



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Economia Política

A relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores: o potencial efeito moderador da idade e da perspetiva de tempo futuro ocupacional

Adriana Marques Nobre Nunes

Dissertação submetida como requisito para obtenção do grau de Mestre em Políticas de
Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:

Professora Doutora Sara Cristina Moura da Silva Ramos, Professora Auxiliar do Departamento de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS) e Investigadora Integrada no
DINÂMIA'CET-IUL, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2020



**CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS**

Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Economia Política

A relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores: o potencial efeito moderador da idade e da perspectiva de tempo futuro ocupacional

Adriana Marques Nobre Nunes

Dissertação submetida como requisito para obtenção do grau de Mestre em Políticas de
Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:

Professora Doutora Sara Cristina Moura da Silva Ramos, Professora Auxiliar do Departamento de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS) e Investigadora Integrada no
DINÂMIA'CET-IUL, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2020

AGRADECIMENTOS

Para a elaboração desta dissertação foi imprescindível o incentivo e apoio de diferentes pessoas e organizações, aos quais gostaria de expressar o meu agradecimento.

À Professora Doutora Sara Ramos, por ter aceite ser minha orientadora numa altura que ainda estava bastante. Pela forma como orientou o presente estudo, pela partilha de conhecimento e ideias, pelo carinho, pela atenção e disponibilidade que teve sempre ao longo deste processo.

À Professora Inês Carneiro e Sousa e à Professora Tatiana Marques, que estiveram sempre presentes e disponíveis. O apoio, a partilha de conhecimento e sugestões que me deram foram sem dúvida uma grande ajuda para que fosse possível ter chegado aqui. À professora Tatiana Marques, quero ainda agradecer a tradução das escalas dos instrumentos utilizados no presente estudo.

Às minhas colegas do projeto *Aging at Work*, por tornarem este trabalho menos solitário, quer nas reuniões, nas idas para a biblioteca e por todas as mensagens de incentivo que foram trocadas.

Aos meus pais, por acreditarem sempre em mim e me terem proporcionado concluir mais uma etapa. Por nunca terem colocado nenhuma pressão ao longo do meu percurso académico e terem respeitado todas as minhas escolhas e decisões. Por me motivarem sempre a continuar.

Aos meus amigos, pela força extra e companhia constante durante a realização deste trabalho.

Às organizações, que se disponibilizaram em ajudar através do preenchimento dos questionários. A todos os outros participantes que, através das redes sociais e redes de contacto, aceitaram participar e mostraram interesse neste projeto.

Estou eternamente grata!

RESUMO

Num contexto atual marcado pelo envelhecimento sociodemográfico é necessário sensibilizar as organizações para uma gestão e desenho do trabalho adequados a todos os trabalhadores. Este estudo visa analisar a relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores tendo em conta a idade e a perspetiva de tempo futuro ocupacional. Pretende-se saber de que forma determinadas características do trabalho podem alterar o nível de envolvimento no trabalho em trabalhadores de diferentes idades e com diferentes perspetivas de tempo.

A análise empírica está suportada em dados recolhidos através da administração de dois questionários, divididos por dois momentos temporais, a uma amostra de profissionais (n=372) com idades compreendidas entre os 22 e 66 anos, maioritariamente graduados e com maior representatividade nos setores da indústria e banca/serviços financeiros.

Os resultados apontam para uma importância das características do trabalho em relação ao envolvimento dos trabalhadores independentemente da idade e da perspetiva de tempo futuro ocupacional que estes têm. Isto significa que a idade e a perspetiva de tempo futuro não moderam a relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores. Concluiu-se, desta forma, que as características do trabalho são sempre relevantes para todos.

Este estudo contribuiu para uma nova compreensão da idade e da perspetiva de tempo futuro no contexto de trabalho, através das teorias do desenvolvimento e do envelhecimento, um tema ainda pouco explorado na literatura.

Palavras-Chave: Características do Trabalho, Envolvimento, Envelhecimento no Trabalho, Gestão da idade, Perspetiva de Tempo Futuro, Perspetiva de Tempo Futuro Ocupacional.

Códigos de classificação (JEL Classification System):

J. Economia Demográfica e do Trabalho

J21- Força de Trabalho e Emprego, Tamanho e Estrutura

ABSTRACT

In a current context marked by sociodemographic ageing, it is essential to raise the awareness of organizations towards a suitable management and job design for all employees. This study aims to analyse the relationship between the nature of work and the engagement of workers, according to their age and occupational future time perspective. The aim is to determine how work characteristics can change the work engagement in employees of different ages and with different time perspectives.

The empiric analysis is supported by data gathered by the administration of a two waves questionnaire carried out on a sample of professionals (n=372), aged between 22 and 66, most of them graduated and with a greater representation in the industry and banking/financial sector.

The results suggest the importance of the work characteristics in relation to the engagement of workers, regardless of their age and their future time perspective. This means that age and future time perspectives do not moderate the relation between work characteristics and the engagement of workers. This way we can concluded that the work characteristics are always important for everyone.

This study contributed to a new understanding of age and future time perspective in the work context, by means of the lifespan developmental theory, a still little explored topic in literature.

Keywords: Job Design, Engagement, Aging at Work, Age Management, Future Time Perspective, Occupational Future Time Perspective.

JEL Classification System:

J. Demographic and Labor Economics

J21- Workforce and Employment, Size and Structure

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1 IDADE	3
1.2 PERSPETIVA DE TEMPO FUTURO	7
1.3 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	11
1.4 ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES	16
CAPÍTULO 2 – MODELO DE ANÁLISE E HIPÓTESES DO ESTUDO	19
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	23
3.1 MÉTODO	23
3.2 AMOSTRA	23
3.3 INSTRUMENTOS	23
3.3.1 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	23
3.3.2 PERSPETIVA DE TEMPO FUTURO OCUPACIONAL	24
3.3.3 ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES	24
3.3.4 IDADE	25
3.4 PROCEDIMENTO E ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS	25
4 – RESULTADOS EMPÍRICOS	27
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA E CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS	27
4.2 ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR ENTRE IDADE E PERSPETIVA DE TEMPO FUTURO OCUPACIONAL	28
4.3 ANÁLISE DOS EFEITOS DE MODERAÇÃO DA IDADE E DA PERSPETIVA DE TEMPO FUTURO OCUPACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO E O ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES	29
4.3.1 EFEITO MODERADOR DA IDADE NA RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO E O ENVOLVIMENTO	29
4.3.2 EFEITO MODERADOR DA PERSPETIVA DE TEMPO FUTURO OCUPACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO E O ENVOLVIMENTO	32
4.4 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO E O ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES	35
CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
CONCLUSÃO	43
BIBLIOGRAFIA	45
ANEXOS	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Modelo conceptual A: A relação entre a idade e a perspectiva de tempo futuro ocupacional

Figura 2.2: Modelos conceptuais B1 e B2: A relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores, tendo como potencial efeito moderador a idade

Figura 2.3: Modelo conceptual C: A relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores, tendo como potencial efeito moderador a perspectiva de tempo futuro ocupacional

Figura 3.1: Modelo de análise de estatística (modelo de moderação)

Figura 4.1: Média, desvios-padrão, consistência interna e correlações entre variáveis

Figura 4.2: Resultados da influência das características do trabalho no envolvimento dos trabalhadores com moderação da idade

Figura 4.3: Tendências nas moderações da idade na relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores

Figura 4.4: Resultados da influência das características do trabalho no envolvimento com moderação da perspectiva de tempo futuro ocupacional

Figura 4.5: Tendências nas moderações da perspectiva de tempo futuro ocupacional na relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

FTP – Perspetiva de Tempo Futuro

GRH – Gestão de Recursos Humanos

JDS – Job Diagnostic Survey

OFTP – Perspetiva de Tempo Futuro Ocupacional

RH – Recursos Humanos

SOC – Teoria da Seleção, Otimização e Compensação

SST – Teoria da Seletividade Socioemocional

WDQ – The Work Design Questionnaire

INTRODUÇÃO

O envelhecimento da população, resultante da diminuição da taxa de natalidade e mortalidade, assim como do aumento da esperança média de vida, trouxe consequências sociais, económicas, políticas, mas também na forma como as empresas precisam de gerir os seus recursos humanos. Isto levou a que vários investigadores procurassem compreender de que forma a idade dos indivíduos poderia explicar certos fenómenos e comportamentos, especialmente de que forma as diferenças de idade surgem em contexto de trabalho e quais as implicações na prática de recursos humanos (Wang et al., 2015).

As teorias do desenvolvimento e do envelhecimento são uma base sólida para estudos que procurem explorar as diferenças de idades nos processos cognitivos e motivacionais dos indivíduos, em particular no contexto de trabalho. Este contexto de trabalho é, atualmente, caracterizado por vários desafios decorrentes de uma força de trabalho envelhecida, tais como a atração, retenção e satisfação dos trabalhadores de todas as idades (Zaniboni et al., 2013), em especial dos mais velhos.

Verifica-se que existem frequentemente atitudes de discriminação por parte das empresas em relação aos trabalhadores mais velhos, com base na ideia de que à medida que estes envelhecem vão perdendo competências fundamentais nas suas vidas profissionais (Sterns et al., 1995; Kooij et al., 2013). Porém, existem estudos (e.g., Kanfer & Ackerman, 2004; Lockenhoff & Carstensen, 2004; Ilmarinen, 2001) que mostram que os trabalhadores mais velhos podem recompensar possíveis perdas com a experiência e conhecimentos adquiridos ao longo das suas vidas, e que estes são tão ensaiáveis e económicos como os mais novos.

Além disso, a literatura mostra que a idade está associada de forma negativa à perspetiva de tempo futuro, o que significa que à medida que os indivíduos envelhecem percebem o seu futuro como limitado e, por isso, veem menos oportunidades nas suas vidas. Assim, ao longo dos anos os indivíduos têm objetivos de vida diferentes (Carstensen et al., 2003; Lockenhoff & Carstensen, 2004), comportamentos e atitudes face a outros aspetos, como por exemplo em relação às características do trabalho.

Neste sentido, uma forma de conseguir ultrapassar muitos destes desafios impostos pelo envelhecimento da população ativa é através de uma melhor compreensão das características do trabalho, especificamente num desenho reajustado aos trabalhadores, consoante as diferentes fases da vida.

O presente estudo visa analisar o efeito moderador da idade e da perspetiva de tempo futuro ocupacional na relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores, para isso a pergunta de partida para esta análise é: qual a relação entre as características do trabalho (autonomia, variedade de tarefas, variedade de competências, significado de tarefa, identidade de tarefa e feedback) e o envolvimento em trabalhadores de diferentes idades e com diferentes perspetivas temporais?

É de facto importante que as empresas encontrem formas de desenvolver um bom desenho do trabalho, tendo em conta todas estas necessidades (Harper & Marcus, 2006), e por isso torna-se necessário (1) explorar a associação entre a idade e a perspetiva de tempo futuro ocupacional (saber se

a perspetiva temporal é um dos processos associados ao avanço da idade que pode ajudar a explicar as mudanças comportamentais nos indivíduos), (2) analisar a relação entre as diferentes características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores, e por último, (3) testar o potencial papel moderador da idade e da perspetiva de tempo futuro ocupacional nesta relação.

Este tema é ainda pouco estudado na literatura, contudo a sua importância reside no facto de, caso se verificar que trabalhadores de diferentes idades beneficiam de determinadas características, e que estas estão associadas a diferentes comportamentos no contexto de trabalho, poder contribuir para uma nova abordagem e implicações nas políticas de recursos humanos.

Para responder aos objetivos propostos foi utilizada uma metodologia quantitativa através da aplicação de dois questionários, divididos por dois momentos temporais, a 372 indivíduos que à data do preenchimento exerciam uma atividade profissional. A amostra inclui participantes de várias empresas de setores e dimensões diferentes, e ainda, da rede de contactos pessoais.

O presente estudo está dividido por quatro capítulos referentes ao enquadramento teórico, metodologia, resultados empíricos e discussão dos resultados, e ainda apresenta uma conclusão final do estudo. Numa primeira instância, através da revisão da literatura são explicadas, de forma isolada, cada uma das variáveis para que depois exista uma maior compreensão da possível relação entre elas. De seguida, são descritos o método utilizado, a amostra, as medidas de avaliação dos constructos e os procedimentos. Nos restantes capítulos são demonstrados e discutidos os dados recolhidos através dos questionários.

CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O presente capítulo aborda as diferentes perspetivas existentes na literatura sobre cada uma das variáveis em análise, numa primeira instância de forma isolada para que exista uma maior compreensão sobre os próprios constructos e, de seguida, a possível relação entre elas e respetivos modelos de análise.

1.1 IDADE

As alterações demográficas que têm caracterizado as sociedades ao longo das últimas décadas, especificamente o envelhecimento sociodemográfico, têm sido alvo de várias áreas de investigação, tendo como principal preocupação perceber de que forma a idade dos indivíduos poderá explicar determinados fenómenos sociais e de que forma poderá afetar os comportamentos e atitudes dos indivíduos.

Através de estudos focados no contexto de trabalho e problemáticas associadas ao envelhecimento da população ativa sabe-se que a variável idade apresenta uma grande vantagem pela sua construção multifacetada. Quer isto dizer que para além da maioria dos estudos utilizarem a idade cronológica (a própria idade que o indivíduo tem com base na data de nascimento), existem na literatura outras formas de avaliar a idade como as perceções, em particular a idade subjetiva (Montepare & Lacham, 1989; Galambos et al., 2005; Carstensen, 2006; Montepare, 2009; Weiss & Lang, 2012). Esta medida subjetiva da idade é útil em estudos sobre o envelhecimento no trabalho que procurem analisar diferentes grupos etários (Shore et al., 2003) não só pelo facto de esta refletir as particularidades do próprio indivíduo, como o contexto em que este está inserido (Cleveland et al., 1997). Desta forma, a idade que o indivíduo sente ter pode ser diferente da que realmente tem e isso, consequentemente, poderá ter impacto a vários níveis, em especial na forma como reage no contexto de trabalho.

Ainda assim, a idade cronológica continua a ser o constructo da variável mais utilizado em estudos sobre o trabalho, nomeadamente quando se discute políticas de gestão de recursos humanos, pois é necessário que exista uma uniformização de práticas e objetividade nos critérios de inclusão/segmentação dos indivíduos, o que com a idade subjetiva se torna impraticável.

O presente estudo utiliza a idade cronológica não apenas por esta ser a mais orientada para a gestão de pessoas e para a definição e construção de políticas de recursos humanos, mas também por existirem evidências recentes de que esta é a forma mais adequada para medir as mudanças efetivas que ocorrem ao longo da vida dos indivíduos, quer sejam estas pessoais ou profissionais (Bohlmann et al., 2018).

O envelhecimento da população ativa tem sido bastante estudado, com especial foco nos trabalhadores mais velhos. Nas últimas décadas vários são os estudos que mostraram que o grupo de trabalhadores mais velhos são alvo de atitudes discriminatórias e estereótipos em contexto laboral por parte de colegas e chefias (Posthuma & Campion, 2009), muitas vezes essas atitudes acontecem de forma espontânea por quem as pratica e podem ter consequências negativas na carreira dos trabalhadores, quer no processo de recrutamento e seleção para um determinado emprego, quer na

própria evolução de carreira (e.g., promoções, oportunidades de desenvolvimento e formação) (Maurer et al., 2003 cit in Kooij et al., 2013). É certo que a discriminação etária é um processo característico em contexto laboral por toda a Europa (Walker, 2015) e que a maioria destes estereótipos estão associados ao pensamento de que com o avanço da idade existem determinadas mudanças físicas, mentais e sociais (Kooij et al., 2013) como a deterioração da capacidade de adquirir novas competências, a maior probabilidade de existirem acidentes no trabalho e problemas de saúde, e ainda maior resistência por parte dos indivíduos (Sterns et al., 1995).

De facto, ao longo do tempo ocorrem algumas mudanças, sobretudo físicas, que poderão ter impacto no trabalho dos indivíduos e no respetivo desempenho dos mesmos. O período a partir do qual os declínios da idade se fazem sentir é aquele a partir do qual alguns autores consideram o indivíduo um *trabalhador envelhecido* e ocorre a partir dos 30 anos de idade, com tendência a agravar nos 15 a 20 anos posteriores (Ilmarinen, 2001). Ainda que muitos autores utilizem as idades entre os 45 e os 50 para começar a designar os trabalhadores de mais velhos, não existe um consenso geral na literatura sobre esta definição (Ng & Feldman, 2010) pelo facto de existir uma variedade de culturas e contextos num só momento e local (Truxillo et al., 2014:a). Além disso, o processo de envelhecimento e as alterações nas atitudes e comportamentos dos indivíduos eventualmente provenientes deste, é algo que vai acontecendo ao longo do tempo e não num período exato (Ng & Feldman, 2015).

Recomendações recentes, acerca da metodologia a aplicar em estudos que utilizem a variável idade, revelam que esta deve ser utilizada numa escala contínua e não como grupos ou categorias de idade. A utilização da idade como uma variável contínua faz com que não se perca as diferenças de cada indivíduo em si e não haja uma diminuição do rigor e poder estatístico (Bohlmann et al., 2018).

Retomando a questão dos estereótipos em relação à idade dos indivíduos, ainda que possam existir algumas mudanças ao longo do tempo, não existem evidências de que essas mudanças funcionais aconteçam de forma generalizada (Lockenhoff & Carstensen, 2004). Além de que, a idade do indivíduo poderá não ser o único fator diretamente associado ao declínio das capacidades, apenas se confirma que com o aumento da idade os sentidos sensoriais vão sofrendo algumas alterações (Sterns et al., 1995; Harper & Marcus, 2006). Isto significa que, para além da idade, outros aspetos devem ser levados em conta quando se procura analisar o comportamento dos indivíduos e os resultados no contexto de trabalho, nomeadamente o ambiente no qual está inserido. Ou seja, existem diferentes tipos de trabalho, seja por exemplo em relação ao nível de esforço físico que é necessário ou grau de rotina, e isso poderá ter diferentes impactos no desempenho dos trabalhadores (Harper & Marcus, 2006).

Em determinados contextos profissionais poderá existir um diferencial entre *esforço físico requerido versus esforço físico conseguido* e o reforço nas competências cognitivas poderá ser um elemento forte para compensar tal situação. Neste sentido, a idade dos trabalhadores não é, nem pode ser, por si só um elemento discriminatório em relação aos mais velhos, mas sim deverá ser utilizada com o objetivo de encontrar eventuais carências e tentar ultrapassá-las com um desenho do trabalho adequado às necessidades de todos os trabalhadores (Harper & Marcus, 2006; Ilmarinen, 2001).

O design do trabalho tem um papel fulcral na aplicação de políticas ou de práticas destinadas a prevenir ou indemnizar o declínio físico, se por um lado podem ser evitadas, sobretudo com questões ergonómicas no trabalho, também por outro lado trabalhadores mais velhos que já tenham sentido alterações na forma como trabalham e nos resultados do próprio trabalho é possível modificar determinadas características no trabalho de modo a ajudar a melhorar o desempenho e produtividade dos mesmos (Walker, 2015).

Estudos vieram mostrar que os trabalhadores mais velhos são igualmente adaptáveis, ensináveis e económicos como os mais novos e que, através da experiência e conhecimentos acumulados ao longo das suas vidas (pessoal e/ou profissional), conseguem compensar determinadas perdas que possam existir associadas ao avanço da idade (Sterns et al., 1995; Schalk et al., 2010). Descobriram inclusivamente que o desempenho, a motivação e a satisfação dos trabalhadores não diminui com o avanço da idade (Ilmarinen, 2001; Kanfer & Ackerman, 2004), especialmente quando estes sentem um forte apoio e segurança por parte da empresa (Armstrong-Strassen & Ursel, 2009).

Também Ng e Feldman (2010), num estudo cujo objetivo era traçar um perfil de atitudes do trabalhador mais velho, mostraram que este grupo de trabalhadores tinha níveis mais elevados de determinados comportamentos no contexto de trabalho em comparação com os mais novos (e.g., motivação intrínseca, envolvimento nos seus trabalhos, satisfação e comprometimento), o que vem comprovar que muitos dos estereótipos existentes não correspondem à realidade.

A par disto, vários são os estudos que têm sido feitos com o objetivo de compreender de que forma diferentes políticas e/ou práticas de rh (e.g., Kooij et al., 2014) podem ajudar a obter os comportamentos e atitudes desejados por parte dos profissionais, como o desempenho, a satisfação e o envolvimento. A idade dos trabalhadores tem sido um elemento chave nestes estudos, como Kooij et al. (2010), Innocenti et al. (2012) e Kooij et al. (2013), isto porque as necessidades dos trabalhadores podem variar em diferentes fases de vida, à medida que os indivíduos envelhecem mudam os seus objetivos e, também, a forma como valorizam diferentes aspetos no trabalho.

Existem várias explicações para compreender o porquê de os trabalhadores mais velhos terem comportamentos e atitudes diferentes dos mais novos, nomeadamente a perspetiva de tempo limitada e reduzida que estes percecionam das suas carreiras, quer pela falta de oportunidades, quer pela proximidade da idade da reforma, pela dificuldade que estes têm em mudar de emprego (Kooij et al., 2010) e, muitas vezes, pelo facto de não serem incluídos muitas vezes em vários processos e práticas de rh nas suas organizações.

Em concordância com o que foi defendido por Kooij et al. (2010) também Pinto et al. (2015) afirmam que, apesar de existir uma diminuição da vontade de evoluir na carreira quando os trabalhadores já são mais velhos, quando existem práticas de rh nas organizações (como a formação e desenvolvimento) estes trabalhadores optam por utilizá-las como forma de evitar ou compensar eventuais carências. Os autores descobriram ainda que existe um desequilíbrio naquilo que são as práticas de rh que os trabalhadores consideram como importantes e com maior utilidade para eles das que realmente são aplicadas nas suas organizações.

É fundamental sensibilizar as organizações de que as prioridades e objetivos dos indivíduos mudam e se desenvolvem ao longo do tempo, alterando os comportamentos e atitudes pessoais e fazendo com que as motivações e envolvimento dos mesmos tenham diferentes níveis (Schalk et al., 2010). Para que exista esta compreensão por parte das organizações é importante que estas não deixem que a idade seja um elemento discriminatório quando se fala em políticas e práticas de rh. Quando as organizações se adaptam às necessidades de todos os trabalhadores, em especial dos mais velhos, existem mais resultados positivos e maiores níveis de envolvimento, comprometimento, desempenho e motivação, o que faz com que estes sintam maior vontade de permanecer nos seus trabalhos atuais (Sterns et al., 1995; Armstrong-Strassen & Ursel, 2009; Armstrong-Strassen & Schlosser, 2001; Truxillo et al., 2012; Zacher & Frese, 2009; Pinto et al., 2015). Para que isso aconteça é preciso que o desenho do trabalho e a implementação das práticas de rh na organização tenha em conta a opinião e necessidades de todos os trabalhadores, sendo essencial a participação dos mesmos nesse processo (Pinto et al., 2015). Além disso, para que uma organização consiga uma gestão da idade bem-sucedida é preciso aplicar práticas e medidas para desenvolver uma maior diversidade etária em contexto de trabalho e que todas as barreiras e estereótipos da idade sejam ultrapassados (Walker, 2015).

As teorias do desenvolvimento e do envelhecimento, nomeadamente a teoria da seleção, otimização e compensação (SOC) e a teoria da seletividade socioemocional (SST), são as principais linhas teóricas orientadoras na explicação de determinadas mudanças nos comportamentos e atitudes dos indivíduos com o avanço da idade.

Em primeiro lugar, a SOC defende a ideia de que os indivíduos ao longo das suas vidas e consoante os objetivos vão disponibilizando os seus recursos através de três fases, o *crescimento*, a *manutenção* e a *regulação das perdas*. De forma breve, este processo é caracterizado por uma intensa procura e aquisição de novas competências quando os indivíduos estão no início das suas vidas, para que ao longo dos anos essas competências sejam mantidas através de um esforço causado por eventuais perdas (neste caso, possivelmente causadas pela idade), para que no fim exista uma regulação dessas mesmas perdas e que as melhores competências adquiridas compensem as restantes (Baltes & Carstensen, 1996; Baltes et al., 1999 cit in Kooij et al., 2013).

O processo de envelhecimento é sempre marcado por ganhos e perdas, ainda que nem todos os indivíduos passem por mudanças muito acentuadas ou, como já foi referido, possam compensar os eventuais declínios, havendo por isso possibilidades de existir um *envelhecimento bem-sucedido* (Baltes, 1987 cit in Lockenhoff & Carstensen, 2004). Este processo é caracterizado por uma minimização de perdas e maximização de ganhos, o que significa que os indivíduos conseguem atingir o máximo do seu desenvolvimento e crescimento, fazendo prevalecer uma forte *plasticidade* em idade avançada (Baltes & Carstensen, 1996).

Além disso, Zacher (2015) mostrou evidências de que os recursos, quer individuais quer contextuais, podem ajudar a perceber os diferentes resultados obtidos no trabalho, nomeadamente entre trabalhadores mais velhos e mais novos. Isto significa que um indivíduo mais velho com capacidades

de retirar um maior partido destes dois recursos, consegue o chamado *envelhecimento bem-sucedido* em comparação com outros do mesmo grupo que não o conseguem fazer (Zacher & Schmitt, 2016).

Em segundo lugar, a SST defende que à medida que os indivíduos envelhecem têm uma maior tendência a perceber o seu futuro como limitado, o que significa que os mais novos têm uma maior perceção de tempo restante nas suas vidas, e por isso, a idade está negativamente associada à perspetiva de tempo futuro (Lockenhoff & Carstensen, 2004; Bal et al., 2008). A par disto, à medida que estes envelhecem os objetivos vão-se alterando, dando prioridade aos aspetos emocionais (Carstensen et al., 2003), isto significa que os mais velhos valorizam os objetivos orientados para o momento (presente) e associados ao lado emocional do indivíduo, em detrimento do futuro, isto porque o futuro é algo visto como limitado nesta fase (Lockenhoff & Carstensen, 2004).

Face a todos estes aspetos presentes na literatura torna-se importante compreender de que forma a perspetiva de tempo futuro é um dos processos associados ao avanço da idade que pode ajudar a explicar as mudanças comportamentais nos indivíduos, em particular no contexto de trabalho.

1.2 PERSPETIVA DE TEMPO FUTURO

Kurt Lewin, um dos principais teóricos da perspetiva temporal, definiu este constructo como o conjunto de perceções que os indivíduos têm acerca do seu futuro e/ou passado psicológico, num determinado período (Zimbardo et al., 1997). A perspetiva que os indivíduos têm em relação ao tempo não é algo que acontece de forma regular e contínua, antes pelo contrário, determinados acontecimentos que já aconteceram no passado ou poderão vir acontecer no futuro têm impacto na forma como o indivíduo age, de forma consciente ou inconsciente (Holman & Zimbardo, 2009; Janeiro, 2012) e, consequentemente, pode afetar o funcionamento cognitivo do mesmo (Zimbardo et al., 1997).

Na literatura não existe uma uniformização ou consenso claro relativamente à forma como a perspetiva de tempo é definida e avaliada, porém há evidências para acreditar que o foco temporal detido pelos indivíduos pode ser alterado conforme a fase de vida que se encontrem ou através de acontecimentos (como por exemplo, questões de saúde ou acidentes) (Carstensen & Fredrickson, 1998 cit in Henry et al., 2017). Desta forma, é possível considerar a perspetiva temporal como um constructo multidimensional em que, por um lado, à medida que o nível cognitivo dos indivíduos se desenvolve e se adapta às mudanças e acontecimentos da vida dos mesmos, essa perspetiva de tempo tende a expandir-se, e por outro lado, se existir por parte do indivíduo uma tendência para se focar apenas numa dimensão temporal, seja ela passado, presente ou futuro, de forma excessiva, poderá ter consequências nos comportamentos seguintes (Holman & Zimbardo, 2009).

Num estudo realizado por Zimbardo et al. (1997), cujo objetivo principal era perceber as diferenças das perceções temporais na tomada de decisões dos indivíduos relativamente à condução e comportamentos de risco, verificou-se que os mais novos têm uma maior tendência para uma condução perigosa em comparação com os mais velhos, pois estão mais focados no presente e têm alguma incapacidade de conseguir projetar o futuro. Resumidamente, os indivíduos focados no presente têm

uma tendência para tomar decisões imediatas com base no momento, os indivíduos focados no passado têm sempre em mente uma recuperação de acontecimentos com caráter negativo, e os focados no futuro têm tendência em pensar possíveis e diferentes cenários.

A dimensão de futuro da perspectiva temporal tem vindo, ao longo dos últimos anos, a destacar-se cada vez mais na literatura. As primeiras abordagens acreditavam que a perspectiva de tempo futuro era apenas uma tendência que os indivíduos tinham para se preocuparem com acontecimentos futuros (e.g., planeamento), contudo e de acordo com as teorias de desenvolvimento e do envelhecimento este constructo foi associado a mudanças da idade e objetivos de vida (Henry et al., 2017).

A perspectiva de tempo futuro (FTP) é um constructo flexível e maleável, ligado ao sistema motivacional, no qual vários autores, como por exemplo Carstensen (2006) e Cate e John (2007), acreditam que a quantidade de tempo futuro que os indivíduos percecionam ter à sua frente muda com a idade, o que significa que a perceção de tempo que estes têm vai ter naturalmente implicações no ambiente de trabalho e nos resultados organizacionais dos indivíduos (e.g., desempenho, satisfação e envolvimento) (Kooij et al., 2016).

Como abordado no subcapítulo anterior, existem vários estudos que têm vindo a suportar as ideias defendidas por Carstensen, através da teoria da seletividade socioemocional (SST), no que diz respeito à relação negativa entre a idade e a perspectiva de tempo futuro. Consta-se que os indivíduos no início das suas vidas percecionam o seu tempo como expansivo e aberto, o que leva a que estes tenham motivação e ambição por objetivos instrumentais (e.g., aquisição de informação e conhecimento) que serão valorizados ao longo das suas vidas e no futuro. Por sua vez, no final de vida os indivíduos têm uma maior tendência para se focarem no presente (e.g., interações sociais e necessidades emocionais) (Holman & Zimbardo, 2009; Carstensen, 2006; Truxillo et al., 2014b) e para percecionarem uma diminuição das oportunidades e tempo, deixando de se importar apenas com os objetivos meramente associados ao conhecimento (Carstensen et al., 2003). Desta forma, a perspectiva de tempo que os indivíduos percecionam é fundamental na procura e seleção de objetivos ao longo das suas vidas e isso tem um grande impacto em diferentes níveis comportamentais dos mesmos (e.g., emocional, cognitivo e motivacional) (Zimbardo & Boyd, 1999).

Por outras palavras, existe uma alteração ao longo da vida em relação aos aspetos motivacionais no qual os mais novos preferem aprender sobre o mundo físico e social enquanto que os mais velhos procuram obter significado emocional da vida (passagem dos objetivos informativos e instrumentais para os objetivos emocionais) (Cate & John, 2007).

É importante sublinhar que a idade é um fator bastante importante associado à perspectiva de tempo futuro e que estas duas variáveis podem ajudar a explicar as mudanças comportamentais observadas nos indivíduos. Contudo, também se deve ter em conta que existem alguns acontecimentos e circunstâncias que ocorrem na vida dos mesmos que podem alterar a forma como indivíduos de idades semelhantes têm diferentes perceções de tempo futuro. Carstensen e Fredrickson (1998 cit in Henry et al., 2017) descobriram que indivíduos jovens com possibilidades de morrer devido a uma doença percebiam o seu tempo como limitado. Por isso, esta associação, apesar de numa forma geral ser negativamente linear,

existem acontecimentos particulares que podem determinar e manipular a perspetiva de tempo futuro (Korff et al., 2017).

Relativamente à construção desta variável como objeto de estudo, Carstensen através da SST, utilizou a FTP como unidimensional, caracterizada por um contínuo bipolar de tempo percebido como expansivo (“sensação de que há muito tempo para fazer o que se quer fazer”) a limitado (“sensação que o tempo está a esgotar”) (Cate & John, 2007: 186-187), isto significa que os mais novos veem mais oportunidades e os mais velhos percecionam menos tempo e menos oportunidades.

Com base nestas linhas teóricas, mas desafiando alguns pressupostos, outros autores defenderam a multidimensionalidade do constructo. Cate e John (2007) defenderam a ideia de que uma pessoa mais velha apesar de perceber o seu futuro como limitado, não vê necessariamente menos oportunidades na sua vida (Henry et al., 2017). Desta forma, acreditam que a perspetiva de tempo futuro pode ser definida por um modelo bidimensional com foco nas oportunidades e foco nas limitações (Kooij et al., 2016).

Contudo, os autores focaram o seu estudo na meia-idade por ser um período no qual acreditavam coexistir dois momentos, um desenvolvimento ao nível psicológico e uma quebra proveniente dos limites que mostrasse de forma evidente este continuum do constructo. Adicionalmente a isto, os autores descobriram que quando os indivíduos se comprometem a nível familiar (i.e, casamento e filhos) na faixa etária dos 20-30 anos há uma tendência para que estes percam uma perceção de oportunidades, em comparação com os que não têm este compromisso (Cate & John, 2007). Ainda assim, é evidente a necessidade de analisar em maior detalhe estas diferenças numa faixa etária mais ampla, neste caso toda a população ativa.

É possível encontrar na literatura alguns estudos que replicaram o modelo bidimensional de Cate e John (2007) (como por exemplo Zacher & Frese, 2009 & Kooij et al., 2016 cit in Henry et al., 2017). No entanto, a grande maioria dos estudos utilizaram a construção unidimensional (como Bal et al., 2010 & Baltes et al., 2014 cit in Henry et al., 2017), tendo sido essa a opção tomada na presente dissertação.

Esta vertente da perspetiva temporal foi estudada em áreas da saúde, psicologia clínica, delinquência juvenil, sucesso escolar e comportamentos de risco (e.g., Zimbardo et al., 1997; Janeiro, 2012; Peetsma, 2010), contudo foi negligenciada e pouco explorada em estudos sobre o contexto de trabalho. Uma possível justificação para o facto de não haver muitos estudos sobre o tema no contexto organizacional deve-se à existência de um diferencial de medição da perspetiva de tempo futuro no que diz respeito à sua operacionalização (i.e., FTP ou OFTP), ou seja, alguns autores utilizam a perspetiva de tempo geral para medir a perceção dos trabalhadores enquanto outros utilizam a perspetiva de tempo futuro criada para o contexto laboral (Henry et al., 2017). E ainda, alguns autores optam por avaliar apenas uma dimensão deste constructo, nomeadamente, apenas as *oportunidades* (como Zacher et al., 2010 & Schmitt et al. 2013 cit in Henry et al., 2017), apenas o *tempo restante* (como Kooij & Zacher, 2016 cit in Henry et al., 2017) ou as duas dimensões em simultâneo (como Zacher & Frese, 2009 & Weikamp & Goritz, 2015 cit in Henry et al., 2017).

Seijts (1998 cit in Henry et al., 2017) foi o primeiro a incentivar a aplicação da perspetiva de tempo futuro no contexto de trabalho, acreditando que o tempo que os trabalhadores percecionam e o tipo de

objetivos que valorizam têm implicações diretas na motivação e desempenho dos mesmos. Contudo, foi com Zacher e Frese (2009) que algumas das respostas a estas lacunas existentes na literatura foram dadas. Os autores aplicaram o constructo da perspectiva de tempo futuro (FTP) ao contexto de trabalho adicionando aos itens da escala original desenvolvida por Carstensen e Lang (1996) o termo *ocupacional* (profissional), apresentado assim a perspectiva de tempo futuro ocupacional (OFTP), (Henry et al., 2017). Estes autores analisaram a relação da idade e duas características do trabalho com a OFTP seguindo a mesma lógica do foco em oportunidades *versus* limitações, e concluíram que a idade está, de facto, associada negativamente com as duas dimensões da perspectiva de tempo futuro (i.e., os trabalhadores mais velhos percebem menos tempo e oportunidades no trabalho em comparação com os mais novos). Além disto, descobriram ainda que a OFTP é influenciada por outros fatores como as características pessoais (personalidade) e as características presentes no trabalho (complexidade e controlo do trabalho).

De forma breve, os autores mostraram que quanto maior for o nível de complexidade e controlo no trabalho, os trabalhadores (independentemente da idade que têm) percebem mais oportunidades em comparação aos que não têm essas características presentes nos seus trabalhos. Neste sentido, existem determinadas características que ao terem níveis mais fortes poderão ter impacto na forma como os indivíduos percecionam as suas carreiras, e por isso, os gestores de rh podem ter um papel fundamental para que a relação entre a idade e a OFTP reduza (Zacher & Frese, 2009).

Mas de que forma as restantes características presentes no trabalho poderão estar associadas à idade e à perspectiva de tempo futuro ocupacional? Será que níveis altos de outras características trazem mais oportunidades percebidas aos trabalhadores mais velhos e mais novos? Até ao momento não existem praticamente estudos que procurem mostrar estas diferenças entre características do trabalho e resultados dos indivíduos tendo em conta a idade e a perspectiva de tempo futuro.

Apesar destas lacunas em relação às características do trabalho (associado ao design do trabalho), existem outros estudos que procuraram abranger a compreensão deste constructo em contexto de trabalho. Uma revisão dos estudos sobre a variável no contexto de trabalho mostra que, até aquele momento, existiam 17 estudos que aplicavam a variável FTP e 16 estudos que aplicavam a variável OFTP. No seu conjunto comprovou-se a existência de uma associação negativa com a idade, mas também que esta variável está relacionada a outros aspetos individuais (e.g., traços de personalidade) e contextuais (e.g., características do trabalho). Dos estudos existentes até ao momento verifica-se que a maioria analisou a FTP e a OFTP como mediadoras e, por isso, há necessidade de haver estudos que procurem colocar a variável como moderadora (Henry et al., 2017).

Também Kooij et al. (2016) procurou saber se diferentes perspectivas de tempo futuro, nomeadamente futuro aberto (cheio de oportunidades e tempo restante) e futuro limitado (tempo reduzido e poucas oportunidades), influenciavam diferentes formas de como o trabalho era realizado e se isso trazia mudanças em determinados comportamentos individuais, neste caso no envolvimento e desempenho no trabalho. Os autores descobriram que aqueles que detêm uma perspectiva de tempo futuro aberto desenvolvem mais recursos para fazer face às exigências do trabalho, a fim de que essas se

traduzam em oportunidades de desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos, o que consequentemente faz aumentar os níveis de envolvimento e desempenho. O contrário não se verificou, ou seja, aqueles que detêm uma perspectiva de tempo limitada não reduziram os seus recursos face às exigências do trabalho (Kooij et al., 2016).

Da mesma forma, Zacher (2013) já tinha procurado perceber de que forma a idade dos indivíduos e outras características individuais (personalidade proactiva e a OFTP) podiam afetar a intensidade de procura de emprego. Os resultados do estudo vão de encontro ao que as teorias de desenvolvimento e do envelhecimento defendem, nomeadamente que os indivíduos que possuem uma personalidade proactiva têm tendência para procurar emprego com maior intensidade e que a intensidade da procura de emprego vai diminuindo à medida que os indivíduos envelhecem (Zacher, 2013).

Em concordância com isto, Zacher e Frese (2009) já tinham defendido que a existência de níveis elevados de recursos (individuais e contextuais) podiam fazer variar a perspectiva de tempo futuro percebido pelos indivíduos, independentemente da idade que os mesmos têm. Também vem suportar as evidências defendidas por Cate e John (2007) por mostrarem que embora o foco nas oportunidades seja menor com o avanço da idade, na meia-idade o foco nas limitações não aumentou, o que significa que os indivíduos podem focar-se noutras atividades e desenvolverem-se a partir dessas (Zacher, 2013).

1.3 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

As características do trabalho enquanto objeto de estudo tiveram a sua origem nas primeiras formas de organização do trabalho, ou seja, as abordagens clássicas. A preocupação com a procura da máxima eficiência e produtividade dos trabalhadores através da racionalização fez com que o desenho dos postos de trabalho comesse a ter um destaque na forma como as organizações gerissem os seus recursos e exigências. Frederick Taylor, em 1911, definiu um conjunto de regras e controlo dos postos de trabalho marcados pelo ritmo e rotinização aliado à simplicidade das tarefas realizadas pelos trabalhadores no setor da indústria (Oldhman & Hackman, 2010). A abordagem clássica tinha como principal objetivo a máxima produtividade e rentabilidade através de um funcionamento comparável ao de uma máquina, limitando vários comportamentos do dia-a-dia de todos os trabalhadores (Chambel & Curral, 1995).

Nesta altura acreditava-se que os salários (fator económico) eram o único fator que estimulava os trabalhadores a ficarem mais produtivos e empenhados na realização das suas funções, porém a aplicação destes pressupostos no contexto de trabalho não durou muito tempo devido aos efeitos negativos que começaram a surgir (desmotivação, problemas de saúde, greves, etc.), bem como à contestação por parte de outras correntes teóricas (Chambel & Curral, 1995).

Surge assim uma nova perspectiva do desenho dos postos de trabalho, desenvolvida por Herzberg (teórico da escola das relações humanas), que coloca a motivação dos trabalhadores no centro e defende que a simplicidade dos trabalhos era um motivo da baixa produtividade e para reverter esta situação era necessário que as empresas criassem funções e tarefas de trabalho mais desenvolvidas. Herzberg fez uma distinção de elementos que tivessem impacto no comportamento dos trabalhadores, *fatores*

higiênicos versus fatores motivacionais, afirmando que os primeiros estão associados a elementos extrínsecos (e.g., remuneração, estatuto, condições de trabalho, políticas e práticas da organização) e os segundos a elementos intrínsecos (e.g., realização pessoal, reconhecimento, desenvolvimento e crescimento no trabalho) (Oldham & Hackman, 2010).

A teoria motivacional de Herzberg foi o ponto de viragem para que novas investigações e teorias sobre o desenho de trabalho começassem a surgir, sendo a mais conhecida a teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (1975). Esta teoria também defendia que os fatores extrínsecos não eram os únicos fatores que estavam diretamente associados à motivação dos trabalhadores e, além disso, que podiam existir várias características do trabalho que teriam impacto na motivação dos mesmos (e.g., autonomia, variedade de tarefas, variedade de competências, significado de tarefas, identidade de tarefas e feedback). Os autores desenvolveram, inclusivamente, uma medida de desenho do trabalho (Job Design Survey – JDS) com o objetivo de avaliar esta questão.

Estudos posteriores (e.g., Campion, 1985 cit in Morgeson & Humphrey, 2006) encontraram alguns problemas neste instrumento de avaliação das características do trabalho, como o número reduzido de características. Ainda que Campion, através do questionário Multimethod Job Design Questionnaire (MJDQ), tentasse responder às lacunas existentes no modelo anterior não foi totalmente bem-sucedido por existirem problemas psicométricos na medição de constructos (Morgeson & Humphrey, 2006).

Para Morgeson e Humphrey (2006) o modelo de Hackman e Oldham além de considerar um pequeno número de características do trabalho, só estão nele presentes características motivacionais e por isso salientam a importância de outro tipo de características como as sociais e as contextuais.

Esta falta de variedade de características e respetivas medidas adequadas de avaliação (sem que existam problemas psicométricos e escalas demasiado complexas) fez com que exista uma ausência de trabalhos focados nesta área, particularmente trabalhos que sigam uma linha orientadora idêntica (Morgeson & Humphrey, 2006). O modelo The Work Design Questionnaire (WDQ) foi desenvolvido pelos autores com o principal objetivo de fazer uma síntese de todas as medidas de desenho do trabalho, já existentes na literatura (e.g., psyinfo, ABI-inform e O*NET), e criar uma única medida completa e concreta em que estejam identificadas todas as características (Morgeson & Humphrey, 2006).

Os autores apresentaram três categorias para identificar todas as características do trabalho. Em primeiro, a categoria motivacional (características de tarefa e de conhecimento), a mais destacada na área de investigação pelos aspetos do trabalho em si e com a própria tarefa, que inclui dez características (no anexo A). Existem evidências referidas na literatura de que empregos que detenham elevados níveis destas características se tornam mais desafiadores e estimulantes para os trabalhadores, e conduzem a um aumento do bem-estar físico e psicológico e, também, a um maior desempenho e envolvimento dos mesmos.

Em segundo, as oito características presentes na categoria social, associadas ao bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores e aos níveis de stress, e na categoria de contexto, associadas ao ambiente físico e social do próprio trabalho, e que têm sido bastante negligenciadas na literatura (no anexo B).

Oldham e Hackman (2010), ao reconhecerem posteriormente as críticas apresentadas por outros autores em relação aos modelos de desenho de trabalho, afirmaram que é importante evoluir e adaptar os modelos às novas realidades, e neste caso corrigir lacunas encontradas em modelos anteriores. Apesar destes novos modelos de desenho do trabalho, que ajudam na gestão das organizações em relação aos seus recursos humanos, os autores alertaram para o facto de continuarem a existir problemas laborais (e.g., insatisfação, baixa produtividade, absenteísmo, rotatividade e fraca motivação).

Ora, se o desenho do trabalho pode ser aplicado nas organizações e se possivelmente nelas estão presentes grande parte das características no trabalho, porque é que continuam a existir estes problemas mencionados acima? É necessário explorar de forma detalhada esta questão, em especial saber se as organizações estão a aplicar o desenho de trabalho adequado a todos os trabalhadores, consoante as necessidades e fases de vida na qual estes se encontram. Uma das justificações possíveis para que tal continue a acontecer é a existência de um número reduzido de estudos que procurem relacionar a idade dos indivíduos com outras características individuais no contexto de trabalho, como a perspetiva de tempo futuro, e se estas poderiam ter impacto noutros aspetos do trabalho, em particular nos resultados (Zacher, 2013).

Para tentar ultrapassar estas lacunas presentes na literatura, Truxillo et al. (2012) propuseram um modelo conceptual no qual procuraram explicar a relação existente entre as características do trabalho (apresentadas no WDQ de Morgeson & Humphrey, 2006) e determinados comportamentos e atitudes dos trabalhadores (e.g, envolvimento, desempenho e satisfação). Além disso exploraram, com base nas teorias de desenvolvimento e do envelhecimento, de que forma esta relação se podia modificar consoante as diferenças de idades.

Os autores acreditavam que diferentes níveis das características presentes no trabalho podiam ser mais vantajosos e úteis conforme a idade dos trabalhadores, isto é, elevados níveis de determinadas características podem levar a um aumento dos resultados, como o envolvimento e satisfação nos trabalhadores mais velhos (nomeadamente a autonomia, a variedade de competências, significado de tarefa, interdependência, apoio social e especialização) e nos trabalhadores mais novos (nomeadamente a variedade de tarefas, o feedback, a interação fora da organização).

O facto destas suposições teóricas apresentadas não terem sido testadas de forma empírica fez suscitar o interesse a outros autores pelo tema, realizando estudos que procurassem analisar estas relações entre as características e resultados do trabalho com base nas teorias do desenvolvimento e do envelhecimento.

A característica mais estudada ao longo das últimas décadas é, sem dúvida, a autonomia no trabalho, estando esta associada positivamente a vários comportamentos dos indivíduos em contexto de trabalho (e.g., satisfação, comprometimento, motivação, envolvimento, vontade de aprender) (Ng & Feldman, 2015). Todas as pesquisas existentes sobre a autonomia mostraram que quando existem níveis elevados da mesma, os trabalhadores têm uma maior tendência para terem atitudes positivas no trabalho pois é uma forma destes realizarem-se enquanto profissionais e encontrem um significado nas funções que desempenham (Humphrey, et al., 2007 cit in Ng & Feldman, 2015).

Na meta-análise sobre a autonomia, Ng e Feldman (2015) verificaram que, apesar de existirem vários estudos sobre o impacto da autonomia nos comportamentos e atitudes dos indivíduos, continuavam a existir poucos estudos que tivessem em consideração a idade dos mesmos. Sendo a idade uma variável bastante importante num contexto cada vez mais marcado pelo envelhecimento da força de trabalho, os autores procuraram saber se existem diferenças nas reações entre indivíduos mais velhos e mais novos em trabalhos com elevados níveis de autonomia. Para isso recorreram à formalização de duas hipóteses de estudo antagónicas, ou seja, por um lado acreditavam que com base na teoria das trocas sociais (assente na reciprocidade) os indivíduos mais velhos que experimentam mais autonomia no trabalho respondem com atitudes positivas, por outro lado, com base na teoria da seletividade socioemocional os mais novos valorizam as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de novas competências que lhes são dadas, de modo a que estes consigam mais conhecimento e evoluam nas suas carreiras (Ng & Feldman, 2015).

Com este estudo descobriram que os níveis de autonomia fazem aumentar o desempenho e a produtividade nos trabalhadores mais velhos, permitindo que estes consigam mais facilmente adaptar o trabalho com outras responsabilidades fora do mesmo e, também, fazem aumentar a satisfação, o comprometimento organizacional afetivo e o envolvimento no trabalho nos trabalhadores mais novos permitindo que estes consigam a tal evolução na carreira cumprindo os objetivos pretendidos pelos mesmos (Ng & Feldman, 2015). Com base nestas conclusões antagónicas, de que a característica é tão favorável para os mais novos como para os mais velhos, os autores alertam para a necessidade de mais estudos para testar estas duas vertentes com melhor detalhe.

Wang et al. (2015) também procuraram analisar as diferenças de idade na forma como os trabalhadores reagem às características do trabalho, nomeadamente em relação ao feedback de desempenho. Os autores acreditam que estes estudos contribuem não só para o quadro teórico existente na área da gestão dos recursos humanos, como ajuda as organizações aplicar as políticas e práticas de rh de uma forma adequada e cuidada.

De acordo com os mesmos a orientação do feedback apresenta duas vertentes, a *consciência social* (i.e., “tendência de um indivíduo de usar o feedback a fim de estar ciente das opiniões dos outros sobre si mesmo e informa a qualidade das suas relações sociais no trabalho”) e a *utilidade social* (i.e., “tendência de um indivíduo usar feedback para melhorar o seu desempenho e alcançar as metas de carreira desejadas”) (Wang et al., 2015: 1304).

Com a sua amostra no setor industrial de 623 trabalhadores chineses com idades compreendidas entre os 20 e 60 anos ($M = 35,19$; $DP = 6,92$) chegaram à conclusão de que os mais velhos têm uma maior tendência para a orientação para o feedback de consciência social enquanto os mais novos para a utilidade social. O estudo teve algumas limitações em relação às medidas psicométricas utilizadas (i.e., autorrelatos), ao enviesamento do método comum, uma maior representação do sexo masculino e pelo contexto no qual está inserido (i.e., o respeito existente na cultura chinesa pela população idosa), o que este pode ter feito que os dois grupos de trabalhadores, mais novos e mais velhos, tenham recebido diferentes formas de feedback (Wang et al., 2015).

Outras características do trabalho analisadas foram a variedade de tarefas e a variedade de competências, embora pareçam semelhantes na realidade diferem bastante uma da outra, pois através do modelo conceptual proposto por Truxillo et al. (2012) que a variedade de tarefas poderá levar a melhores resultados em trabalhadores mais novos e a variedade de competências aos mais velhos. Enquanto os mais novos conseguem adquirir experiência e aumentar as oportunidades de aprendizagem através da realização de diferentes e várias tarefas, os mais velhos preferem utilizar a experiência e conhecimento acumulado ao longo da vida para sobressair as competências onde são mais fortes para compensar os pontos fracos (Zaniboni et al., 2013).

Num estudo por Zaniboni et al. (2013) caracterizado por duas amostras distintas, a primeira com 388 trabalhadores de uma editora em Itália com idades compreendidas entre os 23 e 59 anos ($M = 39,03$; $DP = 7,76$) e a segunda com 242 trabalhadores de várias empresas italianas descobriram que o aumento do nível da variedade de tarefas no trabalho podia levar a uma menor exaustão e menor rotatividade nos trabalhadores mais novos e que o mesmo acontecia com a variedade de competências em relação aos mais velhos. Por outras palavras, verificaram que a relação entre variedade de competências e o *burnout* dos trabalhadores era diferente em trabalhadores mais velhos e mais novos e que a relação entre a variedade de tarefas e a variedade de competências e a intenção de sair da empresa estavam negativamente associadas e eram diferentes em mais velhos e mais novos, respetivamente (Zaniboni et al., 2013).

Mais tarde, Zaniboni et al. (2014) procuraram ampliar a compreensão do estudo da variedade de tarefas na satisfação e envolvimento, nunca esquecendo da idade dos trabalhadores. Descobriram que esta característica do trabalho influenciava significativamente a satisfação e o envolvimento dos trabalhadores mais novos, em comparação com os mais velhos, o que vai de encontro às hipóteses suportadas por Truxillo et al. (2012) e por Zaniboni et al. (2013).

Ainda assim, é possível encontrar várias limitações nestes dois estudos referidos acima como o facto de as amostras terem sido recolhidas através do critério de conveniência (no caso de Zaniboni et al., 2013), não haver diferentes tipos de empregos em análise (ausência de heterogeneidade) e a maioria dos participantes se encontrar no início ou meio da carreira profissional (no caso de Zaniboni et al., 2014).

Um outro estudo, de Bučiūnienė e Goštautaitė (2015), também procurou compreender a relação entre idade e trabalho, tendo como moderadores duas características do trabalho (nomeadamente o significado de tarefa e a interação fora da organização). Estes concluíram que o envolvimento é maior quando os mais velhos sentem que o trabalho que desempenham têm significado e quando existe uma interação com pessoas fora da organização. Isto significa que quando existe um nível de interação fora da organização e significado de tarefa inferiores o envolvimento dos trabalhadores não é significativo e, por isso, não aumenta com o avanço da idade. Desta forma, o envolvimento só aumenta se os trabalhadores perceberem que o seu desempenho e as suas funções são importantes na vida de outras pessoas.

Até ao momento e pelo que se sabe, apenas foram estes os estudos que procuraram analisar estas diferenças e por isso é necessário aprofundar mais o tema e explorar estas hipóteses de estudo com outras amostras.

A par disto, Oldham e Fried (2016) defendiam a ideia de que os indivíduos não reagem da mesma forma às características do trabalho consoante a fase em que se encontram na sua carreira, ou seja, nas fases iniciais tendem a estar mais preocupados em serem aceites no local de trabalho, enquanto aqueles que se encontravam nas fases finais preferem empregos menos estimulantes em que usem as suas competências mais fortes e usuais. Desta forma, pode-se resumir que existe uma relação mais forte entre a satisfação e o trabalho na fase intermédia da carreira, em comparação com as outras duas.

Além da variável idade, o papel da perspectiva de tempo futuro no trabalho nas relações entre as diferentes características presentes no trabalho e os diferentes resultados dos indivíduos também deve ser aprofundado. Como já foi referido no subcapítulo anterior, as perceções de tempo que os indivíduos têm, particularmente de tempo restante e oportunidades, estão associadas positivamente a variáveis contextuais, como por exemplo as características do trabalho. Desta forma, as organizações devem procurar ajustar estas características para que a perspectiva de tempo futuro dos trabalhadores, em especial dos mais velhos, seja aumentada (Truxillo et al., 2012 cit in Henry et al., 2017). Pelo que se sabe, apenas Zacher e Frese (2009) procuraram analisar estas diferenças.

1.4 ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES

O envolvimento dos trabalhadores tem sido definido como um estado psicológico no qual os indivíduos percecionam um sentimento de satisfação e recompensa em relação ao trabalho, que é composto por vigor, dedicação e absorção (Bakker et al., 2008). A presença destes três elementos no comportamento dos indivíduos constitui uma evidência do seu envolvimento por parte dos mesmos, o que significa que para estes se sentirem envolvidos nos seus trabalhos é necessário que sintam elevados níveis de energia, resiliência, determinação e persistência (vigor), sentimentos de significado, satisfação, orgulho e estímulo (dedicação) e, ainda, níveis de concentração, perda da noção de tempo e apego pelo trabalho (absorção) (Schaufeli & Bakker, 2004).

Desta forma, o envolvimento por parte dos colaboradores ocorre quando existem altos níveis de conexão com o trabalho e uma forte identificação com as funções que estes desempenham (González-Roma et al., 2006). Normalmente, indivíduos que estão envolvidos nos seus trabalhos beneficiam de outros aspetos das suas vidas pessoais, ou seja, maior possibilidade para praticarem novas atividades desde desportos, *hobbies*, ou até mesmo trabalho voluntário (Bakker & Demerouti, 2008).

Tem vindo a surgir uma preocupação crescente sobre a temática do bem-estar social e psicológico dos trabalhadores, contudo a grande maioria dos estudos tem tendência para se focar apenas nos aspetos negativos do trabalho (i.e, burnout) (Bakker et al., 2008) sendo necessário realizar mais estudos com a finalidade de aumentar a compreensão sobre o envolvimento dos trabalhadores associado a outros fatores presentes no trabalho (e.g., condições e características do próprio trabalho).

Além disso, não existe um consenso geral na literatura quanto à definição do envolvimento e, por isso, este constructo muitas vezes é abordado de formas diferentes. Por exemplo, o conceito de envolvimento tem vindo a ser confundido com o conceito de *workaholism* e estes não são iguais. Os indivíduos considerados *workaholics* são pessoas que passam a sua maior parte do tempo a pensar em aspetos específicos relacionados com os seus trabalhos de forma excessiva, enquanto que os indivíduos envolvidos nos seus trabalhos realizam as suas funções com energia, entrega e com satisfação (Schaufeli et al., 2001 cit in Bakker et al., 2008). Os elementos diferenciadores destes dois conceitos são o facto de que um traz resultados positivos a longo prazo no trabalho (o envolvimento de forma saudável no trabalho) e outro é prejudicial para a saúde, diminui as relações sociais e pode trazer um sentimento de infelicidade a longo prazo (Bakker et al., 2008).

Além disso, um trabalhador envolvido pode-se sentir cansado pelo seu trabalho, mas descreve-o como um cansaço satisfatório que cria nele um próprio sentimento de reconhecimento e sucesso na sua vida profissional (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker et al., 2008).

Sabe-se que trabalhadores que sintam um maior envolvimento nos seus trabalhos, por norma, têm tendência para se desenvolver profissionalmente, terem atitudes positivas (e.g., desempenho, autonomia e comprometimento) (Bakker et al., 2008). Este envolvimento refere-se a um estímulo e desafio sentido pelos trabalhadores, que faz com que estes desenvolvam a sua competência para resolver problemas e ultrapassar obstáculos (Bakker & Leiter, 2010).

Ao analisar a associação das características do trabalho (exigências e controlo do trabalho) com o envolvimento dos trabalhadores, Demerouti (et al., 2001) descobriram que níveis elevados destas características podiam influenciar de forma diferente os indivíduos, ou seja, podiam causar um aumento do envolvimento por um lado ou um aumento do desgaste (burnout) por outro (Schaufeli & Bakker, 2004).

Alguns estudos (e.g., Bakker & Demerouti, 2007 & Schaufeli & Salanova, 2007 cit in Bakker & Demerouti, 2008 & Bakker & Leiter, 2010) mostraram que o envolvimento no trabalho está de facto associado, de forma positiva, a várias características presentes no trabalho, nomeadamente o feedback, as oportunidades de desenvolvimento e formação, a variedade de competências e o apoio social.

Posteriormente, outros estudos vieram comprovar que quando os trabalhadores sentem mais atitudes positivas por parte da organização (nomeadamente, apoio social, feedback, variedade de competências, autonomia e oportunidades de desenvolvimento) têm uma maior tendência para aumentar o seu envolvimento (Bakker & Schaufeli, 2008 & Schaufeli & Salanova, 2007 cit in Bakker et al., 2008).

A escala que tem sido mais utilizada para avaliar o envolvimento no trabalho é a de Utrecht (UWES) de Schaufeli e Bakker que avalia as três dimensões do envolvimento, o que permite o seu uso como numa vertente tridimensional (vigor, dedicação e absorção) ou unidimensional. O presente estudo utiliza a escala como um único fator, pois o objetivo não é estudar cada um dos fatores de forma isolada, mas sim estudar o envolvimento no trabalho como um todo.

Considerando tudo o que já foi referido ao longo deste capítulo, é de sublinhar a importância das características do trabalho no envolvimento dos trabalhadores. Contudo, existem poucos estudos que

As características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores: o papel da idade e da OFTP

explorem de que forma a idade dos trabalhadores e a perspetiva de tempo futuro que estes possuem têm impacto na relação destas características presentes no trabalho e no envolvimento, em específico.

CAPÍTULO 2 – MODELO DE ANÁLISE E HIPÓTESES DO ESTUDO

O presente estudo tem como objetivo principal analisar a relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores, tendo como potenciais moderadores a idade (modelos B1 e B2) e a perspectiva de tempo futuro ocupacional (modelo C).

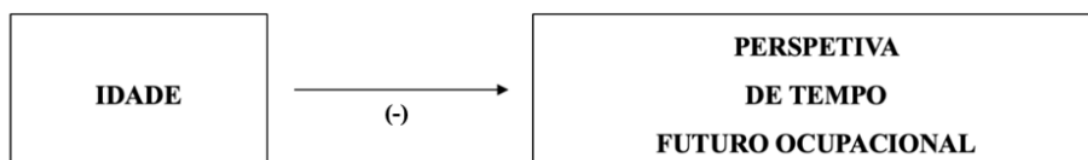
Face aos tópicos discutidos no enquadramento teórico torna-se necessário conhecer quais os objetivos específicos da investigação, os respetivos modelos conceptuais e hipóteses de estudo.

Através das teorias de desenvolvimento e do envelhecimento sabe-se que os indivíduos mais jovens percecionam o seu futuro como expansivo com maiores possibilidades de adquirir novos conhecimentos e competências, enquanto os mais velhos percecionam um tempo reduzido e, por isso, não dão a mesma quantidade de importância a essa aquisição de novas competências cognitivas mas sim, valorizam os aspetos ao nível emocional (Carstensen et al., 2003; Carstensen, 2006). Neste sentido, à medida que os indivíduos vão envelhecendo percecionam o seu futuro e tempo mais limitado, e consequentemente sentem que não existe tantas oportunidades como no início de vida (Cate & John, 2007).

Dada esta associação, e para responder ao primeiro objetivo específico, é importante perceber se a perspectiva de tempo futuro é um dos processos associados ao avanço da idade e que pode ajudar a explicar as mudanças comportamentais nos indivíduos. Desta forma, a primeira hipótese de estudo é:

H1: A idade é um dos fatores que contribui para explicar a perspectiva de tempo futuro dos indivíduos, no sentido em que à medida que os trabalhadores envelhecem percecionam menos oportunidades e tempo nas suas carreiras.

Figura 2.1: Modelo conceptual A: A relação entre a idade e a perspectiva de tempo futuro ocupacional



Relativamente à análise da relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores, sabe-se que quanto maior o nível de determinadas características presentes no trabalho, maiores são as possibilidades de existirem comportamentos e atitudes positivas por parte dos trabalhadores (como por exemplo, envolvimento e satisfação) (e.g., Zacher & Frese, 2009).

Recentemente alguns estudos têm mostrado que estas relações podem variar consoante a idade e a fase de vida dos trabalhadores. Truxillo et al. (2012) procuraram explicar a relação existente entre as características do trabalho e os comportamentos dos trabalhadores (como o envolvimento e a satisfação), e de que forma esta relação podia ser alterada em indivíduos com diferentes idades. Para isso recorreram às teorias de desenvolvimento e do envelhecimento, nomeadamente a teoria da seletividade socioemocional e a teoria da seleção otimização e compensação, para definir quais as características do

trabalho mais vantajosas para os trabalhadores mais velhos e para os mais novos, com o objetivo de aumentar esses tais comportamentos e atitudes positivos no trabalho.

De acordo com os autores, as características mais úteis para os trabalhadores mais velhos são a autonomia, variedade de competências, significado de tarefas, especialização, apoio social e interdependência, isto porque devido à experiência e conhecimentos acumulados ao longo das suas vidas, este grupo de trabalhadores, conseguem tirar um melhor partido por haver uma certa estimulação, e consequentemente sentem-se mais envolvidos e satisfeitos nos seus trabalhos. Por sua vez, a variedade de tarefas, o feedback e a interação fora da organização têm mais utilidade para os trabalhadores mais jovens pois, há uma maior possibilidade de conseguirem reforçar e aumentar determinadas competências profissionais e evoluírem nas suas carreiras (Truxillo et al., 2012).

Embora estes autores tivessem procurado analisar esta diferença de idades na relação entre as características do trabalho e o envolvimento e satisfação, não chegaram a verificar se estas suposições realmente acontecem na prática, ou seja, não testaram as suas hipóteses de forma empírica.

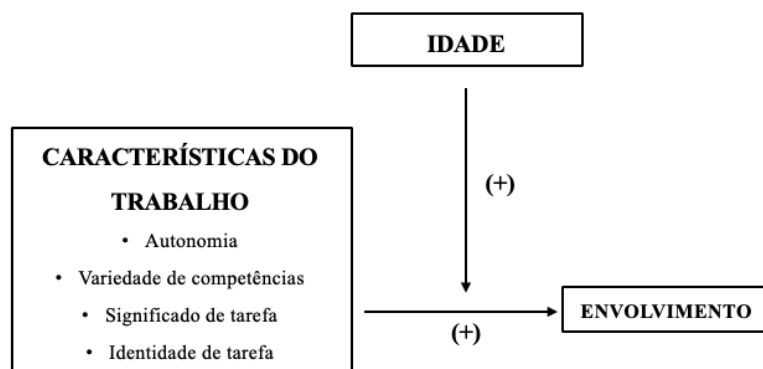
Assim, o presente estudo procura analisar algumas destas diferenças tendo como segunda hipótese:

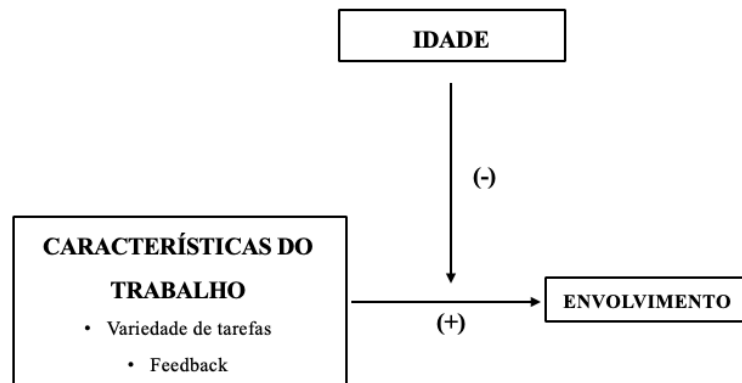
H2: A idade modera a relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores.

H2a: Níveis elevados de autonomia, variedade de competências, de significado de tarefa e identidade de tarefas no trabalho levam a um maior envolvimento dos trabalhadores mais velhos em comparação com os mais novos.

H2b: Níveis elevados de variedade de tarefas e de feedback no trabalho levam a um maior envolvimento dos trabalhadores mais novos em comparação com os mais velhos.

Figura 2.2: Modelos conceptuais B1 e B2: A relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores, tendo como potencial efeito moderador a idade





De sublinhar que a análise de cada característica representada no modelo acima acontece de forma isolada, perfazendo por isso, um total de seis modelos moderados pela idade.

Além disso, para efeitos de análise no presente estudo optou-se por escolher seis características do trabalho (autonomia, variedade de tarefas, variedade de competências, significado de tarefa, identidade de tarefa e feedback), pertencentes à categoria motivacional. Uma vez que existem poucos estudos que procurem mostrar estas diferenças levou a que as designadas *clássicas* fossem as primeiras a serem analisadas. Além disso, a existência de uma grande variedade de escalas e características também contribuiu para a seleção de apenas algumas das características do trabalho existentes.

Como já foi referido no capítulo anterior, posteriormente ao pensamento de Truxilo et al. (2012) alguns autores com base nas teorias SST e SOC vieram mostrar que de facto existem algumas diferenças associadas à idade na relação das características do trabalho e determinados comportamentos e atitudes dos trabalhadores. Ng e Feldman (2015) realizaram uma meta-análise sobre a autonomia, Wang et al. (2015) focou-se no feedback, Zaniboni et al. (2013) na variedade de tarefas *versus* variedades de competências, Zaniboni et al. (2014) na variedade de tarefas, e ainda, Bučiūnienė e Goštautaitė (2015) no significado de tarefa.

Apesar destes terem sido os primeiros estudos a revelar uma preocupação com esta temática, é necessário novos estudos por várias razões: (1) aumentar a compreensão desta temática, (2) testar novamente para ver se realmente existem diferenças de idade na relação entre as características do trabalho e comportamentos dos indivíduos, visto que apenas existem estes estudos, (3) também alguns destes estudos têm limitações como já foi referido no capítulo anterior, (4) e apenas foram analisadas ao todo cinco características.

Da mesma forma que existem possíveis diferenças de idade na relação das características do trabalho e determinados comportamentos dos indivíduos, também com a perspetiva de tempo futuro que os mesmos percecionam podem existir.

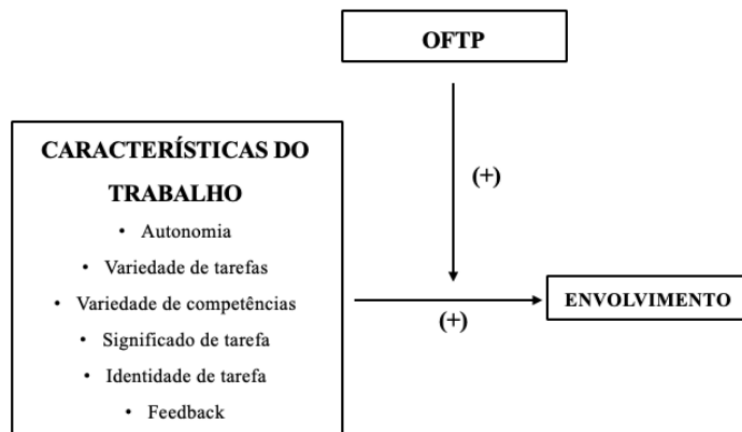
Apenas Zacher e Frese (2009) procuraram analisar a relação entre a idade e duas características do trabalho, nomeadamente a complexidade e controlo no trabalho, e de que forma esta relação podia ser influenciada na perspetiva de tempo futuro ocupacional. Contudo, não existem mais estudos que

procurem mostrar estas diferenças de perspectivas de tempo futuro em contexto de trabalho. Neste sentido, a terceira e última hipótese do estudo é:

H3: A perspectiva de tempo futuro ocupacional modera a relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores.

H3a: Níveis elevados de autonomia, variedade de tarefas, variedade de competências, significado de tarefa, identidade de tarefa e feedback levam a um maior envolvimento no trabalho nos trabalhadores que percecionam mais oportunidades e tempo restante nas suas carreiras, em comparação com os que percecionam menos.

Figura 2.3: Modelo conceptual C: A relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores, tendo como potencial efeito moderador a perspectiva de tempo futuro ocupacional



Apesar da idade e da perspectiva de tempo futuro, em particular a perspectiva de tempo futuro ocupacional, estarem associadas de forma negativa como a literatura afirma, a relação entre elas não é linear e pode existir diferenças, ou seja, se num emprego existirem maiores níveis de certas características do trabalho, os trabalhadores poderão sentir mais oportunidades e tempo restante, independentemente da idade que estes têm (Zacher & Frese, 2009) e, por isso é que é tão importante testar estas duas moderações.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3.1 Método

O presente estudo está inserido num projeto de investigação, composto por alunos de doutoramento e mestrado do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, cujo objetivo em comum prende-se com a análise de questões relacionadas ao envelhecimento no trabalho, e como tal, o instrumento utilizado na recolha de dados é o mesmo para os que participaram neste projeto.

De modo a obter a quantidade de informação necessária de um conjunto representativo da população recorre-se à metodologia quantitativa com recurso a questionários de administração direta pelo facto de esta ser a mais adequada para responder às questões de investigação e por haver uma necessidade de recorrer às medidas dos constructos e a uma amostra que permita efetuar as análises pretendidas (Quivy & Campenhoudt, 2005).

3.2 Amostra

No processo de recolha de dados não foi definido nenhum critério de amostragem específico, a não ser o facto dos participantes se encontrarem a exercer uma atividade profissional à data do preenchimento dos questionários.

A amostra é constituída por 372 indivíduos com idades compreendidas entre os 22 e 66 anos de idade ($M = 37,8$; $DP = 9,9$), sendo que 61,0% dos participantes são do sexo masculino ($n = 227$). Trata-se de uma amostra no qual 83,9% trabalha no setor privado ($n = 312$), sendo as áreas mais representativas a “indústria” com 25,8% ($n = 96$), a “banca e serviços financeiros” com 21,2% ($n = 79$) e a “consultoria, informática e atividades científicas” com 14,8% ($n = 55$).

Relativamente às habilitações dos participantes, 34,1% apresenta o ensino secundário completo, 33,8% uma licenciatura (ou bacharelato), e 25,0% estudos obteve estudos pós-graduados. Dos 372 participantes, é possível constatar que 66,9% exerce funções na empresa num período de tempo compreendido entre os 1 e 15 anos, 26,0% trabalha há mais de 15 anos e apenas 6,2% está na empresa há menos de 1 ano ($M = 9,54$; $DP = 9,58$).

3.3 Instrumentos

3.3.1 Características do Trabalho

Para a análise destas variáveis foi utilizada uma escala do instrumento *The Work Design Questionnaire* (WDQ; Morgeson & Humphrey, 2006) através do processo de tradução-retroversão. O instrumento analisa cinco características de tarefa, cinco características de conhecimento, quatro características sociais e quatro contextuais, num total de 77 itens distribuídos por 21 fatores. Para efeitos de estudo

foram aqui consideradas apenas os itens para avaliar, numa escala de Likert de sete pontos que variam entre (1) “Discordo Totalmente” e (7) “Concordo Totalmente”, as características em análise, sendo elas a autonomia (e.g., “a minha função dá-me a possibilidade de usar a minha iniciativa própria ou discernimento para tomar decisões”) com $\alpha = 0,91$, variedade de tarefas (e.g., “a minha função requer o desempenho de uma ampla gama de tarefas”) com $\alpha = 0,91$, variedade de competências (e.g., “a minha função exige que eu use uma série de habilidades complexas”) com $\alpha = 0,89$, significado de tarefa (e.g., “os resultados do meu trabalho provavelmente afetarão significativamente a vida de outras pessoas”) com $\alpha = 0,85$, identidade de tarefa (e.g., “a minha função dá-me a possibilidade de terminar totalmente os trabalhos que começo”) com $\alpha = 0,82$, e por último, feedback (e.g., “outras pessoas na empresa, como chefias e colegas de trabalho, fornecem-me informações sobre a eficácia -por exemplo, qualidade e quantidade- do meu desempenho no trabalho”) com $\alpha = 0,86$.

De sublinhar que em relação à autonomia o estudo apenas considerou uma das dimensões, referente à tomada de decisões e que dos 24 itens que avaliaram estas características apenas foram utilizados 18 de forma a que a escala não se tornasse exaustiva e teve em conta os itens com maiores *loadings* na análise fatorial no artigo original.

3.3.2 Perspetiva de Tempo Futuro Ocupacional

Para a análise desta variável foi utilizada uma escala do instrumento desenvolvido por Zacher e Frese (2009), através de um processo de tradução-retroversão, que consiste numa adaptação dos itens da escala original Future Time Perspective Scale de Carstensen e Lang (1996) (disponível no site oficial Stanford University – Life-Span Development Lab). Esta adaptação da escala original da FTP por Zacher e Frese (2009) destaca-se pela adição do termo ocupacional no fim de cada item com o objetivo de estudar a perspetiva de tempo futuro em contexto de trabalho.

A escolha de aplicar a OFTP neste estudo deve-se ao facto de a escala ser mais recente e estar focada no contexto de trabalho especificamente, e não numa característica pessoal mais geral.

Foram apenas considerados seis dos dez itens (e.g., “o meu futuro reserva-me muitas oportunidades profissionais” e “o meu futuro está cheio de possibilidades em termos profissionais”) tendo em conta os itens com maiores *loadings* na análise fatorial no artigo original. Foram medidos numa escala de Likert, de sete pontos, que variam entre (1) “Nada Verdadeiro” e (7) “Muito Verdadeiro”, com um índice de consistência interna de $\alpha = 0,85$.

3.3.3 Envolvimento dos trabalhadores

Para análise desta variável foi utilizada a escala do Utrecht Work Engagement Scale (UWES: Schaufeli & Bakker, 2004) através de um processo de tradução-retroversão que inclui 17 itens divididos por três fatores (vigor, dedicação e absorção). Foi considerado para o estudo 15 dos 17 itens (e.g., “no trabalho, sinto-me cheio(a) de energia” e “o tempo voa quando estou a trabalhar”), medidos numa escala de Likert

de sete pontos, que a frequência varia entre (0) “Nunca” e (6) “Todos os dias” com uma excelente consistência interna com $\alpha = 0,93$.

A escala de envolvimento permite o seu uso como numa vertente tridimensional (vigor, dedicação e absorção) ou unidimensional. O presente estudo utiliza a escala como um único fator, pois o objetivo não é estudar cada um dos fatores de forma isolada, mas sim estudar o envolvimento no trabalho como um todo.

3.3.4 Idade

Para analisar a idade foi utilizado apenas um item para indicar a idade cronológica dos indivíduos (e.g., “indique, por favor, a sua idade”).

Para efeitos de análise foi utilizado a variável como contínua. Como já foi referido anteriormente, apesar de existir um período no qual o trabalhador poderá ser designado por trabalhador envelhecido (Ilmarinen, 2001), não existe um consenso na literatura de uma idade clara para essa determinação (Ng & Feldman, 2010; Truxillo et al., 2014) e, por isso não existe um corte em que mudanças das atitudes e comportamentos provenientes do envelhecimento se façam sentir. Além disso, recomendações metodológicas recentes defendem a utilização desta variável como contínua pelo facto de esta não alterar o significado das diferenças dos individuais, fazendo com que não exista uma perda da variabilidade e permita operacionalizar as análises estatísticas efetuadas (Bohlmann et al., 2018).

3.4 Procedimento e estratégia de análise de dados

Os questionários foram divididos em dois momentos temporais para evitar enviesamento do método comum já que no primeiro estavam presentes as variáveis independentes e moderadoras, e no segundo as dependentes e as mediadoras (Podsakoff et al., 2003). O primeiro questionário foi lançado em outubro 2019 e o segundo em dezembro de 2019 e estiveram disponíveis para preenchimento durante três semanas. O facto de ter havido esta divisão de dois momentos temporais obrigou a que os participantes colocassem em ambos os questionários um código de identificação no início, de acordo com as instruções pedidas, para que depois ambos fossem emparelhados. Este código de identificação consistia num conjunto de letras e números para que a confidencialidade dos participantes fosse garantida (primeira letra do nome da mãe + primeira letra do nome do pai + primeira letra do nome do participante + ano de nascimento do participante).

Os questionários foram aplicados de duas formas, através da forma papel e lápis e da forma *online* com recurso ao *software Qualtrics*, já que foram tidas em consideração as necessidades de cada tipo de pessoa/empresa.

Os questionários de resposta *online* foram disponibilizados através de um e-mail a todos os colaboradores de sete empresas, por parte das mesmas, assegurando a confidencialidade e anonimato das respostas. Estas empresas diferem-se umas das outras face às suas dimensões e características, i.e.,

As características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores: o papel da idade e da OFTP

2 empresas no setor do turismo, 1 empresa do setor bancário, 3 pequenas empresas no setor industrial. Os questionários de resposta *online* foram também disponibilizados pela rede de contacto dos alunos que participaram no projeto de investigação através das redes sociais, como o Facebook e o LinkedIn.

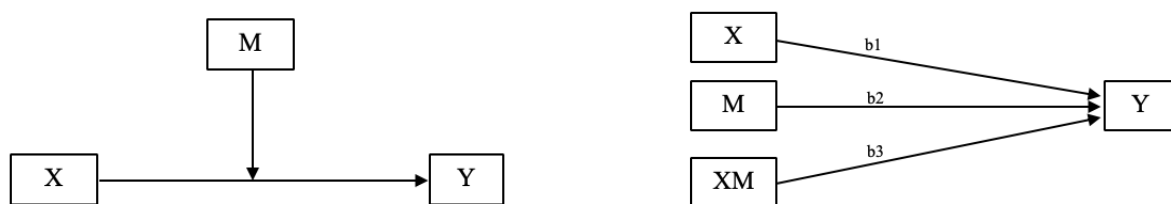
Os questionários de resposta papel e lápis foram disponibilizados a uma empresa de transportadora comercial e também a alguns contactos da rede dos alunos. De sublinhar que, na empresa onde foram disponibilizadas as versões em papel optou-se por colocar duas caixas de cartão numa zona estratégica, para que todos os colaboradores tivessem acesso diariamente, fazendo com que cada um retirasse o questionário e colocasse numa caixa vazia de modo a que o anonimato dos mesmos fosse assegurado e respeitado.

Para efeitos de análise de dados apenas foram considerados os questionários completos, ou seja, os questionários em que os trabalhadores tenham respondido a ambos os momentos temporais e na totalidade, sendo que o código de identificação foi crucial para esta restrição.

Feita a seleção, através do programa estatístico *IBM Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS versão 25.0) foi realizada, numa primeira instância, a caracterização da amostra (idade, género, habilitações literárias, antiguidade na empresa, anos na função atual), de seguida, a análise da qualidade psicométrica dos instrumentos de medida utilizados (consistência interna e análise dos componentes principais) e correlações entre as variáveis.

Posteriormente foi utilizada a ferramenta *Process*, modelo 1 (Hayes, 2018), para analisar os dois modelos de moderação presentes no estudo, nomeadamente analisar o impacto das várias características do trabalho no envolvimento influenciado pela idade dos trabalhadores, e em segundo, analisar o impacto dessas características no envolvimento no trabalho influenciado pela perspectiva de tempo futuro dos trabalhadores.

Figura 3.1: Modelo de análise de estatística (modelo de moderação)



Fonte: Adaptado do Hayes (2018)

4 – RESULTADOS EMPÍRICOS

4.1 Análise descritiva e correlação entre as variáveis

Antes de testarmos as hipóteses em estudo, calculámos as médias, os desvios-padrão e as correlações de *Pearson* entre as variáveis estudadas e, ainda, a consistência interna das mesmas.

Figura 4.1: Médias, desvios-padrão, consistência interna e correlações entre variáveis

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Idade	37,77	9,85	-								
2. Perspetiva de tempo futuro ocupacional	4,49	1,55	-0,62***	(0,90)							
3. Autonomia	4,74	1,55	0,03	0,24***	(0,91)						
4. Variedade de tarefas	5,69	1,30	0,07	0,18**	0,49***	(0,91)					
5. Variedade de competências	5,66	1,28	0,02	0,20***	0,55***	0,79***	(0,89)				
6. Significado de tarefa	4,81	1,63	0,04	0,16**	0,35***	0,42***	0,53***	(0,85)			
7. Identidade de tarefa	5,44	1,29	0,02	0,14**	0,41***	0,27***	0,26***	0,20***	(0,82)		
8. Feedback	4,07	1,52	-0,09	0,31***	0,47***	0,30***	0,33***	0,29***	0,35***	(0,86)	
9. Envolvimento	5,62	1,04	0,12*	0,11*	0,29***	0,25***	0,22***	0,22***	0,25***	0,28***	(0,93)

n = 372. Nota: *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001 (os valores que se encontram entre parênteses na diagonal correspondem aos alfas de Cronbach).

Pela observação dos resultados apresentados na figura 4.1 conclui-se que a média das idades é aproximadamente 38 anos (M = 37,77; DP = 9,85) e que com base nos valores médios obtidos através dos trabalhadores a perspetiva de tempo futuro ocupacional está pontuada com 4 valores (M = 4,49; DP = 1,55). As características do trabalho, apesar de não terem diferenças significativas entre elas, a autonomia (M = 4,74; DP = 1,55), variedade de tarefas (M = 5,69; DP = 1,30), variedade de competências (M=5,66; DP = 1,28), significado de tarefa (M = 4,81; DP = 1,63), identidade de tarefa (M = 5,44; DP = 1,29) e feedback (M = 4,07; DP = 1,52), verifica-se que existe maiores níveis de variedade de tarefas, variedade de competências e identidade de tarefas no trabalho, sendo o feedback e a autonomia menos representados. O envolvimento dos trabalhadores foi pontuado com valores superiores a 5 (M = 5,62; DP = 1,04).

Relativamente às associações entre as variáveis podemos dizer que existe uma correlação negativa entre a idade e a perspectiva de tempo futuro ocupacional ($r = -0,62, p < 0,001$).

Numa primeira análise, podemos concluir que não existe nenhuma relação estatisticamente significativa entre a idade e as diferentes características do trabalho, nomeadamente com a autonomia ($r = 0,03, p = 0,569$), a variedade de tarefas ($r = 0,07, p = 0,569$), a variedade de competência ($r = 0,02, p = 0,673$), o significado de tarefa ($r = 0,04, p = 0,451$), a identidade de tarefa ($r = 0,02, p = 0,739$) e com o feedback ($r = -0,09, p = 0,070$), isto significa que as características do trabalho são importantes para todos os trabalhadores, independentemente de serem trabalhadores mais velhos ou mais novos. Contudo, da análise efetuada verificou-se que existe uma relação estatisticamente significativa entre a idade e o envolvimento ($r = 0,12, p < 0,05$), ou seja, quanto mais velhos são os indivíduos maior será o envolvimento no trabalho.

O mesmo não acontece com a perspectiva de tempo futuro ocupacional, já que existem relações estatisticamente significativas com as características do trabalho, nomeadamente com a autonomia ($r = 0,24, p < 0,001$), variedade de tarefas ($r = 0,18, p < 0,001$), variedade de competências ($r = 0,20, p < 0,001$), significado de tarefa ($r = 0,16, p < 0,01$), identidade de tarefa ($r = 0,14, p < 0,01$) e com o feedback ($r = 0,31, p < 0,001$), ou seja, pessoas que têm maiores níveis destas características, têm uma perspectiva de tempo futuro ocupacional mais elevada e por isso percecionam mais oportunidades e tempo restante.

Podemos ainda concluir que os dados evidenciam a existência de uma correlação entre a perspectiva de tempo futuro ocupacional e o envolvimento ($r = 0,11, p < 0,05$), isto significa que as pessoas com uma maior perspectiva de tempo futuro ocupacional têm um maior envolvimento no trabalho.

Por último, é evidente correlações entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores, ou seja, maiores níveis destas características estão associadas a um maior envolvimento dos trabalhadores, sendo aqui a autonomia ($r = 0,29, p < 0,001$), o feedback ($r = 0,28, p < 0,001$) e a variedade de competências ($r = 0,28, p < 0,001$) com maior ênfase.

4.2 Análise de regressão linear entre idade e perspectiva de tempo futuro ocupacional

Com base nestas primeiras análises descritivas e de correlações, e a fim de testar a primeira hipótese do estudo recorreu-se à regressão linear simples. Esta primeira hipótese previa uma relação entre a variável idade e a perspectiva de tempo futuro ocupacional. Após verificados todos os pressupostos necessários para o modelo (designadamente o número mínimo de amostragem de vinte participantes, valores independentes, relação linear entre a variável dependente e variável independente, resíduos independentes, ausência de *outliers*, normalidade dos resíduos e homocedasticidade) concluímos que o modelo é relevante e suporta a primeira hipótese do presente estudo. Isto significa que a idade prevê a perspectiva de tempo futuro ocupacional [$F_{(1,370)} = 234,75, p < 0,001; R^2 = 0,39$], e que esta explica 38,88% da variação da perspectiva de tempo futuro ocupacional ($R^2 = 0,39, p < 0,001$).

O efeito da idade na perspectiva de tempo futuro ocupacional é significativo ($B = -0,10$, $t = -15,32$, $p = 0,000$), quanto mais elevada é a idade, menor a OFTP, ou seja, os indivíduos mais velhos percebem menos tempo futuro, e por isso, menos oportunidades nas suas carreiras.

4.3 Análise dos efeitos de moderação da idade e da perspectiva de tempo futuro ocupacional na relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores

Com o objetivo de analisar as restantes hipóteses do estudo recorreu-se ao modelo 1 da ferramenta computacional *Process* (versão 2.16.1), definindo vários modelos, de forma isolada, para compreender a relação entre as diferentes características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores, tendo como moderadoras a idade por um lado, e por outro a perspectiva de tempo futuro ocupacional.

4.3.1 Efeito moderador da idade na relação entre as características do trabalho e o envolvimento

Foram definidos vários modelos com o objetivo de analisar o papel moderador da idade na relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores. De uma forma geral, apesar das características do trabalho serem todas preditoras significativas do envolvimento, a idade como moderadora não é estatisticamente significativa na relação entre ambas, como se pode observar na figura 4.2.

Figura 4.2: Resultados da influência das características do trabalho no envolvimento dos trabalhadores com moderação da idade

Variáveis	Envolvimento dos trabalhadores				
	B	EP	t	95% IC inf.	95% IC sup.
Variáveis Independentes					
Autonomia	0,19***	0,03	5,56	0,12	0,26
Variedade de Tarefas	0,20***	0,05	4,33	0,11	0,29
Variedade de Competências	0,23***	0,05	4,88	0,14	0,32
Significado de Tarefa	0,14***	0,03	4,01	0,07	0,21
Identidade de Tarefa	0,20***	0,04	4,56	0,11	0,28
Feedback	0,20***	0,04	5,62	0,13	0,28
Interações					
Autonomia x Idade	0,00	0,00	0,79	-0,00	0,01
Variedade de Tarefas x Idade	0,01	0,01	1,10	-0,00	0,06
Variedade de Competências x Idade	0,00	0,01	0,30	-0,01	0,01
Significado de Tarefa x Idade	-0,00	0,00	-0,10	-0,01	0,08
Identidade de Tarefa x Idade	-0,00	0,00	-0,19	-0,01	0,01
Feedback x Idade	0,00	0,00	0,33	-0,01	0,01

n = 372. Nota: *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001.

Autonomia: O papel moderador da idade na relação entre a autonomia e o envolvimento dos trabalhadores ($F_{(3,368)} = 13,77, p < 0,001$) apresenta um valor de $R^2 = 0,10$, o que significa que 10% da variância dos resultados obtidos é explicada pela relação existente entre as três variáveis. O efeito principal da autonomia no envolvimento mostra que esta é um preditor significativo ($B = 0,19, t(368) = 5,56, p = 0,000$). Contudo, quando se analisa a interação entre as três variáveis ($B = 0,00, t(368) = 0,79, p = 0,428$) verifica-se que a adição desta não foi uma mudança significativa no modelo ($F_{(3,368)} = 0,6302, p = 0,394$).

Variedade de tarefas: O moderador da idade na relação entre a variedade de tarefas e o envolvimento dos trabalhadores ($F_{(3,368)} = 9,27, p < 0,001$) apresenta um valor de $R^2 = 0,08$, o que significa que 8% da variância dos resultados obtidos é explicada pela relação existente entre as três variáveis. O efeito principal da variedade de tarefas no envolvimento mostra que esta é um preditor significativo ($B = 0,20, t(368) = 4,33, p = 0,000$). Contudo, quando se analisa a interação entre as três variáveis ($B = 0,01, t(368) = 1,10, p = 0,273$) verifica-se que a adição desta não foi uma mudança significativa no modelo ($F_{(3,368)} = 1,21, p = 0,273$).

Variedade de competências: O papel moderador da idade na relação entre a variedade de competências e o envolvimento ($F_{(3,368)} = 11,32, p < 0,001$) apresenta um valor de $R^2 = 0,09$, o que significa que 9% da variância dos resultados obtidos é explicada pela relação existente entre as três variáveis. O efeito principal da variedade de competências no envolvimento mostra que esta é um preditor significativo ($B = 0,23, t(368) = 4,88, p = 0,000$). Contudo, quando se analisa a interação entre as três variáveis ($B = 0,00, t(368) = 0,30, p = 0,767$), verifica-se que a adição desta não foi uma mudança significativa no modelo ($F_{(3,368)} = 0,09, p = ,767$).

Significado de tarefa: O papel moderador da idade na relação entre ao significado de tarefa e o envolvimento ($F_{(3,368)} = 6,95, p < 0,001$) apresenta um valor de $R^2 = 0,06$, o que significa que 6% da variância dos resultados obtidos é explicada pela relação existente entre as três variáveis. O efeito principal do significado de tarefas no envolvimento mostra que esta é um preditor significativo ($B = 0,14, t(368) = 4,01, p = 0,000$). Contudo, quando se analisa a interação entre as três variáveis ($B = -0,00, t(368) = -0,10, p = 0,921$) verifica-se que a adição desta não foi uma mudança significativa no modelo ($F_{(3,368)} = 0,01, p = 0,921$).

Identidade de tarefa: O papel moderador da idade na relação entre a identidade de tarefa e o envolvimento ($F_{(3,368)} = 8,54, p < 0,001$) apresenta um valor de $R^2 = 0,07$, o que significa que 7% da variância dos resultados obtidos é explicada pela relação existente entre as três variáveis. O efeito principal da identidade de tarefa no envolvimento mostra que esta é um preditor significativo ($B = 0,20, t(368) = 4,56, p = 0,000$). Contudo, quando se analisa a interação entre as três variáveis ($B = -0,00, t$

(368) = -0,19, $p = 0,847$) verifica-se que a adição desta não foi uma mudança significativa no modelo ($F_{(3,368)} = 0,04$, $p = 0,847$).

Feedback: O papel moderador da idade na relação entre o feedback e o envolvimento ($F_{(3,368)} = 12,95$, $p < 0,001$) apresenta um valor de $R^2 = 0,10$, o que significa que 10% da variância dos resultados obtidos é explicada pela relação existente entre as três variáveis. O efeito principal do feedback no envolvimento mostra que esta é um preditor significativo ($B = 0,20$, $t(368) = 5,62$, $p = 0,000$). Contudo, quando se analisa a interação entre as três variáveis ($B = 0,00$, $t(368) = 0,33$, $p = 0,743$) verifica-se que a adição desta não foi uma mudança significativa no modelo ($F_{(3,368)} = 0,11$, $p = 0,743$).

Em forma de síntese, apesar de todas as características do trabalho serem capazes de prever (preditoras) o envolvimento dos trabalhadores, quando se adiciona a idade como moderadora dessa relação não existem resultados significativos, isto significa que quanto maior são os níveis destas características no trabalho maior será o envolvimento dos trabalhadores, independentemente da idade que os indivíduos têm (ou seja, não existem diferenças entre trabalhadores mais velhos e mais novos). Desta forma, a segunda hipótese (H2a e H2b) deste estudo não foi suportada por estes modelos.

Apesar disto podem-se verificar algumas tendências, ainda que não sejam significativas. Através da figura 4.3 podemos concluir que algumas destas vêm de encontro às hipóteses apresentadas, tais como, os trabalhadores mais velhos (os trabalhadores 1DP acima da média das idades, que corresponde a 9,85 anos) são aqueles que apresentam sempre um maior envolvimento, quer as características do trabalho sejam baixas ou elevadas, em comparação com os mais novos (os trabalhadores 1DP abaixo da média das idades, que corresponde a 9,85 anos). Por outras palavras, à luz destas tendências poderá existir uma aproximação à hipótese apresentada (H2a) pelo facto de a autonomia ser mais útil para os trabalhadores mais velhos levando a um maior envolvimento nos seus trabalhos, assim como a variedade de competências, o significado da tarefa e a identidade da tarefa.

Contudo, algumas destas tendências vão contra às hipóteses (H2b), na variedade de tarefas, quando existem baixos níveis desta característica, o envolvimento é bastante semelhante, mas quando existem altos níveis desta os trabalhadores mais velhos são os mais envolvidos. Também se esperava que o feedback fosse uma característica útil para os mais novos e o que se verificou foi que os trabalhadores mais velhos são os mais envolvidos quando esta característica é baixa e/ou elevada.

As características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores: o papel da idade e da OFTP

Figura 4.3: Tendências nas moderações da idade na relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores

Características do trabalho	Tendências da idade	
	Trabalhadores mais velhos	Trabalhadores mais novos
Autonomia	b = 0,22, t (368) = 3,92, p = 0,000	b = 0,16, t (368) = 3,88, p = 0,000
Variedade de tarefas	b = 0,25, t (368) = 3,19, p = 0,002	b = 0,16, t (368) = 2,72, p = 0,007
Variedade de competências	b = 0,25, t (368) = 2,95, p = 0,003	b = 0,21, t (368) = 3,78, p = 0,000
Significado da tarefa	b = 0,13, t (368) = 2,42, p = 0,016	b = 0,14, t (368) = 3,11, p = 0,002
Identidade da tarefa	b = 0,19, t (368) = 2,81, p = 0,005	b = 0,21, t (368) = 3,33, p = 0,001
Feedback	b = 0,22, t (368) = 3,59, p = 0,000	b = 0,19, t (368) = 3,76, p = 0,000

3.3.2 Efeito moderador da perspectiva de tempo futuro ocupacional na relação entre as características do trabalho e o envolvimento

Foram definidos vários modelos com o objetivo de analisar o papel moderador da perspectiva de tempo futuro ocupacional na relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores. De uma forma geral, apesar das características do trabalho serem todas preditoras significativas do envolvimento, a OFTP como moderadora não é estatisticamente significativa na relação entre ambas, como se pode observar na figura 4.4.

Figura 4.4: Resultados da influência das características do trabalho no envolvimento com moderação da perspectiva de tempo futuro ocupacional

Variáveis	Envolvimento dos trabalhadores				
	B	EP	t	95% IC inf.	95% IC sup.
Variáveis Independentes					
Autonomia	0,19***	0,03	5,37	0,12	0,25
Variedade de Tarefas	0,19***	0,04	4,43	0,10	0,27
Variedade de Competências	0,22***	0,04	5,06	0,14	0,31
Significado de Tarefa	0,13***	0,03	3,94	0,07	0,20
Identidade de Tarefa	0,18***	0,04	4,46	0,10	0,27
Feedback	0,19***	0,04	4,91	0,11	0,26
Interações					
Autonomia x OFTP	-0,00	0,02	-0,19	-0,05	0,04
Variedade de Tarefas x OFTP	-0,03	0,03	-1,02	-0,09	0,03
Variedade de Competências x OFTP	0,00	0,03	0,03	-0,06	0,06
Significado de Tarefa x OFTP	-0,01	0,02	-0,27	-0,05	0,04
Identidade de Tarefa x OFTP	-0,02	0,03	-0,87	-0,07	0,03
Feedback x OFTP	-0,01	0,02	-0,58	-0,06	0,03

n = 372. Nota: *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001.

Autonomia: O papel moderador da OFTP na relação entre a autonomia e o envolvimento ($F_{(3,368)} = 11,72, p < 0,001$) apresenta um valor de $R^2 = 0,08$, o que significa que 8% da variância dos resultados obtidos é explicada pela relação existente entre as três variáveis. O efeito principal da autonomia no envolvimento mostra que esta é um preditor significativo ($B = 0,19, t(368) = 5,37, p = 0,000$). Contudo, quando se analisa a interação entre as três variáveis ($B = -0,004, t(368) = -0,19, p = 0,849$) verifica-se que a adição desta não foi uma mudança significativa no modelo ($F_{(3,368)} = 0,04, p = 0,848$).

Variedade de tarefas: O papel moderador da OFTP na relação entre a variedade de tarefas e o envolvimento ($F_{(3,368)} = 7,44, p = 0,000$) apresenta um valor de $R^2 = 0,07$, o que significa que 7% da variância dos resultados obtidos é explicada pela relação existente entre as três variáveis. O efeito principal da variedade de tarefas no envolvimento mostra que esta é um preditor significativo ($B = 0,19, t(368) = 4,43, p = 0,000$). Contudo, quando se analisa a interação entre as três variáveis ($B = -0,03, t(368) = -1,02, p = 0,309$) verifica-se que a adição desta não foi uma mudança significativa no modelo ($F_{(3,368)} = 1,04, p = 0,309$).

Variedade de competências: O papel moderador da OFTP na relação entre a variedade de competências e o envolvimento ($F_{(3,368)} = 9,85, p = 0,000$) apresenta um valor de $R^2 = 0,08$, o que significa que 8% da variância dos resultados obtidos é explicada pela relação existente entre as três variáveis. O efeito principal da variedade de tarefas no envolvimento mostra que esta é um preditor significativo ($B = 0,22, t(368) = 5,06, p = 0,000$). Contudo, quando se analisa a interação entre as três variáveis ($B = -0,00, t(368) = 0,03, p = 0,974$) verifica-se que a adição desta não foi uma mudança significativa no modelo ($F_{(3,368)} = 0,00, p = 0,974$).

Significado de tarefa: O papel moderador da OFTP na relação entre significado de tarefa e o envolvimento ($F_{(3,368)} = 6,73, p = 0,000$) apresenta um valor de $R^2 = 0,05$, o que significa que 5% da variância dos resultados obtidos é explicada pela relação existente entre as três variáveis. O efeito principal do significado de tarefa no envolvimento mostra que esta é um preditor significativo ($B = 0,13, t(368) = 3,94, p = 0,000$). Contudo, quando se analisa a interação entre as três variáveis ($B = -0,01, t(368) = -0,27, p = 0,788$) verifica-se que a adição desta não foi uma mudança significativa no modelo ($F_{(3,368)} = ,07, p = 0,788$).

Identidade de tarefa: O papel moderador da OFTP na relação entre identidade de tarefa e o envolvimento ($F_{(3,368)} = 8,07, p = 0,000$) apresenta um valor de $R^2 = 0,07$, o que significa que 7% da variância dos resultados obtidos é explicada pela relação existente entre as três variáveis. O efeito principal da identidade de tarefa no envolvimento mostra que esta é um preditor significativo ($B = 0,18, t(368) = 4,46, p = 0,000$). Contudo, quando se analisa a interação entre as três variáveis ($B = -0,02, t$

(368) = -0,87, $p = 0,385$) verifica-se que a adição desta não foi uma mudança significativa no modelo ($F_{(3,368)} = 0,76$, $p = 0,385$).

Feedback: O papel moderador da OFTP na relação entre o feedback e o envolvimento ($F_{(3,368)} = 10,18$, $p = 0,000$) apresenta um valor de $R^2 = 0,08$, o que significa que 8% da variância dos resultados obtidos é explicada pela relação existente entre as três variáveis. O efeito principal do feedback no envolvimento mostra que esta é um preditor significativo ($B = 0,19$, $t(368) = 4,91$, $p = 0,000$). Contudo, quando se analisa a interação entre as três variáveis ($B = -0,01$, $t(368) = -0,53$, $p = 0,598$) verifica-se que a adição desta não foi uma mudança significativa no modelo ($F_{(3,368)} = 0,28$, $p = 0,598$).

Em forma de síntese, apesar de todas as características do trabalho serem capazes de prever (preditoras) o envolvimento dos trabalhadores, quando se adiciona a perspetiva de tempo futuro ocupacional como moderadora dessa relação não existem resultados significativos, isto significa que quanto maior são os níveis destas características no trabalho maior será o envolvimento dos trabalhadores, independentemente da perspetiva de tempo futuro que os indivíduos detêm quanto às suas carreiras. Desta forma, a terceira hipótese (H3a) deste estudo não foi suportada por estes modelos.

Apesar disto podem-se verificar algumas tendências, ainda que não sejam significativas. Através da figura 4.5 podemos concluir que algumas destas tendências vão de encontro à hipótese apresentada pelo facto de que os trabalhadores que percecionam mais oportunidades (trabalhadores cuja OFTP está situada a 1DP acima da média, que corresponde a OFTP elevada) são aqueles que apresentam maior envolvimento quando as características do trabalho (autonomia, variedade de competências e significado de tarefa) são baixas e elevadas, em comparação com os que tem uma perspetiva de tempo futuro mais baixa (os trabalhadores 1DP abaixo da média das idades, que corresponde a OFTP baixa). Contudo, outras das tendências encontradas vão contra à hipótese apresentada, isto é, na variedade de tarefas e na identidade da tarefa quando existem níveis elevados destas duas características o nível de envolvimento é bastante semelhante tanto em trabalhadores com perspetivas de tempo futuro elevadas como baixas. Adicionalmente, no feedback quando existem elevados níveis desta característica o nível de envolvimento destes dois grupos de trabalhadores é praticamente igual.

Figura 4.5: Tendências nas moderações da perspectiva de tempo futuro ocupacional na relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores

Características do trabalho	Tendências da OFTP	
	OFTP elevada	OFTP baixa
Autonomia	$b = 0,18, t(368) = 4,30, p = 0,000$	$b = 0,19, t(368) = 3,58, p = 0,000$
Variedade de tarefas	$b = 0,14, t(368) = 2,49, p = 0,013$	$b = 0,23, t(368) = 3,48, p = 0,001$
Variedade de competências	$b = 0,22, t(368) = 3,80, p = 0,000$	$b = 0,22, t(368) = 3,20, p = 0,002$
Significado da tarefa	$b = 0,12, t(368) = 2,79, p = 0,006$	$b = 0,14, t(368) = 2,79, p = 0,006$
Identidade da tarefa	$b = 0,15, t(368) = 2,68, p = 0,008$	$b = 0,22, t(368) = 3,68, p = 0,000$
Feedback	$b = 0,17, t(368) = 3,44, p = 0,001$	$b = 0,21, t(368) = 3,79, p = 0,000$

3.4 Regressão linear múltipla entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores

Em função dos resultados das moderações referidas anteriormente, optou-se por acrescentar uma análise de regressão linear múltipla, sem nenhuma hipótese de partida. Através do método ENTER foi utilizada a regressão linear múltipla para verificar se as características do trabalho são capazes de prever o envolvimento e quais das mesmas são as mais e menos importantes. Esta análise resultou num modelo estatisticamente significativo [$F_{(6,365)} = 10,10; p < 0,001; R^2 = 0,14$]. As seis características são preditoras do envolvimento, ou seja, a autonomia ($\beta = ,07; t = 1,13; p < 0,001$), a variedade de tarefas ($\beta = 0,03; t = 0,32; p < 0,001$), a variedade de competências ($\beta = 0,11; t = 1,29; p < 0,001$), o significado de tarefas ($\beta = 0,06; t = 1,00; p < 0,001$), a identidade de tarefas ($\beta = 0,12; t = 2,18; p < 0,001$), e por fim, o feedback ($\beta = 0,15; t = 2,56; p < 0,001$).

De acordo com esta análise verifica-se que as características do trabalho mais importantes para o envolvimento dos trabalhadores são o feedback, a identidade de tarefas e a variedade de competências.

CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através da recolha e análise de dados foi possível responder a todos os objetivos propostos no presente estudo, nomeadamente (1) se a idade é um dos fatores que contribui para explicar a perspetiva de tempo futuro percebida pelos indivíduos, isto é, perceber se a perspetiva de tempo futuro é um dos processos associados ao avanço da idade que pode ajudar a explicar as mudanças comportamentais nos indivíduos; (2) analisar a relação entre as diferentes características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores; e ainda (3) testar os potenciais efeitos moderadores da idade e da perspetiva de tempo futuro ocupacional na relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores.

O envelhecimento da população ativa tem vindo a trazer ao longo das últimas décadas vários desafios nas organizações e na forma como estas procuram gerir os seus recursos humanos e manter uma maior diversidade etária no local de trabalho (Zaniboni et al., 2013), e uma das formas para ultrapassar estes desafios e fazer com que esta diversidade etária se torne numa vantagem competitiva em relação às demais é procurar compreender se as características do trabalho, através de um desenho do trabalho que tenha em conta as necessidades de todos os trabalhadores e que faça um reajuste no mesmo nas diferentes fases de vida e carreira dos mesmos.

Para responder ao primeiro objetivo proposto no estudo os resultados evidenciaram que a idade prevê e explica 38,88% da variação da perspetiva de tempo futuro ocupacional. Desta forma, a relação entre a idade e a perspetiva de tempo na amostra utilizada no estudo mostrou ser significativa, quer isto dizer que quanto mais elevada é a idade menor é a perspetiva de tempo futuro ocupacional (os indivíduos mais velhos percecionam menos tempo e, consequentemente menos oportunidades na carreira).

Estes resultados vão de encontro à literatura sobre este tema, sobretudo com as teorias de desenvolvimento e do envelhecimento (teoria da seletividade socioemocional e a teoria da seleção, otimização e compensação) (e.g., Lockenhoff & Carstensen, 2004; Bal et al., 2008; Cate & John, 2007; e Brothers et al., 2014). Estes estudos mostraram que com o avanço da idade podem existir várias alterações em determinados processos cognitivos e motivacionais dos indivíduos, o que significa que no início de vida os indivíduos veem o seu tempo como aberto e expansivo, tendo uma maior orientação para o futuro e consequentemente mais vontade de desenvolver novas competências com o objetivo de evoluir nas suas carreiras, enquanto que por outro lado, os mais velhos têm tendência para percecionarem o seu tempo como limitado e com maiores restrições e por isso são mais orientados para o presente (Lockenhoff & Carstensen, 2004; Bal et al., 2008). Além disso, estas evidências são apoiadas pelo pensamento de que quando os indivíduos estão no início das suas vidas e carreira profissional procuram novas experiências e adquirir novas competências para que mais tarde, em fase adulta, consigam manter o máximo dessas e compensar eventuais decréscimos ou perdas dessas competências em fase final de carreira (Baltes & Carstensen, 1996).

Apesar de vários estudos comprovarem que existe de facto uma associação negativa entre a idade e a perspetiva de tempo futuro, Cate e John (2007) vêm mostrar que, apesar de uma pessoa mais velha perceber o seu futuro como limitado, esta não vê necessariamente menos oportunidades na sua vida, e

isto torna-se um elemento importante para perceber que outras variáveis podem ter um impacto na realização do trabalho e respetivos resultados em diferentes idades e fases de vida dos indivíduos. A par disto, também é importante realçar que podem ocorrer, ao longo da vida, vários acontecimentos que podem marcar a vida dos indivíduos e manipular a perspetiva de tempo futuro que estes possuem, como por exemplo, questões de saúde (Carstesen & Fredrickson 1998 cit in Henry et al., 2017; Korff et al., 2017).

Para responder ao segundo objetivo proposto no estudo, os resultados mostram que as características do estudo aqui em análise (i.e, autonomia, variedade de tarefas, variedade de competências, significado de tarefa, identidade de tarefa e feedback) são boas preditoras do envolvimento dos trabalhadores, o que significa que quanto maiores são os níveis destas, maior é o envolvimento dos trabalhadores. Estes resultados vêm apoiar a literatura existente sobre a relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores, no qual vários autores acreditavam que níveis elevados de determinadas características do trabalho podiam influenciar de forma diferentes os indivíduos (por um lado, podia existir um aumento do envolvimento por parte dos mesmos, e por outro lado, podia existir um aumento do desgaste e exaustão) (Demerouti et al., 2011 cit in Schaufeli & Bakker, 2004). Bakker et al. (2008) mostrou que algumas destas características, como o apoio social, feedback, variedade de competências, autonomia e oportunidade de aprendizagem aumentam de facto o envolvimento dos trabalhadores nas suas tarefas, e ainda o desenvolvimento profissional, comprometimento e desempenho.

De facto, postos de trabalho que detenham níveis elevados de determinadas características faz com que os trabalhadores se envolvam mais nos seus trabalhos e tenham um maior desempenho (Morgeson & Humphrey, 2006). Contudo, a crescente preocupação com a questão do envelhecimento fez com que vários autores se debruçassem na idade e noutras variáveis associadas a esta para compreender diferentes relações.

Para isso, de forma a responder ao terceiro objetivo do estudo, procurou-se testar e analisar os potenciais efeitos moderadores da idade e da OFTP na relação entre as características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores. Como já referido em capítulos anteriores, numa primeira fase foi analisado o efeito moderador da idade nesta relação e posteriormente o efeito moderador da OFTP. Apesar da idade e da perspetiva de tempo futuro ocupacional estarem associadas negativamente (com base nas evidências da literatura) e de, na amostra do presente estudo, a primeira prever a segunda, Zacher e Frese (2009) defendem que podem existir diferenças entre estas duas variáveis na relação mencionada anteriormente, ou seja, se num emprego existirem maiores níveis de determinadas características do trabalho, maior será as oportunidades e tempo restante percebido pelos trabalhadores, independentemente da idade que estes têm, e por isso é que é necessário testar estas duas moderações, e particularmente, testá-las de forma isolada.

Desta forma, os resultados mostraram que quando se adicionou a idade como moderadora na relação entre as diferentes características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores não existiram

diferenças significativas, o que leva a concluir que as características do trabalho aqui em análise são importantes para todos os trabalhadores, independentemente da idade que estes têm.

Estes resultados vêm trazer uma nova compreensão sobre a idade no contexto de trabalho, em particular na teoria sobre o desenho do trabalho, além disso vêm contradizer as evidências mostradas por alguns estudos anteriores, nomeadamente de Ng e Feldman (2015) em relação à autonomia, de Wang et al. (2015) ao feedback, Zaniboni et al. (2013) e Zaniboni et al. (2014) à variedade de tarefas e variedade de competências, e de Bučiūnienė e Goštautaitė (2015) ao significado de tarefa. Além disso, o modelo conceptual apresentado por Truxillo e seus colaboradores (2014) foi o ponto de viragem para o início destes estudos focados sobre o tema, acreditando que existiam determinadas características mais úteis e vantajosas para os trabalhadores mais velhos e outras para os mais novos, consoante a idade e a fase de vida/carreira que estes se encontram. Truxillo et al. (2012) defendiam a ideia de que os trabalhadores mais velhos eram mais beneficiados se nos seus trabalhadores encontrassem maiores níveis de autonomia, variedade de competências, significado de tarefa, especialização, apoio social e interdependência, e que por outro lado, os mais novos tiravam maior partido se encontrassem níveis maiores de variedade de tarefas, feedback e interação fora da organização.

Em particular, Ng e Feldman (2015) afirmaram que quando existem níveis elevados de autonomia os trabalhadores têm uma maior tendência para terem atitudes positivas no trabalho, pois é uma forma destes sentirem que os seus trabalhos têm significado para os outros e para eles próprios (Humphrey et al., 2007 cit in Ng & Feldman, 2015). Estes autores defendiam uma hipótese dupla sobre os níveis de autonomia, por um lado, mais desempenho e produtividade nos trabalhadores mais velhos, permitindo que estes adaptem a sua vida profissional e pessoal e, por outro lado, aumentam as atitudes positivas nos trabalhadores mais novos (e.g., envolvimento, satisfação e comprometimento) pois é uma forma destes evoluírem nas suas carreiras e atingirem objetivos pretendidos (Ng & Feldman, 2015).

Wang et al. (2015) concluiu que os mais velhos têm uma maior tendência para a orientação para o feedback de consciência social, enquanto os mais novos para a utilidade social. Também Zaniboni et al. (2013) mostraram que a variedade de tarefas poderá levar a melhores resultados nos trabalhadores mais novos e a variedade de competências a melhores resultados nos trabalhadores mais velhos, pois enquanto os mais novos procuram adquirir experiência e aumentar as oportunidades de aprendizagem, os mais velhos preferem utilizar a sua experiência acumulada ao longo da vida para investir nas competências mais fortes, compensando as áreas em que essas competências são mais fracas. Também descobriram que o aumento da variedade de tarefas pode levar a menos exaustão e menor rotatividade nos mais novos, e que o mesmo acontecia em relação aos mais velhos com a variedade de competências. Posteriormente, Zaniboni et al. (2014) apoiaram as evidências anteriores mostrando que a variedade de tarefas influenciava significativamente a satisfação e o envolvimento dos trabalhadores mais novos em comparação com os mais velhos.

Por último, Bučiūnienė e Goštautaitė (2015) mostraram que quando existe interação fora da organização e quando os trabalhadores sentem que o seu trabalho tem significado, o envolvimento aumenta nos mais velhos, da mesma forma, quando existe um nível de interação fora da organização e

significado de tarefa menores, o envolvimento dos trabalhadores não é significativo e por isso não aumenta com o avanço da idade. Assim, o envolvimento dos trabalhadores só aumenta se estes perceberem que o seu desempenho e as suas funções são importantes na vida dos outros.

Apesar do presente estudo apresentar resultados contrários aquilo que era esperado com base nos estudos referidos acima, verificou-se algumas tendências ainda que estas não sejam significativas, nomeadamente, que os trabalhadores mais velhos são aqueles que apresentam maior envolvimento, quer quando os níveis das características do trabalho são baixos quer quando são elevados, em comparação com os mais novos. Contudo, no que respeita à variedade de tarefas, quando existem baixos níveis da mesma no trabalho o envolvimento é bastante semelhante nos mais velhos e nos mais novos, e quando existem níveis elevados os trabalhadores mais velhos são os mais envolvidos, sem dúvida. Isto contradiz a hipótese teórica de Truxillo et al. (2012) de que a variedade de tarefas é mais útil para os trabalhadores mais novos, e ainda as evidências empíricas de Zaniboni et al. (2013).

Da mesma forma que a idade não mostrou alterações significativas no modelo de moderação na relação entre as diferentes características do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores, também o efeito da perspetiva de tempo futuro ocupacional não correspondeu ao esperado. Isto significa que a autonomia, a variedade de tarefas, a variedade de competências, o significado de tarefa, a identidade de tarefa e o feedback são bons preditores do envolvimento dos trabalhadores (quanto maior são os níveis destas características, maior é o envolvimento dos trabalhadores), contudo quando se adiciona a perspetiva de tempo futuro como moderadora nesta relação não se verificam diferenças significativas entre uma perspetiva de tempo futuro mais elevada e uma perspetiva de tempo futuro mais baixa. Isto leva a concluir que as características do trabalho são importantes para todos os trabalhadores, independentemente da perspetiva de tempo futuro que estes possuem.

O estudo da perspetiva de tempo futuro ocupacional na relação entre as características do trabalho e determinados resultados, como o envolvimento, foi até ao momento pouco estudado e por isso existem poucas evidências teóricas que ajudem a suportar diferentes resultados. Ainda assim, os resultados obtidos com esta mostra contrariam os resultados apresentados por Zacher e Frese (2009). Os autores defendiam no seu estudo acreditavam que a existência de níveis elevados de recursos individuais e contextuais podiam fazer variar a perspetiva de tempo futuro percebido pelos indivíduos. Estes mostraram que quanto maior for o nível de complexidade e controlo no trabalho, mais os trabalhadores percebem oportunidades em comparação aos que não têm essas características presentes nos seus trabalhos.

Apesar disto é possível verificar algumas tendências, ainda que não sejam de todo significativas, tais como os trabalhadores com OFTP elevada são aqueles que apresentam maior envolvimento quando os níveis das características do trabalho (autonomia, variedade de competências e significado de tarefa) são baixos e elevados em comparação com os que têm uma perspetiva de tempo futuro mais baixa. Além disso, na variedade de tarefas e na identidade de tarefa quando existem níveis elevados destas duas características, o nível de envolvimento é bastante semelhante tanto em trabalhadores com perspetivas

de tempo futuro elevadas como baixas. Adicionalmente, no feedback, quando existem elevados níveis desta característica o nível de envolvimento destes dois grupos de trabalhadores é praticamente igual.

Face a todos estes resultados inesperados, optou-se por adicionar um teste para perceber quais destas características do trabalho eram mais importantes existirem nos locais de trabalho para melhorar o envolvimento dos trabalhadores e descobriu-se que as com maior impacto são o feedback, a identidade de tarefas e a variedade de competências. Desta forma, o desenho do trabalho deve apostar em níveis elevados destas características do trabalho de modo a obter um maior envolvimento por parte de todos os trabalhadores.

CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo permitem concluir que as características do trabalho em análise (autonomia, variedade de tarefas, variedade de competências, significado de tarefa, identidade de tarefa, feedback) são importantes para todos os trabalhadores, independentemente da idade e da perspectiva de tempo futuro ocupacional que estes têm.

Estes resultados têm implicações teóricas e práticas uma vez que, face ao enquadramento teórico foi possível verificar que a presente investigação faz parte de um conjunto de primeiros estudos que procurou associar as políticas de recursos humanos, particularmente o desenho dos postos de trabalho, às diferenças associadas à idade e à perspectiva de tempo futuro no local de trabalho e, por isso, há aqui uma necessidade de realçar a importância das alterações demográficas e da força de trabalho nas políticas e práticas de recursos humanos.

Apenas existia um número reduzido de estudos, dentro desta temática, que associou os pressupostos defendidos pelas teorias do desenvolvimento e do envelhecimento (teoria da seletividade socioemocional e teoria da seleção, otimização e compensação) às características contextuais (i.e., características do trabalho) e aos diferentes resultados no trabalho (e.g., envolvimento).

Os resultados obtidos com esta investigação trazem uma nova visão e um novo conhecimento empírico sobre a operacionalização destas teorias no contexto de trabalho, pelo facto de que, ao contrário do que se pensava, as características do trabalho são importantes para todos, independentemente de se tratar de trabalhadores mais velhos ou mais novos ou se são indivíduos com uma perspectiva de tempo mais baixa ou mais elevada em relação às suas carreiras.

Os poucos estudos realizados em anos anteriores mostraram evidências que seria útil as organizações e os gestores de recursos humanos aplicarem um desenho de trabalho adequado tendo em conta a idade dos trabalhadores, aumentando os níveis de determinadas características para os trabalhadores mais velhos e outros para os mais novos, e baixando os níveis de outras também com base neste ponto. Contudo, este estudo vem mostrar que a existência de todas as características no trabalho é bastante importante para mais velhos e mais novos e que o feedback, a identidade de tarefa e variedade de competências parecem ser as características com maior impacto para que estes se sintam mais envolvidos nos seus trabalhos. Apesar de não terem sido encontradas, neste estudo, as diferenças esperadas nestas relações, a aplicação do desenho do trabalho continua a ser bastante importante e os gestores de recursos humanos não o devem deixar de parte.

O presente estudo pode ser positivamente realçado pelo facto de a aplicação dos questionários ter sido dividida por dois momentos temporais a fim de evitar o enviesamento por método comum, já que no primeiro questionário foram medidas as variáveis independentes e moderadoras e no segundo questionário foram medidas as variáveis dependentes e mediadoras (Podsakoff et al., 2003).

No presente estudo é possível encontrar algumas limitações, tais como o tamanho da amostra e heterogeneidade da amostra, pois apesar de se ter procurado obter o máximo de respostas possíveis de diferentes setores, os mais representados foram a indústria e a banca, o que poderá ter influenciado

alguns dos resultados obtidos. Além disso, a amostra é caracterizada por uma maior participação de trabalhadores no início e meio de carreira, havendo poucas respostas de trabalhadores em fase final (i.e., apenas houve 12% de trabalhadores acima dos 50 anos).

O que poderá ter limitado também os resultados foi o facto de as medidas utilizadas não serem totalmente objetivas, nomeadamente a escala de WDQ de Morgeson e Humphey (2006), ou seja, as medidas dizem respeito às perceções dos trabalhadores em relação às características que estes têm presentes no trabalho e não uma medida objetiva da presença dessas mesmas características (Zaniboni et al., 2014).

Para estudos futuros é evidente a necessidade de explorar mais estas relações tendo por base outros tipos de amostras, como comparar determinados setores e tipos de trabalho e verificar se de facto existem ou não diferenças de trabalhadores mais velhos e trabalhadores mais novos, consoante o tipo de trabalho envolvido. É necessário que estas amostras procurem uma maior diversidade de participantes de todas as idades, de forma igualitária para não haver elevadas discrepâncias. Além disso, existem inúmeras características do trabalho que ainda não foram estudadas, tais como as características existentes dentro das categorias social e contextual. Outra sugestão de investigação é analisar outras formas de medidas subjetivas, como a idade subjetiva.

Por fim, também seria importante estudar a diferença entre aquilo que são as características presentes no trabalho e aquilo que são as características desejadas pelos trabalhadores. O facto de existirem estas características no trabalho, os trabalhadores podem desejar e preferir outro tipo de características e até mesmo níveis diferentes dessas.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, D. (2009), "Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), pp. 201-220.
- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2011), "Perceived organizational membership and the retention of older workers", *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), pp. 319-344.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). "Towards a model of work engagement", *Career Development International*, 13(3), pp. 209-223.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008), "Work engagement: and emerging concept in occupational health psychology", *Work & Stress*, 22(3), pp. 187-200.
- Bakker, A., & Leiter, M. (2010), *A handbook of essential theory and research*, Psychology Press.
- Bal, P. M., Lange, A. H., Jansen, P.G.W., & Van Der Velde, M. E. G. (2008), "Psychological contract breach and job attitudes: a meta-analysis of age as a moderator", *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), pp. 143-158.
- Baltes, B., Wynne, K., Sirabian, M., Kreenn, D., & De Lange, A. (2014), "Future time perspective, regulatory focus, and selection, optimization, and compensation: testing a longitudinal model", *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), pp. 1120-1133.
- Baltes, M., & Carstensen, L., (1996), "The process of successful ageing", *Ageing and Society*, 16, pp. 397-422.
- Brothers, A., Chui, H., & Diehl, M. (2014), "Measuring future time perspective across adulthood: development and evaluation of a brief multidimensional questionnaire", *The Gerontologist*, 54(6), pp. 1075-1088.
- Bohlmann, C., Rudolph, C., & Zacher, H., (2018), "Methodological recommendations to move research on work and aging forward", *Work, Aging and Retirement*, 4(3), pp. 225-237.
- Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B., (2015), "Work engagement during life-span: the role of interaction outsider the organization and task significance", *Journal of Vocational Behavior*, 89, pp. 109-119.
- Carstensen, L., & Lang, F. (1996), "Future time perspective scale. In: Life-span Development Laboratory – Stanford University". Available at: <https://lifespan.stanford.edu/projects/future-time-perspective-ftp-scale> [Accessed 20 Out. 2019].
- Carstensen, L. (2006). "The influence of a sense of time in human development", *Science*, 30(312), pp. 1913-1915.
- Carstensen, L., Fung, H., & Charles, S. (2003), "Socioemotional selectivity theory and the regulation of emotion in the second half of life", *Motivation and Emotion*, 27(2), pp. 103-123.
- Cate, R., & John, O. (2007), "Testing models of the structure and development of future time perspective: maintaining a focus on opportunities in middle age", *Psychology and Aging*, 22(1), pp. 186-201.
- Chambel, M., & Curral, L. (1995), *Psicossociologia das Organizações*, 1ª Ed. Lisboa: Texto Editora.
- Cleveland, J.N., Shore, L.M., & Murphy, K.R. (1997), "Person- and context-oriented perceptual age measures: additional evidence of distinctiveness and usefulness", *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), pp. 239-251.
- Galambos, N.L., Turner, P.K., & Tilton-Weaver, L.C. (2005), "Chronological and subjective age in emerging adulthood: the crossover effect", *Journal of Adolescent Research*, 20(5), pp. 538-556.
- González-Romá, V., Schaufeli, W., Bakker, A., & Lloret, S. (2006), "Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles?", *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), pp. 165-174.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp. 159-170.
- Hayes, A. (2012), "Process: a versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling", *Psychology*, pp. 1-39.
- Hayes, A. (2018), "Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach", *Methodology in the Social Sciences*, Series Editor (2edição), pp. 5-692.
- Harper, S., & Marcus, S., (2006), "Age-related capacity decline: a review of some workplace implications", *Ageing Horizons*, (5), pp. 20-30.
- Henry, H., Zacher, H., & Desmette, D., (2017), "Future time perspective in the work context: systematic review of quantitative studies", *Frontiers in Psychology*, 8(413), pp. 1-22.
- Holman, A., & Zimbardo, P. (2009), "The social language of time: the time perspective-social network connection", *Journal Basic and Applied Social Psychology*, 31(2), pp.136-147.
- Ilmarinen, J. (2001). "Aging workers", *Occupational and Environmental Medicine*, 58(8), pp. 546-552.

- Innocenti, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2013), "Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes", *Personnel Review*, 42(6), pp. 724-744.
- Janeiro, I. (2012), "O Inventário de Perspetiva Temporal: Estudo de Validação", *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*, 34(2), pp.117-132.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. (2004), "Aging, adult development, and work motivation", *The Academy of Management Review*, 29(3), pp. 440-458.
- Kooij, D., Guest, D., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P., & Dikkers, J. (2013), "How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age", *Human Resource Management Journal*, 23(1), pp. 18-35.
- Kooij, D., Jansen, P., Dikkers, J., & Lange, A., (2010), "The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: a meta-analysis", *Journal of Organization Behavior*, 31(8), pp. 1111-1136.
- Kooij, D., Jansen, P., Dikkers, J., & Lange, A., (2014), "Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers", *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), pp. 2192-2212.
- Kooij, D., Tims, M. & Akkermans, J., (2016), "The influence of future time perspective on work engagement and job performance: the role of job crafting", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), pp.4-15.
- Korff, J., Biemann, T., & Voelpel, S., (2017), "Human resource management systems and work attitudes: the mediating role of future time perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 38, pp. 45-67.
- Lockenhoff, C., & Carstensen, L. (2004), "Socioemotional selectivity theory, aging, and health: the increasingly delicate balance between regulating emotions and making tough choices", *Journal of Personality*, 72(6), pp. 1396-1424.
- Montepare, J.M. (2009), "Subjective age: toward a guiding lifespan framework", *International Journal of Behavioral Development*, 33(1), pp. 42-46.
- Montepare, J.M., & Lachman, M.E. (1989), "You're only as old as you feel": Self-perceptions of age, fears of aging, and life satisfaction from adolescence to old age", *Psychology and Aging*, 4(1), pp. 73-78.
- Morgeson, F.P., & Humphrey, S.E. (2006), "The work design questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work", *Journal of Applied Psychology*, 91(6), pp. 1321-1339.
- Ng, T., & Feldman, D., (2010), "The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis", *Personnel Psychology* 63(3), pp. 77-78.
- Ng, T., & Fedlman, D., (2015), "The moderating effects of age in the relationships of job autonomy to work outcomes", *Work, Aging, and Retirement*, 1(1), pp.64-78.
- Oldham, G., & Hackman, R., (2010), "Not what it was and not what it will be: the future of job design research", *Journal of Organizational Behavior*, 31(23), pp. 1-34.
- Oldham, G., & Fried, Y., (2016), "Job design research and theory: past, present and future", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, pp. 20-35.
- Peetsma, T.D. (2010), "Future Time Perspective as a predictor of school investment", *Scandinavian Journal of Educational Research*, 44(2), pp. 177-192.
- Pinto, A., Ramos, S., & Nunes, S., (2015), "Managing an aging workforce: what is the value of human resource management practices for different age groups of workers?", *Tékhnē – Review of Applied Management Studies*, 12(1), pp. 58-68.
- Podsakoff, M., MacKenzie, B., Lee, Y., & Podsakoff, P., (2003), "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp. 879-903.
- Posthuma, R.A., & Campion, M.A. (2009), "Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions", *Journal of Management*, 35(1), pp. 158-188.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L.V. (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª ed. Lisboa: Gradiva.
- Schalk, R., Van Veldhoven, M., De Lange, A., & Zacher, H., (2010), "Moving European research on work and ageing forward: overview and agenda", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), pp. 76-101.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3). pp. 293-315.
- Seijts, G. (1998), "The importance of future time perspective in theories of work motivation", *The Journal of Psychology*, 132(2), pp. 154-168.

- Shore, L.M., Cleveland, J.N., & Goldberg, C.B. (2003), "Research reports: work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age", *Journal of Applied Psychology*, 88(3), pp. 529-537.
- Sterns, H., & Miklos, S. (1995), "The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues", *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), pp. 248-268.
- Truxillo, D., Cadiz, D., Rineer, J., & Fraccaroli, F. (2012), "A lifespan perspective on job design: fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance", *Organizational Psychology Review*, 2(4), pp. 340-360.
- Truxillo, D., Cadiz, D., & Hammer, L. (2014a), "Supporting the aging workforce: a review and recommendations for workplace intervention research", *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, pp. 351-381.
- Truxillo, D., Cadiz, D., & Rinner, J. (2014b), "The aging workforce: implications for human resource management research and practice", *Oxford Handbooks Online*, pp. 1-44.
- Walker, A., (2015), "The emergence of age management in Europe", *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(1), pp. 685-697.
- Wang, M., Burlacu, G., Truxillo, D., James, K., & Yao, X., (2015), "Age differences in feedback reactions: the roles of employee feedback orientation on social awareness and utility", *Journal of Applied Psychology*, 100(4), pp. 1296-1308.
- Weikamp, J., & Goritz, A., (2016), "Organizational citizenship behavior and job satisfaction: the impact of occupational future time perspective", *Human relations*, 96(11), pp. 2091-2115.
- Weiss, D., & Lang, F.R. (2012), "'They' are old but 'I' feel younger: age-group dissociation as a self-protective strategy in old age", *Psychology and Aging*, 27(1), pp. 153-163.
- Zaniboni, S., Truxillo, D., & Fraccaroli, F., (2013), "Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), pp. 306-317.
- Zaniboni, S., Truxillo, D., Fraccaroli, F., McCune, E., & Bertolino, M., (2014), "Who benefits from more tasks? Older versus younger workers", *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), pp. 508-523.
- Zacher, H., (2013), "Older job seekers' job search intensity: the interplay of proactive personality, age and occupational future time perspective", *Ageing & Society*, 33(7), pp. 1139-1166.
- Zacher, H., (2015), "Successful aging at work", *Work, Aging and Retirement*, 1(1), pp. 4-25.
- Zacher, H., & Frese, M. (2009), "Brief Reports: remaining time and opportunities at work: relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective", *Psychology and Aging*, 24(2), pp. 487-493.
- Zacher, H., & Schmitt, A., (2016), "Work characteristics and occupational well-being: the role of age", *Frontiers in Psychology*, 7(1411), pp. 1-8.
- Zimbardo, P., Keough, K., & Boyd, J. (1997), "Present time perspective as a predictor of risky driving", *Personality and Individual Differences*, 23(6), pp. 1007-1023.
- Zimbardo, P. & Boyd, J. (1999), "Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric", *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), pp. 1271-1288.

ANEXOS

Anexo A: Definição das características do trabalho: categoria motivacional

Anexo B: Definição das características do trabalho: categoria social e categoria contextual

Anexo C: Instrumentos de medição dos constructos em análise

Anexo A: Definição das características do trabalho: categoria motivacional

Características da Tarefa

Autonomia: Grau de liberdade e independência que um trabalhador tem para gerir o seu trabalho, nomeadamente na realização das tarefas, na tomada de decisões e na escolha de métodos para executar as mesmas.

Variedade de tarefas: Grau no qual um trabalho exige uma ampla gama de tarefas.

Significado da tarefa: Grau no qual um trabalho influencia a vida ou o próprio trabalho de outras pessoas, quer seja dentro ou fora da organização.

Identidade da tarefa: Grau no qual um trabalho fornece a possibilidade de um trabalhador realizar uma tarefa intacta, ou seja, um serviço completo do início ao fim no qual os resultados podem ser facilmente reconhecidos.

Feedback do trabalho: Grau em que um trabalho fornece informações diretas e objetivas sobre o desempenho da tarefa dos trabalhadores.

Características do Conhecimento

Complexidade do trabalho: Grau de complexidade e dificuldade de executar as tarefas.

Processamento da informação: Grau no qual um trabalho exige um controlo e um processamento da informação.

Solução de problemas: Grau no qual um trabalho exige pensamentos e planos concretos que sejam únicos, inovadores e que através de um diagnóstico consigam ou a prevenção de erros ou a recuperação dos mesmos.

Variedade de competências: Grau no qual um trabalho requer o uso de uma variedade de competências diferenciadoras para a realização das tarefas.

Especialização: Grau no qual um trabalho requer um conhecimento e desempenho específico para a realização das tarefas.

Fonte: Adaptado de Morgeson e Humphrey (2006)

Anexo B: Definição das características do trabalho: categoria social e categoria contextual

Características Sociais

Apoio social: Grau no qual um emprego fornece aconselhamento aos seus trabalhadores, seja este um apoio pelo supervisor ou pelo colega de trabalho, levando a que exista possibilidades de amizade no trabalho.

Interdependência: Grau em que o trabalho para ser concluído depende de outros trabalhadores, ou seja, existe uma conexão de várias tarefas.

Interação fora da organização: Grau no qual um trabalho necessita que os trabalhadores interajam entre si e com indivíduos exteriores à organização.

Feedback de outras pessoas: Grau em que um trabalho fornece informações sobre o desempenho e realização das tarefas de outros trabalhadores na organização.

Características Contextuais

Ergonomia: Grau no qual um trabalho fornece uma preocupação com as condições da realização das tarefas, desde da postura a movimentos adequados.

Exigências físicas: Condição física exigida para a realização do trabalho, nomeadamente, o nível de força, de resistência e riscos para a saúde.

Condições de trabalho: Tipo de ambiente de trabalho, em particular, os níveis de ruído, de temperatura, de higiene.

Uso de equipamento: Nível de variedade e complexidade que um trabalho pede para o uso de tecnologia na realização das tarefas.

Fonte: Adaptado de Morgeson e Humphrey (2006)

Anexo C: Instrumentos de medição dos constructos em análise

1. Características do trabalho

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

Discordo totalmente						Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. A minha função dá-me a possibilidade de usar a minha iniciativa própria ou discernimento para tomar decisões.	1	2	3	4	5	6	7
2. A minha função permite-me tomar muitas decisões por conta própria.	1	2	3	4	5	6	7
3. A minha função proporciona-me autonomia significativa na tomada de decisões.	1	2	3	4	5	6	7
4. A minha função envolve muita variedade de tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
5. A minha função envolve fazer várias coisas diferentes.	1	2	3	4	5	6	7
6. A minha função requer o desempenho de uma ampla gama de tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
7. A minha função requer variedade de competências.	1	2	3	4	5	6	7
8. A minha função exige que eu use uma série de habilidades complexas.	1	2	3	4	5	6	7
9. A minha função requer o uso de várias competências.	1	2	3	4	5	6	7
10. Os resultados do meu trabalho provavelmente afetarão significativamente a vida de outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
11. A minha função tem um grande impacto nas pessoas fora da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12. O trabalho feito na minha função tem um impacto significativo em pessoas fora da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
13. A minha função envolve concluir trabalhos que têm um princípio e um fim claros.	1	2	3	4	5	6	7
14. A minha função dá-me a possibilidade de terminar totalmente os trabalhos que começo.	1	2	3	4	5	6	7
15. A minha função permite-me concluir o trabalho que eu começo.	1	2	3	4	5	6	7
16. Recebo uma grande quantidade de informações da minha chefia e colegas de trabalho sobre o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17. Outras pessoas na empresa, como chefias e colegas de trabalho, fornecem-me informações sobre a eficácia (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
18. Recebo feedback sobre o meu desempenho de outras pessoas na minha empresa (como a minha chefia ou colegas de trabalho).	1	2	3	4	5	6	7

2. Perspetiva de tempo futuro ocupacional

Por favor, leia as seguintes afirmações e indique quão verdadeiras são para si, utilizando a seguinte escala:

Nada verdadeiro						Muito verdadeiro
1	2	3	4	5	6	7

1. O meu futuro reserva-me muitas oportunidades profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
2. Espero vir a estabelecer muitos objetivos novos no meu futuro profissional.	1	2	3	4	5	6	7
3. O meu futuro está cheio de possibilidades em termos profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
4. Tenho a maior parte da minha vida profissional pela frente.	1	2	3	4	5	6	7
5. O meu futuro profissional parece-me infinito.	1	2	3	4	5	6	7
6. À medida que envelheço, começo a sentir que o tempo na minha vida profissional é limitado.	1	2	3	4	5	6	7

3. Envolvimento dos trabalhadores

As seguintes afirmações referem-se ao modo como se sente no trabalho. Por favor, leia cada uma das afirmações e decida se já se sentiu assim no seu trabalho. Utilize a seguinte escala:

Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez por mês ou menos	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
0	1	2	3	4	5	6

1. No trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.	0	1	2	3	4	5	6
2. Sinto-me com força e energia quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
3. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir para o trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
4. Eu consigo trabalhar durante longos períodos de cada vez.	0	1	2	3	4	5	6
5. No meu trabalho, sou muito resiliente, mentalmente.	0	1	2	3	4	5	6
6. Eu acho que o trabalho que eu faço tem muito significado e propósito.	0	1	2	3	4	5	6
7. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
8. O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
9. Estou orgulhoso(a) com o trabalho que eu faço.	0	1	2	3	4	5	6
10. O meu trabalho é desafiante.	0	1	2	3	4	5	6
11. O tempo voa quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
12. Quando estou a trabalhar, esqueço-me de tudo à minha volta.	0	1	2	3	4	5	6
13. Sou feliz quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
14. Estou imerso(a) no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
15. “Deixo-me levar” pelas atividades do trabalho.	0	1	2	3	4	5	6

4. Idade

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

Indique, por favor, a sua idade: _____

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