Máx.	K-S (Sig.)	Alpha de Cronbach
Nível de Diversidade da Idade Global	5,48	5,43	6	0,73	0,32	0,62	4	7	0,486	0,81

Como se poderá verificar, posteriormente, para algumas correlações de variáveis com a EDIT foi pertinente diferenciar os dois fatores (resultantes da análise fatorial) através da criação de duas variáveis compósitas. Em outras correlações considerou-se apenas a variável compósita geral – *Nível de Diversidade da Idade Global*.

### 4.3. Validade

#### 4.3.1. Validade de Conteúdo

No presente estudo, a validade de conteúdo avaliou-se recorrendo a 5 juízes independentes (2 em Portugal e 3 em Inglaterra), com conhecimentos na área de estudo aos quais se forneceu uma folha de instruções<sup>13</sup>. Essa folha de instruções continha um breve enquadramento teórico sobre o instrumento (EDIT), onde se indicou o objetivo de investigação e se forneceu um dicionário de categorias que, posteriormente deu resultado aos itens que constituíram o questionário. Os juízes tiveram de classificar, individualmente, cada item segundo o nível de diversidade (individual ou organizacional) e as atitudes face à diversidade (componente emocional, cognitiva ou comportamental). Após a categorização de

<sup>13</sup> Para aceder à folha de instruções dos juízes independentes (versão portuguesa e inglesa) consultar Anexo E e F.

cada juiz comparou-se com as categorias inicialmente propostas. Os juizes independentes em Portugal concordaram em 80% das categorias propostas. Uma vez que existe uma intenção de adaptação e validação da EDIT para inglês, contactaram-se 3 juizes independentes, especialistas em Inglaterra, obtendo-se 93% de concordância nas categorias propostas.

#### 4.3.2. Validade de Critério

No que concerne à validade de critério da EDIT, visou-se medir o seu efeito relativamente a um conjunto de variáveis com os quais esta deveria correlacionar-se, nomeadamente, o sexo, a escolaridade; a idade; a perceção de discriminação face à idade; o clima de idadismo; o compromisso organizacional; a intenção de *turnover*; a orientação à dominância social e conflito interpessoal – estilos de gestão do conflito.

Em primeiro lugar realizaram-se correlações das variáveis supramencionadas com o *Nível de Diversidade da Idade Global*. Os resultados mostram, através da correlação de *Pearson*, contrariamente ao que seria esperado, não se verificaram relações significativas nem com a idade, escolaridade, intenção de *turnover*, nem com a orientação à dominância social.<sup>14</sup> Contudo, como se pode verificar no Quadro 14, correlacionou-se significativamente com as restantes variáveis propostas. Como é visível nessa mesma tabela, a gestão do conflito por dominação<sup>15</sup>, a perceção de discriminação e o clima de idadismo, correlacionaram-se negativamente com a diversidade da idade geral. Já o compromisso organizacional correlacionou-se positivamente. Estes resultados corroboram as hipóteses avançadas inicialmente. Importa referir que a variável sexo não foi possível analisar por haver um número considerável de mulheres, comparativamente ao número de homens na amostra.

Quadro 14 – Correlações entre o Nível de Diversidade da Idade Global e outras variáveis

		Conflito (Estilo Dominação)	Perceção de Discriminação	Clima de idadismo	Compromisso Organizacional
Nível de Diversidade da Idade Global	Correlação <i>Pearson</i>	<b>-,343*</b>	<b>-,294*</b>	<b>-,783**</b>	<b>,638**</b>
	Significância	,010	,026	,000	,000
	N	55	57	49	51

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

<sup>14</sup> Ver Quadro 19 e 20 das correlações da EDIT no Anexo I.

<sup>15</sup> Efectuámos esta correlação por dimensão de estilo de gestão do conflito, pois foi a única dimensão do ROCI-II cujo resultado foi significativo com o nível de diversidade da idade global.

## Diversidade da Idade no Trabalho

Por último, realizaram-se análises de moderação no sentido de compreender se a relação entre esta variável e as variáveis – gestão de conflito por dominação, percepção de discriminação, clima de idadismo e compromisso organizacional diferia consoante a loja onde o colaborador trabalhasse. Verificou-se, que não existiram diferenças estatisticamente significativas entre os três subgrupos de lojas, indicando que as diferentes lojas não influenciam a relação entre as variáveis supramencionadas.

Realizaram-se também correlações e comparações de médias entre as duas dimensões da EDIT e as variáveis que pretendiam testar a validade de critério deste instrumento.<sup>16</sup> No que concerne à primeira dimensão – *Percepção da atitude organizacional face à diversidade da idade*, esta segue um padrão igual ao verificado no *Nível de Diversidade da Idade Global*, nomeadamente, nas correlações estabelecidas entre a percepção de discriminação, a gestão do conflito por dominação, o clima de idadismo e o compromisso organizacional (ver Quadro 15). No entanto, o padrão difere quando analisada a escolaridade. Devido ao facto de existirem vários níveis de escolaridade com grupos muito reduzidos de pessoas, agruparam-se estes vários níveis em dois grupos (escolaridade inferior ao secundário e escolaridade igual ou superior ao secundário). Realizou-se um teste *t* de comparação entre amostras independentes que revelou que as *percepções das atitudes organizacionais face à diversidade da idade*, diferem consoante o nível de escolaridade dos indivíduos  $t(56)=2,093$ ,  $p=0,000$ . Os colaboradores com escolaridade inferior ao ensino secundário ( $M=5,55$ ,  $DP=1,07$ ) apresentam percepções das atitudes da organização mais favoráveis à diversidade da idade do que os colaboradores com ensino secundário ou superior ( $M=4,93$ ;  $DP=0,95$ ). Este resultado não corrobora as hipóteses inicialmente delineadas. Na secção da discussão abordar-se-á esta questão.

---

<sup>16</sup> Para efetuar estas correlações recorreu-se ao coeficiente de *Spearman*, porque as duas dimensões da EDIT não apresentaram uma distribuição normal.

## Diversidade da Idade no Trabalho

Quadro 15 – Correlações do fator 1 da EDIT com outras variáveis

		Percepção de Discriminação	Compromisso Organizacional	Clima de Idadismo	Conflito – Estilo Dominação
Percepções das atitudes organizacionais face à diversidade da idade	Coeficiente				
	Correlação	<b>-,275*</b>	<b>,678**</b>	<b>-,672**</b>	<b>-,279*</b>
	Significância	,037	,000	,000	,037
	N	58	51	50	56

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

No que respeita à segunda dimensão – *Atitudes face à diversidade da idade a um nível individual*, esta segue um padrão semelhante ao confirmado no *Nível de Diversidade da Idade Global*, em relação à variável clima de idadismo. Contudo, difere no que respeita à variável – orientação à dominância social e ao estilo de gestão de conflito por acomodação. Verificou-se que *as atitudes face à diversidade a um nível individual* estão negativamente correlacionadas com a orientação à dominância social e positivamente correlacionadas com o estilo de gestão de conflito por acomodação. Este dado não se constatou quando correlacionado com a variável global.

Quadro 16 – Correlações do fator 2 da EDIT com outras variáveis

		Clima de idadismo	Conflito-Estilo Acomodação	Orientação à Dominância Social Global
Atitudes face à diversidade da idade a um nível individual	Coeficiente			
	Correlação	<b>-,569**</b>	<b>,316*</b>	<b>-,359**</b>
	Significância	,000	,016	,008
	N	50	58	54

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$

#### 4.3.3. Validade Convergente

No sentido de testar a validade de constructo da EDIT, correlacionou-se a média total das respostas aos itens da EDIT com a média total das respostas aos itens da escala de Clima de Diversidade. Como se verifica através do Quadro 17, a escala de clima de diversidade correlaciona-se significativamente com o *nível de diversidade da idade global*, indicando que a EDIT apresenta validade de constructo convergente.

*Quadro 17 – Correlação entre a EDIT e a Escala de Clima de Diversidade*

		Clima de Diversidade
Nível de Diversidade da Idade Global	Correlação de <i>Pearson</i>	<b>,735**</b>
	Significância	,000
	N	56

\*\* $p < 0.01$

#### 4.3.4. Validade Discriminante

A validade discriminante pretende confirmar que a medida do instrumento em questão (EDIT) não se correlaciona com um constructo que se prevê que seja distinto. Como tal, fez-se uma análise de correlação entre a escala geral da EDIT e a escala de Clima de Serviço Global, verificando-se uma correlação bastante significativa entre estes dois constructos. Este dado remete para o facto da escala de clima de serviço global não revelar ser um bom instrumento para testar a validade de constructo discriminante da EDIT. Na secção da discussão este acontecimento será abordado com maior detalhe.

*Quadro 18 – Correlação entre a EDIT e a Escala de Clima de Serviço Global*

		Clima de Serviço Global
Nível de Diversidade da Idade Global	Correlação de <i>Pearson</i>	<b>,608**</b>
	Significância	,000
	N	54

\*\* $p < 0.01$



### V. DISCUSSÃO

O fenómeno de diversidade da idade no trabalho é o resultado de constantes alterações demográficas que as sociedades têm vindo sofrer nas últimas décadas (Hays-Thomas, 2004). O aumento da esperança média de vida, a melhoria nos cuidados de saúde, a diminuição das taxas de natalidade, o aumento da idade da reforma, as alterações às políticas de reforma dos colaboradores, a diminuição dos benefícios das pensões, entre outros aspectos, têm contribuído para a modificação da constituição das forças de trabalho nas empresas (Jackson & Ruderman, 1996). Tendem, cada vez mais, a existir forças de trabalho compostas por múltiplas gerações: a conhecida geração “*Baby Boomer*” (nascidos entre 1946-1964), a geração “*X*” (nascidos entre 1965-1980) e a geração “*Y*” (nascidos depois de 1980) (Bell & Narz, 2007).

Esta multigeracionalidade da força de trabalho pode implicar desafios para as organizações e para os indivíduos por nos encontrarmos perante gerações cujos valores, atitudes e comportamentos possam ser distintos ou até mesmo semelhantes. Neste sentido, há que compreender se, esta dimensão da diversidade presente na força de trabalho, é valorizada ou se pelo contrário desencadeia processos de preconceito e discriminação quer pela organização quer pelo colaborador. A compreensão da diversidade da idade encontra-se intimamente relacionada com o tipo e a valência de respostas – emocionais, cognitivas ou comportamentais, que os indivíduos possam apresentar face a colaboradores/colegas/chefias de diferentes idades/gerações, caracterizadas pelas “atitudes”. Como tal, através das atitudes e das perceções que impulsionam os comportamentos dos indivíduos (Cox, 1993), é possível compreender como a diversidade da idade é vista pelos colaboradores.

Contudo, até ao presente momento, não são conhecidos quaisquer instrumentos que meçam a dimensão da idade ao nível da diversidade, e mais ainda, que meçam as atitudes e perceções dos indivíduos relativamente a este domínio. Estamos perante uma área de investigação pertinente para as organizações de trabalho, no entanto, a conceptualização teórica e metodológica do mesmo ainda é pouco aprofundada pelos investigadores da psicologia social e organizacional (Shore et al., 2009).

Posto isto, o objetivo central do presente estudo relacionou-se com a construção e validação de um instrumento que visou medir as atitudes e perceções da diversidade da idade no trabalho destacando e diferenciando dois níveis de análise: individual e organizacional. Houve uma tentativa de compreender e distinguir aquilo que são as atitudes individuais sobre

a diversidade da idade na organização (nível individual) daquilo que é a percepção que o indivíduo apresenta sobre a postura ou sobre as atitudes que a organização ostenta face às políticas e práticas respeitantes à diversidade da idade (nível organizacional). Resumindo, o desenvolvimento deste instrumento visou contribuir para o aumento do conhecimento sobre as respostas dos indivíduos acerca da diversidade da idade no trabalho, de compreender se as mesmas podem variar consoante o nível de análise e, por último, contribuir para o desenvolvimento de instrumentos neste âmbito.

No presente capítulo, pretende-se refletir sobre a sensibilidade, fidelidade e estrutura da EDIT, bem como, demonstrar o significado dos resultados provenientes do seu processo de validação. Por último, indicar-se-ão possíveis limitações e sugestões para estudos futuros.

### 5.1. Estrutura fatorial, fidelidade interna e sensibilidade da EDIT

Ao serem analisados cada um dos itens apresentados, verificou-se que estes foram sensíveis por revelarem diferentes níveis de diversidade da idade, uma vez que as médias de respostas aos mesmos abrangeram todos os pontos da escala. Apesar dos desvios-padrão terem sido reduzidos e de existir uma tendência para os itens serem classificados entre pontos médios a extremos da escala, pode-se considerar que existiu alguma variabilidade nas respostas aos itens.

No que concerne à estrutura fatorial da EDIT, não se obtiveram as seis categorias inicialmente propostas, resultando uma estrutura final composta por dois fatores com boas qualidades psicométricas. Embora não se tenham replicado as dimensões definidas *à priori*, considera-se que a ideia inicial foi mantida, no sentido em que os fatores resultantes permaneceram diferenciados pelos dois níveis de análise: individual e organizacional. Houve uma clara separação por nível de análise e uma aglomeração das três componentes das atitudes – emocionais, cognitivas e comportamentais – por fator. Neste sentido, a estrutura final engloba dois fatores constituídos por um conjunto de itens que medem as três componentes das atitudes a um nível individual e a percepção das atitudes (três componentes) a um nível organizacional. De facto, esta estrutura encontra-se ajustada à literatura, uma vez que alguns dos estudos sobre as atitudes face à diversidade da idade geral, englobam numa mesma categoria, mais do que uma componente da atitude (Kossek & Zonia, 1993; Montei et al., 1996; Mor Barak et al., 1998).

Analisando o comportamento de cada fator no que respeita à diversidade da idade, verificou-se que ambos apresentaram distribuições assimétricas com uma maior concentração de respostas em pólos de atitudes e percepções mais favoráveis à diversidade da idade. Importa salientar que a nível global, o nível de diversidade da idade, apresentou uma distribuição normal, havendo contudo uma tendência para uma maior concentração de respostas em níveis médios moderados a elevados. Isto permite-nos concluir que, de facto, existe diversidade da idade na organização tal como foi confirmado em contexto de entrevista e que as atitudes e percepções face a este aspecto são positivas e de valorização.

Posto isto, considera-se que a estrutura da EDIT retrata adequadamente a diversidade da idade no trabalho mediante as respostas emocionais, cognitivas e comportamentais dos indivíduos e através da diferenciação de dois níveis de análise.

### 5.2. Validade da EDIT

Além do objetivo de construção de um instrumento de medida sobre a diversidade da idade no trabalho, pretendeu-se validar a EDIT, realizando testes à validade de conteúdo, de critério, convergente e discriminante.

No que respeita à validade de conteúdo, recorreu-se a dois juízes independentes em Portugal e a três em Inglaterra por haver intenção de adaptação posterior desta escala para inglês, concluindo que os itens da EDIT são apropriados para medir o nível de diversidade da idade relativamente a uma variedade de respostas (emocionais, cognitivas e comportamentais) e valências que os indivíduos possam apresentar em diferentes níveis de análise.

No que concerne à validade de critério, procurou-se estabelecer uma relação com as seguintes variáveis: sexo; escolaridade; idade; percepção de discriminação face à idade; clima de idadismo; compromisso organizacional; intenção de *turnover*; orientação à dominância social e o conflito interpessoal. Uma vez que a amostra era, maioritariamente, constituída por mulheres (85%), não foi possível analisar a influência que o sexo poderia apresentar no nível de diversidade da idade global. Neste sentido, estudos posteriores deverão verificar a hipótese por nós avançada, de que as mulheres apresentam atitudes mais positivas face à diversidade da idade do que os homens (Kossek & Zonia, 1993).

À exceção das variáveis – escolaridade, intenção de *turnover* e orientação à dominância social – todas as outras encontraram-se significativamente correlacionadas com o *Nível de Diversidade da Idade Global*, corroborando as hipóteses definidas inicialmente. Assim, tal como expectável, os indivíduos com níveis mais favoráveis à diversidade da idade apresentam menores níveis de perceção de discriminação face à idade e menor clima de idadismo. Novamente, tal como esperado, houve uma relação positiva entre o compromisso organizacional e o *Nível de Diversidade da Idade Global* (Tsui et al., 1992). Para a variável idade, não houve diferenças significativas entre a idade dos indivíduos e a variável global, confirmando a hipótese definida *à priori* (Ng et al., 2009). No que respeita ao conflito, o único estilo que apresentou uma relação negativa significativa, tal como esperado, foi a gestão do conflito por dominação, por ser o estilo de gestão que além de não ter em atenção as necessidades de ambas as partes, centra-se no poder, controlo e competição de uma das partes. Relativamente à intenção de *turnover*, os resultados obtidos não foram significativos, no entanto, a relação estabelecida entre estas variáveis foi negativa, tal como havia sido previsto. Este é um dado importante para investigações posteriores por corroborar as investigações mais recentes, que apontam que a diversidade da idade não prediz, necessariamente, as intenções de *turnover* (Leonard & Levine, 2006).

Ao efetuar-se a análise dos critérios estabelecidos por fator, os resultados nem sempre foram consistentes uma vez que além de não se terem mostrado significativos com o *Nível de Diversidade da Idade Global*, apresentaram relações contraditórias às definidas inicialmente. Por exemplo, quando analisada a escolaridade relativamente ao primeiro fator, *perceção das atitudes organizacionais face à diversidade da idade*, verificou-se que além de ser significativa apresenta uma relação negativa com este fator, não confirmando a hipótese inicial. Ou seja, as pessoas com escolaridade mais baixa (inferior ao secundário) tendem a perceber mais favoravelmente as atitudes da organização face à diversidade da idade do que os colaboradores com ensino secundário ou superior. De facto, este resultado não corrobora a revisão teórica efetuada. Julgamos que este é um resultado que deverá ser melhor explorado em estudos futuros.

Outro exemplo correspondente ao fator, *atitudes face à diversidade da idade a um nível individual*, diz respeito à gestão de conflito por acomodação que, contrariamente ao esperado, apresentou uma relação positiva, indicando que os indivíduos que apresentam atitudes mais

favoráveis à diversidade da idade têm tendência para apresentar estratégias do tipo acomodação em situações conflituosas. As estratégias do tipo acomodação em situações de conflito, adoptadas pelos indivíduos, estão relacionadas com a preocupação que estes têm em encontrar aspectos comuns entre as partes devido à necessidade que têm em procurar satisfazer as necessidades ou interesses do seu oponente, sem recorrer a confrontação (Rahim & Magner, 1995). Seria de esperar que as estratégias de compromisso e colaboração na resolução de conflitos estivessem positivamente relacionadas por procurarem satisfazer as necessidades de ambas as partes. Este resultado obtido deve ser averiguado em estudos posteriores, de forma, a compreender os reais efeitos que os diferentes estilos de gestão de conflito podem ter nas atitudes face à diversidade da idade.

O fator supramencionado, *atitudes face à diversidade da idade a um nível individual*, apresentou uma relação significativa negativa com a orientação para dominância social, corroborando a hipótese apresentada. O presente resultado é importante no sentido em que mostra o valor da EDIT ao distinguir dois níveis de análise quando se pretende estudar a diversidade da idade. A orientação para a dominância social corresponde a um traço de personalidade que pode ser utilizado para prever as atitudes dos indivíduos relativamente a uma variedade de grupos (Sidanius & Pratto, 1999). Deste modo esta variável deveria encontrar-se, unicamente, correlacionada com o nível individual, uma vez que este corresponde às respostas emocionais, cognitivas e comportamentais que os indivíduos apresentam face à diversidade da idade existente na organização. Tal aconteceu, corroborando a ideia de que a EDIT é um instrumento importante para o estudo da atitudes e percepções face à diversidade da idade na medida em que detecta diferenças entre os níveis de análise individual e organizacional.

Resumindo, embora os critérios anteriormente referidos (escolaridade, gestão de conflito por acomodação e orientação para a dominância social) não terem sido significativos quando correlacionados com o *Nível de Diversidade da Idade Global*, foram pertinentes por fator. Como tal, estudos futuros devem inserir estes critérios de forma a compreender a sua importância para o estudo das atitudes e percepções face à diversidade da idade.

Em relação à validade de constructo – convergente e discriminante, as conclusões são diferentes. Para a medida de validade convergente, os itens da escala de Clima de Diversidade apresentaram bons níveis de correlação com a EDIT. Deste modo, esta é uma medida

complementar de validação da EDIT que lhe atribui maior robustez conceptual. Por outro lado, a medida de validade discriminante não revelou ser o melhor instrumento para testar este tipo de validade por também apresentar níveis de correlação significativos com a EDIT. De facto, apesar de não existirem estudos concretos para a dimensão da idade, a literatura mostra que o clima de diversidade fomenta um clima de serviço positivo, principalmente em contextos onde os colaboradores estejam sensibilizados relativamente a determinados aspectos de diversidade (McKay, Avery, Liao & Morris, 2011). Complementando esta evidência, a empresa onde foram recolhidos os dados apresenta uma atividade ligada à venda e ao atendimento ao público, onde existe uma preocupação constante em satisfazer o cliente e em melhorar qualidade do serviço prestado. Tanto a satisfação do cliente como a qualidade do serviço prestado são dimensões inseridas no estudo de clima de serviço, como tal, quer a atividade da organização como os níveis favoráveis à diversidade da idade que a mesma apresenta, podem ter influenciado os resultados obtidos quando testada a medida de validade discriminante. Contudo, importa referir que além da literatura de diversidade da idade ser pouco aprofundada, comparativamente, a outras características demográficas (Shore et al., 2009), as próprias medidas de validade discriminante deste constructo são pouco comuns, uma vez que têm vindo a ser mensuradas através do rácio das idades dos colaboradores (Kilduff et al., 2000; Bar et al., 2007).

A EDIT, é portanto, considerada uma medida de diagnóstico, que se preocupa em compreender e conhecer as atitudes dos colaboradores face à diversidade da idade, indo mais além do que a mensuração do rácio das idades. Este é um instrumento que permitirá às organizações, depois de estas conhecerem as atitudes e perceções dos seus colaboradores, o desenvolvimento de medidas, práticas e/ou políticas que valorizem esta dimensão da diversidade.

### 5.3. Limitações e Sugestões

O presente estudo apresenta algumas limitações que serão explicadas de seguida. A primeira limitação relaciona-se com a dimensão da amostra. Como foi referido este é um estudo piloto, que apresentou uma amostra com um número reduzido de participantes, o que poderá ter influenciado a total qualidade da validade da EDIT. Deste modo o *ratio itens/número de participantes* deveria ter sido maior, sugerindo-se que em estudos futuros aumentem o número de participantes. O sexo, como referido anteriormente, não foi possível

analisar, pelo que em próximos estudos seria interessante compreender se as mulheres apresentam atitudes e percepções mais favoráveis à diversidade da idade do que os homens (Kossek & Zonia, 1993). Novamente, como referido no capítulo anterior, teria sido interessante realizar uma análise de componentes principais por loja, de forma a compreender o comportamento de cada fator dentro de cada subgrupo de lojas, verificando a existência ou não de diferenças significativas entre si. Não foi possível aceder a este dado por apresentarmos subgrupos de lojas com um número bastante reduzido de participantes. Deste modo, sugere-se que em estudos posteriores seja analisado o comportamento destes fatores, no caso de existirem subamostras com números elevados de participantes. Ainda relativamente à constituição da amostra, sugere-se que o sector de atividade da empresa seja incluído em próximas investigações. Existem estudos que indicam, não especificamente para a diversidade, que o sector de atividade pode ter influência nas atitudes dos empregadores face a empregar pessoas cujas características físicas/demográficas possam ser objecto de discriminação (Neto & Monteiro, 2000). Este tipo de atitude relaciona-se com o fator correspondente ao nível organizacional acerca das atitudes e percepções que os colaboradores apresentam sobre as práticas e políticas desenvolvidas pela organização no que respeita à diversidade da idade. A amostra do presente estudo pertencia ao sector do comércio, como tal, em estudos futuros, sugere-se a aplicação da EDIT em sectores de atividade diferentes de forma a compreender se existem diferenças nas atitudes e percepções dos colaboradores face à diversidade da idade e perceber o tamanho dos efeitos. No que respeita às categorias da EDIT por não terem correspondido às categorias iniciais, de separação por nível e componente da atitude, sugere-se uma refinação dos itens e das duas categorias resultantes de diversidade da idade.

Um outro aspeto que pode ser melhorado em adaptações futuras relaciona-se com o ambiente e com a administração dos questionários. Estes foram preenchidos em horário de trabalho, com fluxo de clientes variável. Deste modo podem ter havido fatores – como a fadiga; a atenção em tarefas inerentes à função; a presença de colegas, chefias ou clientes – que possam ter influenciado os resultados. Sugerimos por isso que, em estudos futuros, a administração possa ser feita nas pausas dos funcionários ou em momentos onde o fluxo de trabalho seja, consideravelmente menor, proporcionando um ambiente mais calmo e de maior concentração ao participante.

Por último, sugere-se que, em estudos futuros, sejam testadas medidas de validade discriminante da EDIT, que em termos teóricos façam, sentido e que permitam mostrar o verdadeiro valor deste instrumento.

### 5.4. Conclusões

É possível retirar algumas conclusões deste estudo piloto. A primeira diz respeito ao *Nível de Diversidade da Idade Global*. Através da média de respostas aos itens, verificou-se que o nível médio das atitudes face à diversidade da idade chegou a atingir os 6,25 pontos, numa escala de 1 a 7. Este é um dado muito positivo no sentido em que esta organização se apresenta como um bom exemplo de valorização da diversidade da idade. No entanto, apesar de ser considerada uma empresa que valoriza a diversidade da idade dos indivíduos, quando realizada a entrevista à direção verificou-se, no que respeita às práticas de contratação, que a organização limita a entrada de pessoas com mais de 45 anos na empresa. Estes dados são preocupantes, no sentido em que, do ponto de vista quantitativo, os colaboradores apresentam atitudes e perceções muito favoráveis à diversidade da idade, no entanto, as práticas desenvolvidas pela organização não correspondem totalmente a práticas de inclusão da idade. Apesar desta empresa ser um bom exemplo de diversidade da idade, revela que muitas das estruturas organizacionais ainda não estão preparadas para o impacto que a mesma apresenta não só nas suas estruturas como também nas sociedades. Assim a consciencialização quer das empresas quer de colaboradores, poderá contribuir para a introdução de práticas e de políticas de gestão da idade que possam colmatar ou minimizar os desafios que esta característica demográfica ostenta. Importa salientar, que existe ainda um grande número de investigações sobre diversidade da idade que se tende a centrar em aspetos negativos. O presente estudo, contrariamente, pretendeu adotar uma perspetiva positiva e propor um instrumento adequado de medição deste conceito útil para as organizações.

Temos consciência de que existe um longo caminho a percorrer nesta área e que este instrumento é uma medida piloto que apresenta algumas lacunas e que precisa de ser melhorada no que respeita às categorias propostas. No entanto, a concepção do mesmo visa lançar alicerces para que estudos futuros possam desenvolver e aumentar o conhecimento nesta área de investigação, quer do ponto de vista conceptual quer empírico. Nomeadamente, melhorar o saber ao nível da própria definição do conceito, das suas categorias, das variáveis

## Diversidade da Idade no Trabalho

que possam ser influenciadoras e, das estratégias que possam ser desenvolvidas nas empresas de forma a potencializar e valorizar a existência de trabalhadores de diferentes faixas etárias ou gerações nas organizações. A adaptação para inglês permitirá ainda testar este instrumento noutras culturas de modo a compreender a sua abrangência enquanto instrumento de medida de diversidade face à idade.



VI. BIBLIOGRAFIA

- Aiello, A., Pratto, F., & Pierro, A. (2013). Framing Social Dominance Orientation and Power in Organizational Context. *Basic and Applied Social Psychology*, 35(5), 487-495.
- April, K. & Blass, E. (2010). Measuring diversity practice and developing inclusion. *Dimensions*, 1(1), 59-66.
- Baer, M., Niessen, A., & Ruenzi, S. (2007). The Impact of Informational and Social Category Work Group Diversity on Performance: Large Sample Evidence from the Mutual Fund Industry. *Centre for Financial Research: University of Cologne*.
- Bean, R., Sammartino, A., O'Flynn, J., Lau, K. & Nicholas, S. (2001) "Using diversity climate surveys: A toolkit for diversity management," *Programme for the Practice of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for International Business (ACIB)*, Disponível em <http://wff2.ecom.unimelb.edu.au/acib/diverse/ducs/using.pdf>
- Bell, M., McLaughlin, M. & Sequeira, J. (2004). Age, disability, and obesity: Similarities, differences and common threads. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.). *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (pp. 191-205). Malden: Blackwell Publishing.
- Bell, N. S., & Narz, M. (2007). Meeting the challenges of age diversity in the workplace. *The CPA Journal*, 77 (2), 56-59.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Cadiz, D. (2010). *The Effects of Ageism Climates and Core Self-Evaluations on Nurses' Turnover Intentions, Organizational Commitment, and Work Engagement*. Doctoral Dissertation of Philosophy in Applied Psychology. Portland State University.
- Carochinho, J. A. (1998). *Satisfação no Trabalho, Compromisso e Cultura Organizacional: Estudo Empírico na Banca com Base no Modelo dos Valores Contrastantes*. Tese de Mestrado não publicada, Lisboa: ISCTE-IUL.
- Centeno, L. (2007). *Envelhecimento e perspectivas de luta contra as barreiras da idade no emprego*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.
- Chickering, A. W., & Reisser, L. (1993). *Education and Identity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cox, T. H., Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T. H., Jr., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.

- De Meuse, K. P., & Hostager, T. J. (2001). Developing an instrument for measuring attitudes toward perceptions of workplace diversity: An initial report. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 33-51.
- Dennis, H., & Thomas, K. (2007). Ageism in the workplace. *Generations*, 31 (1), 84-90.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace College Publisher.
- Ely, R. & Thomas, D. (2001). Cultural diversity at work: the effects of work perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), 229-273.
- Garstka, T. A., Schmitt, M. T., Branscombe, N. R. & Hummert, M. L. (2004). How Young and Older Adults Differ in Their Responses to Perceived Age Discrimination. *Psychology and Aging*, 19(2), 326-335.
- Hays-Thomas, R. (2004). Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.). *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (pp. 3-30). Malden: Blackwell Publishing.
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2004). *Projeções de População Residente, Portugal e NUTS II, 2000-2050*. Lisboa: INE.
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2012). *Census 2011 Resultados Definitivos – Portugal*. Lisboa: INE.
- Jackson, S. E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. In M. A. West (Ed.). *Handbook of work group psychology* (pp.53-75). Chichester: John Wiley.
- Jackson, S.E. & Ruderman, M.N. (1996). *Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace*. Washington: American Psychological Association.
- Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the role of Cognitions. *Organization Science*, 11, 1, 21-34.
- Kossek, E., & Zonia, S. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 61-81.
- Kunze, F., Boehm, S. & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 264- 290.
- Leonard, J.S., & Levine, D.I. (2006). The Effect of Diversity on Turnover: A Large Case Study. *Industrial and Labor Relations Review*, 59, 4, 547-572.

- Lima, R., & Rafael, M. (2009). *Quality of Work Life Project: Development, data and implications*. Poster apresentado no 14th European Congress of Work and Organizational Psychology, Santiago de Compostela.
- McKay, P., Avery, D., Liao, H. & Morris, M. (2011). Does Diversity Climate Lead to Customer Satisfaction? It Depends on the Service Climate and Business Unit Demography. *Organization Science*, 22 (3), 788-803.
- McKay, P., Avery, D & Morris, M. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 62(4), 349-374.
- Montei, M. S., Adams, G. A., & Eggers, L. M. (1996). Validity of scores on the attitudes toward diversity scale (ATDS). *Educational and Psychological Measurement*, 56, 293-303.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34, 82-104.
- Mowday, R. T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- Neto, M. M. & Monteiro, I. (2000). Atitudes dos Empresários face ao Emprego de Pessoas Pertencentes a Grupos Socialmente Discriminados, uma Perspectiva Psicossocial. *Actas das X Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica – Gestão XXI, futuro e perspectivas*. Universidade do Algarve, vol. III, 191-200.
- Ng, V. S. Y., Low, A. H. Q., Yue, S. S. M. (2009). Managing age diversity in Singapore SMEs: exploring employees' perceptions towards younger and older adults. Singapore: Nanyang Technological University.
- O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., & Barnett, W.P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. Sage Open DOI: 10.1177/2158244012444615.
- Pelled, L. H. (1993). Team diversity and conflict: A multivariate analysis. *Academy of Management Best Papers Proceedings*. Madison, WI: Omni Press.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. *Research in Organizational Behavior*, 5, 38-57. JAI Press Inc.
- Pratto, F., Sidanius, J. (1999). *Social dominance: an intergroup theory of social hierarchy and oppression*. Cambridge: University Press.

- Pratto, F., Sidanius, J., Stallworth, L. & Malle, B. (1994). Social dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (4), 741-763.
- Rafael, M., & Lima, M. (2008c). *Quality of work life: findings from a Portuguese study*. In Proceedings XXIX International Congress of Psychology, Germany, Berlin (CD-Rom).
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132.
- Riordan, C. M., Shore, L. M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: an empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 342-358.
- Riordan, C.M., Schaffer, B.S. & Stewart, M.M. (2005). Relational demography in groups: Through the lens of discrimination. In R.L. Dipboye & A. Colella (Eds.). *Discrimination at Work: The Psychological and Organizational Bases* (pp. 37-61). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rosenberg, M.J., & Hovland, C. I. (1960). Cognitive, Affective and Behavioral Components of Attitudes. In M. J. Rosenberg, C. I. Hovland (Eds.). *Attitude Organization and Change: An Analysis of Consistency Among Attitude Components*. New Haven: Yale University Press.
- Schneider, B. & Reichers, A. (1990). Climate and Culture: An Evolution of Constructs. In B. Schneider (Ed.). *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Gunnarson, S.K. & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23 (1), 17-29.
- Schneider, B. White, S. Paul, M.C. (1998) Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. *Journal of Applied Psychology* Volume 83(2), 150–163.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B., Dean, M., Ehrhart, K. H., Jung, D.I., Randel, A. E. & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review* (19) 117–133.
- Shore, L. M., Newton, L., & Thornton, G. III. (1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 57-67.

- Tajfel, H. (1981). The social psychology of minorities. In H. Tajfel (Ed.) *Human Groups and Social Categories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Taylor, K. E. (1990). *The Dilemma of Difference: The Relationship of the Intellectual Development, Racial Identity, and Self Esteem of Black and White Students to Their Tolerance for Diversity*. Doctoral dissertation. University of Maryland at College Park.
- Thomas, D. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 79-90.
- Thomas, D. & Ramarajan, L.(2010). A Positive Approach to Studying Diversity in Organizations. *Harvard Business School*, 11-24.
- Triandis, H. (2003). The Future of Workforce Diversity in International Organizations: A Commentary. *Applied Psychology: An International Review*, 52 (3), 486-495.
- Tsui, A.S., Egan, T.D., & O'Reilly, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 547-579.
- Williams, K. & O'Reilly, C. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.



VII. ANEXOS

Anexo A

Carta dirigida à Direção da Empresa

À Direção de ██████████

Exmos. (as) Senhores (as),

A globalização nas últimas décadas, a expansão dos mercados e as sucessivas alterações demográficas, têm contribuído para o estudo da diversidade assim que se reconheceu a existência de uma força de trabalho mais diversa no que respeita à idade, ao género e à cultura. Enquanto as mulheres detém, cada vez mais, um papel crucial nas organizações, essas organizações já não são, maioritariamente, constituídas por maiorias. Ao longo dos anos têm-se integrado grupos provenientes de minorias étnicas. Por último, e com relevância para o presente estudo, o aumento da diversidade da idade no seio das empresas resultante do aumento da esperança média de vida e de outros fatores, levou a uma distribuição assimétrica da idade dos colaboradores. Esta distribuição assimétrica pode resultar numa força de trabalho constituída por várias gerações de colaboradores com valores, atitudes e comportamentos diversos. Neste sentido, se a diversidade da idade for valorizada pelos colaboradores, as diferenças de idade serão percecionadas positivamente. Por outro lado, se forem percecionadas negativamente as organizações poderão ter de lidar com elevadas intenções de abandono da organização, bem como, com preconceito e discriminação.

Sou aluna do Mestrado de Psicologia Social e das Organizações no ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, e na generalidade pretendo investigar as atitudes face à diversidade da idade em contexto de trabalho. O objetivo deste estudo serve meramente para fins académicos e é coordenado pela Professora Doutora Sibila Marques ([sfmms@iscte.pt](mailto:sfmms@iscte.pt)) investigadora do CIS/ ISCTE-IUL. Mediante a aplicação de um questionário a trabalhadores nas organizações/ empresas, pretendemos recolher informação sobre as atitudes e perceções dos colaboradores face à diversidade da idade no trabalho. Este questionário é preenchido pelo próprio trabalhador e tem uma duração aproximada de 15 minutos.

Todos os dados recolhidos serão mantidos confidenciais e anónimos e serão analisados, exclusivamente, para fins académicos.

Diversidade da Idade no Trabalho

A colaboração da vossa organização é de extrema importância para o avanço e conclusão deste estudo, e gostaríamos de agradecer a disponibilidade de V. Exas.

Atenciosamente,

Sónia Vanessa de Jesus Barbosa

E-mail: [soniabarbosa14@hotmail.com](mailto:soniabarbosa14@hotmail.com)

Tlf: 967535106 Lisboa, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

## Documento de apresentação aos participantes

O presente estudo diz respeito a um trabalho de investigação académica inserido no âmbito da dissertação de Mestrado de Psicologia Social e das Organizações do ISCTE-IUL (Instituto Universitário de Lisboa).

O objetivo deste estudo serve para fins meramente académicos e é coordenado pela Professora Doutora Sibila Marques ([sfmms@iscte.pt](mailto:sfmms@iscte.pt)) investigadora do CIS/ ISCTE-IUL.

Mediante a aplicação de um questionário a trabalhadores nas organizações/ empresas, pretendemos recolher informação sobre as atitudes e perceções dos colaboradores sobre a diversidade da idade no trabalho.

Todos os dados recolhidos serão mantidos confidenciais e anónimos e serão analisados, exclusivamente, para fins académicos.

A colaboração da sua organização é de extrema importância para o avanço e conclusão deste estudo, e gostaríamos de agradecer a sua disponibilidade.

Em caso de qualquer dúvida ou informação adicional por favor contacte: [soniabarbosa14@hotmail.com](mailto:soniabarbosa14@hotmail.com) ou [sfmms@iscte.pt](mailto:sfmms@iscte.pt).

Agradeço a atenção dispensada

Sónia Barbosa

---

Prof. Doutora Sibila Marques

---

Anexo B

## Guião de Entrevista à Direção da Empresa

---

### Enquadramento

Nos últimos anos, as forças de trabalho nas empresas têm vindo a sofrer profundas alterações demográficas. Uma das alterações mais significativas está relacionada com a característica idade. O aumento da esperança média de vida e o decréscimo das taxas da natalidade tem levado, cada vez mais, à existência de uma força de trabalho diversa no respeito à idade. No seio das organizações, trabalham em conjunto e diariamente, pessoas com diferentes idades, cujos valores, atitudes e comportamentos podem ser distintos. Esta diversidade da idade quando é valorizada pela organização e colaboradores pode ser muito benéfica para as organizações, no entanto, quando é negligenciada pode resultar em diferentes formas de discriminação. Neste sentido é importante que as empresas estejam consciencializadas sobre esta temática, e que promovam e desenvolvam práticas e políticas que a valorizem, de forma a proporcionar um ambiente inclusivo para todos os colaboradores, independentemente da sua idade. Conhecer as práticas e políticas de gestão da idade das empresas, é um ponto de partida para se efetuar um diagnóstico sobre a forma como a empresa em questão, é diversa no que concerne à idade.

### Objetivo

Definem-se como os principais objetivos da entrevista:

- » Compreender e conhecer as práticas e políticas de gestão da idade na organização
- » Contextualizar a organização enquanto diversa face à idade dos seus colaboradores.

### Grupo alvo

A entrevista deverá ser realizada ao Diretor da Organização ou ao responsável de Recursos Humanos.

### Estrutura e duração da entrevista

A entrevista é composta por três partes: a) dados biográficos do entrevistado, b) iniciação à gestão da idade e c) práticas e políticas de gestão/ diversidade da idade.

Deverá ter a duração entre 15 a 30 minutos e ser gravada para posterior transcrição.

## Diversidade da Idade no Trabalho

### PARTE 0 – ENQUADRAMENTO DA ENTREVISTA

---

Local:

Dia e hora:

Duração:

### PARTE A – DADOS BIOGRÁFICOS DO ENTREVISTADO

---

1. Nome:

2. Idade:

3. Organização:

4. Cargo/Função:

### PARTE B – INICIAÇÃO À GESTÃO DA IDADE

---

5. Quantos colaboradores a [REDACTED] apresenta? E com que idades?

6. O que entende por gestão da idade?

7. Como a [REDACTED], de forma muito geral, se posiciona face à gestão da idade?

8. A [REDACTED] é uma organização que se interessa por ter colaboradores de diferentes idades? Porquê?

### PARTE C – PRÁTICAS E POLÍTICAS DE GESTÃO/ DIVERSIDADE DA IDADE

---

9. Existem práticas de gestão da idade implementadas na vossa organização? Se sim, quais? Se não, porque acha que não existem? O que considera que poderia ser feito a fim de as implementar?

## Diversidade da Idade no Trabalho

10. Dentro das práticas de gestão da idade nas empresas, as mais comuns estão relacionadas com o recrutamento, a progressão na carreira e os despedimentos.

10.1. No que diz respeito ao recrutamento, que tipo de candidatos costuma recrutar? Com que idades? Porquê?

10.2. Já ao nível da progressão na carreira, como funciona? Quem são os colaboradores a quem lhes é dada a oportunidade de desempenhar uma função de maior responsabilidade? São trabalhadores de que idades?

10.3. No que concerne aos despedimentos, com que frequência despedem trabalhadores com mais idade e trabalhadores mais novos?

11. O que considera ser uma organização diversa face à idade dos seus colaboradores?

Anexo C

Análise Documental

---

Objetivo

» Recolha da documentação/ dados quantitativos sobre a diversidade da idade, nomeadamente:

- Obter dados quantitativos sobre o rácio da idade dos colaboradores
- Distribuição da idade dos colaboradores por função/ piso (contexto da ██████████)
- N° de despedimentos por idade do colaborador
- N° de recrutamento por idade do colaborador
- N° de promoções por idade do colaborador
- Níveis de absentismo e de *turnover* – verificar as idades dos colaboradores

» Análise dessa documentação, tendo como base as seguintes premissas:

- Que tipo de documento se trata? Quem produziu o documento em questão? Com que finalidade? Em que circunstâncias?

Anexo D

Transcrição da entrevista ao Diretor da [REDACTED]

Entrevistadora: Sónia Barbosa (SB)

Entrevistado: Diretor Empresa (DE)

Local: Escritório Direção Empresa

Duração: 15 minutos

Explicação do objetivo do estudo e da entrevista

**SB:** Contextualizando um pouco esta entrevista, o objetivo do meu estudo tem um fim meramente académico e de forma, muito geral, pretendo construir e validar um instrumento de diagnóstico que permita compreender quais as atitudes dos colaboradores face à existência de colaboradores de diferentes idades na sua organização. No fundo será um instrumento de diagnóstico que permitirá averiguar a valência, positiva ou negativa, das atitudes dos colaboradores face à diversidade da idade na organização. Neste sentido o objetivo da entrevista não é conhecer quais as atitudes dos colaboradores no que respeita à diversidade da idade na organização, mas sim conhecer como é e como atua a organização no que concerne a este domínio da “diversidade da idade”, contextualizando-a em diversos aspetos.

**SB:** Quantos colaboradores apresenta a [REDACTED]?

**DE:** A [REDACTED] tem cerca de 105/110 colaboradores por todas as lojas da empresa.

**SB:** No que respeita à idade destes colaboradores, tem uma ideia de qual a média de idades?

**DE:** Penso que deverá andar na “casa” dos 45 anos, encontra-se de certeza entre os 45 e os 50 anos, uma vez que temos colaboradores já com muitos anos de experiência.

**SB:** No que respeita às contratações de novos colaboradores, a idade é de algum modo um factor influenciador, existem limites de idade?

**DE:** Sim sinceramente, actualmente não contratamos pessoas com mais de 45 anos, só se houver alguma exceção mas não temos problemas em contratar pessoas com 20 e poucos anos. Se quer que lhe diga, para mim o ideal seria contratar colaboradores entre os 25 e os 45 anos devido às funções que temos na nossa organização. Porque é que digo que estas são as

## Diversidade da Idade no Trabalho

idades ideais? Alargando um pouco a situação, às vezes quando os colaboradores são muito jovens, em questões de pontualidade, assiduidade e responsabilidade, considero que a juventude aí falha um bocadinho. Por sua vez, pessoas com mais idade se pensarmos que precisamos de um colaborador para desempenhar funções a médio e longo prazo, provavelmente este só irá trabalhar connosco numa perspectiva a curto prazo, por questões ligadas à idade da reforma e neste sentido sabemos que o colaborador acabará por abandonar a organização. Temos um limite, mas penso que é alargado, ou seja, até aos 45 anos não temos qualquer problema em contratar colaboradores.

**SB:** Esse limite de idade tem, de alguma forma, a ver com a vossa atividade?

**DE:** Sim, está muito relacionado com o tipo de serviço que prestamos, com o tipo de cliente que nos visita e também com os produtos que nós aqui vendemos. No entanto, nós aqui vendemos muitos artigos ligados à casa e lazer, como costume dizer, o nosso público-alvo vai dos 8 aos 88 e, neste sentido, procuramos também ter um *mix* de idades entre os nossos colaboradores. Dando-lhe um exemplo, se a nossa empresa fosse uma loja de roupa jovem, certamente, contrataria pessoas com idades semelhantes ao nosso público-alvo. Aqui como pretendemos chegar a várias idades, queremos também ter trabalhadores de várias idades, contribuindo para um troca de experiências e vivências. Como tudo na vida existe um lado positivo e negativo, eu considero que o *mix* de idades é mais positivo do que negativo para a nossa empresa.

**SB:** Já falámos de como é feito o recrutamento na vossa empresa e o impacto que a idade apresenta quando planeiam contratar novos colaboradores. Agora, gostaria de compreender como é que funciona ao nível da promoção/progressão da carreira?

**DE:** Na nossa empresa existe a possibilidade de progredir na carreira, ultimamente, não tem existido pelo número de postos de trabalho existentes na empresa, que visa assegurar o bom funcionamento de todas as nossas lojas. Mas há sempre possibilidades!

**SB:** Quando promovem colaboradores a um outro cargo, o factor idade é tido em conta?

**DE:** Não, o factor idade não é tido em conta mas sim o factor competência.

## Diversidade da Idade no Trabalho

**SB:** Há pouco falou-me que tem alguma reticência em contratar pessoas com mais de 45 anos por estarem a aproximar-se da idade da reforma, neste sentido, como funciona a [REDACTED] no que respeita aos despedimentos?

**DE:** Até hoje nunca despedimos ninguém, exceto por justa causa. O que tem havido é uma redução do quadro de pessoal, isto porque é uma empresa com mais de 100 anos de atividade e o que acontece é que quando os nossos colaboradores vão embora por terem atingido a idade da reforma não são substituídos. Ou seja, tem havido uma redução do quadro de pessoal por saída dos funcionários e não por despedimentos. Quase todos os anos, como somos uma loja antiga, pessoas que entram com 18 anos, que têm cá 40 anos de trabalho ou mais, quando atingem a idade da reforma saem e nós não as substituímos. Infelizmente, o mercado encontra-se contraído e, portanto, não precisamos de novos colaboradores. Resumindo, todos os despedimentos que me lembro nos últimos vinte anos foram todos por justa causa devido a roubos.

**SB:** A idade neste caso não foi um factor influenciador de despedimentos?

**DE:** Não, no entanto temos contratos a termo para funções específicas e, às vezes, quando termina o tempo do contrato as pessoas vão-se embora. Estes contratos, normalmente, são feitos nas épocas de natal ou substituição de férias, ou então quando alguma funcionária está grávida e precisa de ser, temporariamente, substituída.

**SB:** A minha questão está mais relacionada com a relevância que dão à idade de um colaborador quando pretendem despedi-lo. Por exemplo, despedirem um colaborador pelo facto de ter mais de 50 anos ou o contrário, alguém mais jovem.

**DE:** Não, a idade até hoje não teve qualquer peso.

**SB:** Gostaria de saber se tem documentado alguns dados quantitativos sobre a idade dos colaboradores. No início da entrevista, disse-me que a média de idades dos colaboradores rondava os 45 anos. Essa informação está documentada ou tem essa média presente devido ao tipo de colaboradores com que contacta diariamente?

**DE:** Presentemente é a ideia que tenho, mas consigo obter esse dado. Temos uma listagem das pessoas que estão neste momento na organização e consigo aceder a esse dado, é só fazer uma média.

## Diversidade da Idade no Trabalho

**SB:** Gostaria de lhe pedir se podia ter acesso a esses dados.

**DE:** Sim, confirme-me só o seu email.

**SB:** No geral, compreendi como são as vossas práticas ao nível do recrutamento, da promoção da carreira e dos despedimentos, agora gostaria de centrar-me, concretamente, na diversidade da idade. Considera a [REDACTED], uma organização diversa no que respeita à idade dos colaboradores?

**DE:** Sim considero que é diversa no que respeita à idade. Esta é uma organização antiga que tem trabalhadores com muitos anos de experiência e, nos últimos anos, houve uma tentativa de contratar pessoas mais jovens. Segundo a minha perceção, o que vejo é que os colaboradores mais jovens desta empresa, têm maior flexibilidade de horários, maior disponibilidade para ir trabalhar para outra loja da empresa e esperamos, que mais aptos fisicamente para serem mais ágeis a desempenhar as tarefas. As pessoas com mais idade têm mais responsabilidade e profissionalismo, têm a experiência da vida. Como se costuma dizer, talvez “mexem-se” menos mas ao mesmo tempo são mais responsáveis, desempenham e cumprem melhor as funções. Acho que no caso da nossa empresa é importante ter estas duas vertentes, acho que não devíamos ter só pessoas com mais idade ou só pessoas mais jovens. Segundo a perceção que tenho é importante ter tanto colaboradores com mais idade como mais jovens, este é um *mix* que segundo a minha perceção é mais positivo do que negativo.

**SB:** No geral considero que o objetivo da entrevista foi concretizado, quero agradecer-lhe o tempo disponibilizado para a realização da mesma e a colaboração nesta investigação.

Anexo E

Folha de instruções para juízes independentes – versão portuguesa

1. Enquadramento do Instrumento

O termo diversidade está relacionado com todas as características que distinguem um ser humano de outro. No local de trabalho, estas diferenças podem ser definidas por características de natureza individual, nomeadamente, idade, género, orientação sexual, classe social, cultura, educação, crenças, experiências, etc., e por características de natureza organizacional, como as competências técnicas (Triandis, 2003). A diversidade percebida do ambiente organizacional influencia tanto os resultados afetivos como de realização e é afetada pelas práticas, procedimentos e recompensas que a organização se rege (Schneider, Gunnarson e Niles-Jolly, 1994).

Estudos anteriores da diversidade no trabalho têm-se centrado na diversidade do género e de etnia, no entanto, a diversidade da idade cada vez mais assume-se com um importante objeto de estudo. O aumento da heterogeneidade das idades no seio das empresas resultante do aumento da esperança média de vida, da baixa natalidade e de outras mudanças económicas e demográficas, levou à existência de uma distribuição assimétrica entre as idades dos colaboradores. Esta distribuição pode resultar numa força de trabalho constituída por várias gerações cujos valores, atitudes e comportamentos podem ser diversos. Assim, se a diversidade da idade for valorizada pelos colaboradores, as diferenças de idade serão percebidas positivamente, o que pode contribuir para que exista mais criatividade e inovação, melhor resolução de problemas e um melhor serviço em termos de marketing e oportunidades económicas quando a organização pretende atingir diferentes grupos de pessoas (Cox, 1991). Por outro lado, se forem percebidas negativamente as organizações poderão ter de lidar com elevadas intenções de abandono da organização, bem como, com preconceito e discriminação, ativando o medo da diferença, a crença de que as iniciativas para a diversidade são injustas e que poderão ser uma ameaça para a progressão na carreira (Cox, 1991). Como tal, torna-se importantíssimo conhecer as atitudes e percepções dos colaboradores sobre a diversidade da idade uma vez que, a partir daí, podem ser delineadas medidas de melhoria ou de minimização. Estas atitudes face à diversidade da idade podem caracterizar-se

## Diversidade da Idade no Trabalho

por terem uma componente emocional, cognitiva e comportamental (Rosenberg e Hovland, 1960). De acordo com De Meuse e Hostager (2001) existem determinadas reações dos

indivíduos quando confrontados com a diversidade, destacando-se, as reações emocionais, os julgamentos (relacionados com as crenças dos indivíduos) e as reações comportamentais. Qualquer uma destas reações pode ser positiva ou negativa. Atendendo que este estudo mediu as reações à diversidade do trabalho em geral, mediante a apresentação de palavras para cada tipo de reação, no presente estudo, estas serão adaptadas para medir a diversidade da idade no trabalho. Além disto pretendemos compreender se estas diferentes reações/attitudes variam consoante o nível de análise, ou seja, se as attitudes do individuo sobre a diversidade da idade são semelhantes ou não às percepções que este apresenta sobre as attitudes da sua organização relativamente à diversidade da idade. Uma vez que estes níveis de análise foram utilizados no estudo da diversidade no trabalho em geral, no presente estudo, serão adaptados à diversidade da idade (Bean et al., 2001; Mor Barak, Cherin & Berkman, 1998).

## 2. Objetivo do Instrumento

Poucos são os estudos que se têm debruçado sobre o constructo da diversidade da idade e, até ao momento, não existem evidências empíricas de um instrumento que meça as attitudes e percepções de diversidade da idade no trabalho. Como tal, no presente estudo, pretende-se desenvolver um instrumento de diagnóstico que meça as attitudes e percepções de diversidade da idade mediante o cruzamento de dois níveis organizacionais (individual e organizacional) com as diferentes attitudes face à diversidade da idade (componente emocional, cognitiva e comportamental). Neste cruzamento as attitudes face à diversidade da idade podem apresentar uma valência positiva ou negativa. Importa salientar que uma vez que estas categorias foram utilizadas para medir a diversidade no trabalho geral, todos os itens aqui apresentados são adaptados das escalas originais.

## 3. Categorias do Instrumento e respetiva classificação

Os seguintes níveis organizacionais foram baseados nos seguintes instrumentos: “Diversity Climate Survey”(Bean et al., 2001) e “Diversity Perceptions Scale” (Mor Barak, Cherin & Berkman, 1998).

**a) Nível Individual:** diz respeito às experiências, percepções e attitudes sobre a diversidade da idade no trabalho (NI).

## Diversidade da Idade no Trabalho

**b)Nível Organizacional:** diz respeito às percepções que o indivíduo tem das atitudes da organização relativamente às práticas/políticas de diversidade da idade no trabalho (NO).

As atitudes face à diversidade basearam-se no “Reaction to Diversity Inventory” (De Meuse e Hostager,2001).

**1) Atitudes – Componente emocional:** caracterizam-se pelos sentimentos e emoções que os indivíduos apresentam como resposta à diversidade da idade no trabalho. Estes sentimentos e emoções podem apresentar uma valência positiva ou negativa, onde a diversidade da idade no trabalho pode traduzir-se como agradável ou desagradável para o indivíduo (CE).

**2)Atitudes – Componente Cognitiva:** dizem respeito às crenças e conhecimentos atuais que os indivíduos têm sobre a diversidade da idade no trabalho e às avaliações que fazem com base nessas crenças e conhecimentos (AC).

**3) Atitudes – Componente Comportamental:** caracterizam-se pelas ações ou comportamentos adotados face à diversidade da idade no trabalho. No geral traduz-se naquilo que o indivíduo tenciona fazer como resposta à diversidade da idade (CC).

## 4. Instruções de Cotação

Para cada item apresentado deverá assinalar se este corresponde a um determinado nível **a** ou **b** e a uma determinada atitude **1**, **2** ou **3**. Assim sendo, pretende-se que cada item seja cotado em duas categorias diferentes (níveis e atitudes).

Exemplo:

Categoria:	Nível	Atitude
Sinto-me feliz por trabalhar com pessoas de diferentes faixas etárias	A	1

## 5. Itens do Instrumento

Instruções dadas aos participantes e respetiva escala de medida

“Neste questionário estamos interessados em saber o modo como perceciona a idade no seu trabalho”. A sua opinião é de extrema importância pelo que deve ser uma opinião sincera. Não existem respostas certas ou erradas.

## Diversidade da Idade no Trabalho

Para cada uma das seguintes frases, por favor indique o grau em que concorda ou discorda com as afirmações”

<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Não Concordo nem Discordo</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1	2	3	4	5	6	7

<b>Categoria:</b>	<b>Nível</b>	<b>Atitude</b>
Sinto-me entusiasmado(a) por trabalhar com pessoas de diferentes faixas etárias		
A minha organização revela orgulho em ter colaboradores de diversas idades		
Colaboro com pessoas de diferentes idades no meu local de trabalho		
Na minha organização acredita-se que não se acrescenta qualquer valor tendo trabalhadores de diversas idades		
Acredito que é bom ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço		
A minha organização compreende as dúvidas dos colaboradores de diversas idades		
Sempre que um trabalhador tem algum problema, independentemente da sua idade, a minha organização é benevolente		
Sinto-me frustrado(a) por, no trabalho, ouvir comentários desagradáveis baseados nas diferenças de idade das pessoas		
Na minha organização considera-se ético ter trabalhadores de diversas idades		
. No meu local trabalho, ouço conselhos de pessoas de diferentes idades		
. Já me senti indignado pela forma como me trataram devido à minha idade		
. Acredito que é justo ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço		

## Diversidade da Idade no Trabalho

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>. No meu local trabalho, afasto-me de pessoas que tenham uma idade diferente da minha</li><li>. A minha organização não costuma contratar pessoas de determinadas idades</li><li>. A minha organização preocupa-se por ter de contratar de recrutar trabalhadores de diversas idades</li><li>. Considero pouco útil ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço</li><li>. A minha organização trata mal trabalhadores de determinadas idades</li><li>. Na minha organização considera-se pouco justificável ter trabalhadores de diversas idades</li></ul> |  |
|---|--|

Anexo F

Folha de instruções juízes independentes – versão inglesa

1. Literature Review - Instrument

The term diversity relates to all human differences that distinguish one being from another. These differences (in workplace) can be categorized as individual characteristics, the primary elements that make individuals different from another one, such as age, gender, sexual orientation, social class, culture, education, beliefs, experiences and organizational characteristics like technical skills (Triandis, 2003). The diversity climate refers to the psychological perspective and influences affective and achievement outcomes and can be created by practices, procedures and rewards in the organization (Schneider, Gunnarson e Niles-Jolly, 1994).

The study of diversity over the years has been focused on gender equality and ethnic diversity at work. However, in past few years, age diversity has become an important subject of study. Increasing age heterogeneity in organizations/ companies as a result of an increasing life expectancy, of a declining birth rate and other demographic changes, contributed to an asymmetric distribution of employees' age. This distribution may result in a workforce constituted by several generations of people with diverse values, attitudes and behaviors. Thus, if employees value age diversity, age differences will be positively perceived. On the other hand, if they were perceived negatively, organizations will have to lead with high turnover intentions, prejudice and discrimination (Cox, 1991). So it's important knowing the employees' attitudes and perceptions about age diversity in order to devise measures for valuing diversity and minimize discrimination. These age diversity attitudes have been studied in three components: an affective component, focusing on feelings; a cognitive component, focusing on beliefs or judgments and a behavioral component, focusing on behavioral intentions (Rosenberg e Hovland, 1960). According to De Meuse e Hostager (2001), diversity elicits a broad range of emotional, cognitive and behavioral responses, namely, reactions. These three dimensions of diversity reactions – emotional, cognitive and behavioral – can be positive or negative. This study focuses on general reactions to workplace diversity, upon presentation of several words for each reaction, so in the present study we will adapt these words in order to measure climate age diversity in workplace. Moreover, we want

to understand if these different attitudes depending on the individual or organizational level. In other words, we want to know if individual's attitudes and perceptions about age diversity is equal or not to the perception that individual has about her organization's attitudes. Once again, these levels were used in the framework of diversity in workplace. In present study, they will be adapted to age diversity in workplace (Bean et al., 2001; Mor Barak, Cherin & Berkman, 1998).

### 2. Purpose of the Instrument

The construct of age diversity in workplace has been little studied, and to present date, there is no empirical evidence of an instrument that measure this construct. In the present study, we want to develop a diagnosis instrument that measures' attitudes and perceptions about age diversity by intersection of two organizational levels (individual and organizational) with different attitudes to age diversity (emotional component, cognitive component and behavioral component). These attitudes can be positive or negative. These categories were used to measure diversity in the workplace so all the items presented here were adapted from the original scales.

### 3. Instrument categories

The following organizational levels were adapted from "Diversity Climate Survey" (Bean et al., 2001) and "Diversity Perceptions Scale" (Mor Barak, Cherin & Berkman, 1998).

- a) **Individual Level:** Individuals' experiences, perceptions and attitudes about age diversity in workplace (IL).
- b) **Organizational Level:** Perceptions about organization' attitudes regarding age diversity practices and policies in workplace (OL).

The following attitudes to age diversity in workplace were adapted from "Reaction to Diversity Inventory" (De Meuse e Hostager, 2001).

- 1) **Attitudes – Emotional Component:** Featuring up as the feelings and emotions that individuals have as a response to age diversity in workplace. These feelings and emotions can be positive or negative, being pleasant or unpleasant for individuals (EC).

2) **Attitudes – Cognitive Component:** Related to beliefs and presumed knowledge that individuals have about age diversity and assessments that they doing based on these beliefs and knowledge (CC).

3) **Attitudes – Behavioral Component:** Characterized by actions and behaviors adopted by individuals in relation to age diversity in workplace. Overall translate into what the individual intends to do in response to age diversity (BR).

#### 4. Instructions quote

For each item presented, you have to indicate whether this corresponds to a certain level **a** or **b** and a given reaction attitude **1, 2** or **3**. It is intended that each item is listed in two different categories (levels and attitudes).

Example:

Category:	Level	Attitude
I feel happy for working with people of different age groups	a	1

#### 5. Instrument Items

Instruction given to participants and respective measurement scale

“In this questionnaire we are interested in knowing how you see **age** in your work. Your opinion is very important for us and should be an honest opinion. There are no rights or wrongs answers.

For each following statements, please indicate the degree you agree or disagree with the statements”

Totally Disagree	Disagree	Partially Disagree	Neither Agree Nor Disagree	Partially Agree	Agree	Totally Agree
1	2	3	4	5	6	7

Category:	Level	Reaction
-----------	-------	----------

## Diversidade da Idade no Trabalho

<ol style="list-style-type: none"><li>1. I am excited to work with people of different age groups.</li><li>2. My organization reveals pride in having employees of different ages</li><li>3. I collaborate with people of different ages in my workplace</li><li>4. In my organization it is believed that there is no added value in having employees of different ages</li><li>5. I think it's good having people from different age groups working in the same space</li><li>6. My organization understands the concerns of employees of different ages</li><li>7. Whenever an employee has a problem, regardless of his/her age, my organization is benevolent</li><li>8. I feel frustrated when at work I hear unpleasant comments based people' age differences</li><li>9. In my organization it is considered ethical to have employees of different ages</li><li>10. In my workplace, I hear the advice from people of different ages.</li><li>11. I already felt outraged in work by the way they treated me due to my age</li><li>12. I think it's fair having people of different age groups working in the same space</li><li>13. In my workplace, I turn away from people that have a different age than mine.</li><li>14. My organization usually doesn't hire people of certain ages</li><li>15. My organization is concerned of having employees of different ages</li><li>16. I think that is it is little useful to have people of different age groups working in the same space</li><li>17. My organization mistreats employees of certain ages</li><li>18. In my organization it is considered little justifiable to have employees of certain ages.</li></ol>		
---	--	--

Anexo G

Versão Conceptual da Escala

1.1. Atitude individual da diversidade da idade – Componente Emocional:

Sinto-me entusiasmado(a) por trabalhar com pessoas de diferentes faixas etárias

Já me senti indignado pela forma como me trataram devido à minha idade

Sinto-me frustrado(a) por, no trabalho, ouvir comentários desagradáveis baseados nas diferenças de idade das pessoas

1.2. Atitude individual da diversidade da idade – Componente Cognitiva:

Acredito que é bom ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço

Considero pouco útil ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço

Acredito que é justo ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço

1.3. Atitude individual da diversidade da idade – Componente Comportamental:

Colaboro com pessoas de diferentes idades no meu local de trabalho

No meu local trabalho, afasto-me de pessoas que tenham uma idade diferente da minha

No meu local trabalho, ouço conselhos de pessoas de diferentes idades

1.4. Perceção da atitude organizacional relativamente à diversidade da idade – Componente Emocional:

A minha organização revela orgulho em ter colaboradores de diversas idades

Sempre que um trabalhador tem algum problema, independentemente da sua idade, a minha organização é benevolente

A minha organização preocupa-se por ter recrutar trabalhadores de diversas idades

1.5. Perceção da atitude organizacional relativamente à diversidade da idade – Componente Cognitiva:

Na minha organização considera-se ético ter trabalhadores de diversas idades

Na minha organização acredita-se que não se acrescenta qualquer valor tendo trabalhadores de diversas idades

## Diversidade da Idade no Trabalho

Na minha organização considera-se pouco justificável ter trabalhadores de diversas idades

### 1.6. Perceção da atitude organizacional relativamente à diversidade da idade –

#### Componente Comportamental:

A minha organização não costuma contratar pessoas de determinadas idades

A minha organização compreende as dúvidas dos colaboradores de diversas idades

A minha organização trata mal trabalhadores de determinadas idades

Anexo H

Versão final da Escala de Diversidade da Idade

Seguidamente vai encontrar um conjunto de afirmações que podem corresponder a opiniões de colaboradores da organização onde trabalha atualmente. A sua opinião é de extrema importância pelo que deve ser uma opinião **sincera** e **espontânea**. Por isso, **não existem respostas certas ou erradas**.

Nesta parte do questionário estamos interessados em saber o modo como percebe a idade no seu trabalho. Por favor indique com uma cruz (X) o grau em que concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Sinto-me entusiasmado(a) por trabalhar com pessoas de diferentes faixas etárias							
A minha organização revela orgulho em ter colaboradores de diversas idades							
Colaboro com pessoas de diferentes idades no meu local de trabalho							
Na minha organização acredita-se que não se acrescenta qualquer valor tendo trabalhadores de diversas idades							
Acredito que é bom ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço							
A minha organização compreende as dúvidas dos colaboradores de diversas idades							
Sempre que um trabalhador tem algum problema, independentemente da sua idade, a minha organização é benevolente							
Sinto-me frustrado(a) por, no trabalho, ouvir comentários desagradáveis baseados nas diferenças de idade das pessoas							
Na minha organização considera-se ético ter trabalhadores de diversas idades							
No meu local trabalho, ouço conselhos de pessoas de diferentes idades							
Já me senti indignado pela forma como me trataram							

## Diversidade da Idade no Trabalho

devido à minha idade							
Acredito que é justo ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço							
No meu local trabalho, afasto-me de pessoas que tenham uma idade diferente da minha							
A minha organização não costuma contratar pessoas de determinadas idades							
A minha organização preocupa-se por ter de recrutar trabalhadores de diversas idades							
Considero pouco útil ter pessoas de diferentes faixas etárias a trabalhar no mesmo espaço							
A minha organização trata mal trabalhadores de determinadas idades							
Na minha organização considera-se pouco justificável ter trabalhadores de diversas idades							

Anexo I

Correlações da EDIT com outras variáveis<sup>17</sup>

Quadro 19 – Correlações do Nível de diversidade da idade global com outras variáveis

		Orientação à Dominância Social Global	Conflito –Estilo Comp/Colab	Conflito –Estilo Evitamento	Conflito –Estilo Acomodação	Intenção de Turnover	Conflito – Estilo Dominação	Perceção de Discriminação	Clima de idadeismo	Compromisso Organizacional	Idade
Nível de diversidade da idade global	Correlação Pearson	-,115	,023	-,121	,156	-,106	<b>-,343*</b>	<b>-,294*</b>	<b>-,783**</b>	<b>,638**</b>	,075
	Significância	,413	,867	,376	,250	,431	,010	,026	,000	,000	,588
	N	53	54	56	56	57	55	57	49	51	55

\*p <0,05 \*\*p <0,01

Quadro 20 – Correlações das duas dimensões da EDIT com outras variáveis

		Intenção de Turnover	Conflito –Estilo Evitamento	Conflito –Estilo Comp/Colab	Orientação à Dominância Social Global	Clima de idadeismo	Conflito –Estilo Acomodação	Perceção de Discriminação	Compromisso Organizacional	Conflito –Estilo Dominação	Idade
Atitudes face à diversidade da idade a um nível individual	Coeficiente Correlação Spearman	-,094	-,061	,099	<b>-,359**</b>	<b>-,569**</b>	<b>,316*</b>	-,249	,058	-,249	,057
	Significância	,480	,648	,467	,008	,000	,016	,057	,679	,057	,674
	N	59	58	56	54	50	58	59	53	59	57
Perceção da atitude organizacional face à diversidade da idade	Coeficiente Correlação Spearman	-,136	-,057	,036	,034	<b>-,672**</b>	0,048	<b>-,275*</b>	<b>,678**</b>	<b>-,275*</b>	,054
	Significância	,313	,672	,792	,807	,000	,726	,037	,000	,037	,691
	N	57	57	55	54	50	57	58	51	58	56

\*p <0,05 \*\*p <0,01

<sup>17</sup> Fizeram-se correlações com coeficiente de Spearman para as variáveis que não seguirem uma distribuição normal.