



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

PRÁTICAS DE INCLUSÃO DE TRABALHADORES MAIS VELHOS, *WORK ENGAGEMENT* E INTENÇÃO DE SAÍDA: A VISÃO DOS TRABALHADORES

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Cátia Daniela Silva Moreira

Porto, julho de 2017



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

PRÁTICAS DE INCLUSÃO DE TRABALHADORES MAIS VELHOS, *WORK ENGAGEMENT* E INTENÇÃO DE SAÍDA: A VISÃO DOS TRABALHADORES

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Cátia Daniela Silva Moreira

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professor Doutor Eduardo Oliveira

Porto, julho de 2017

Dedico esta dissertação ao meu avô, a vida contigo seria mais fácil e colorida.
Serás sempre uma das minhas recordações mais bonitas e a minha luz.

Agradecimentos

A presença de algumas pessoas na minha vida é valiosíssima e por isso merecem ser reconhecidas pela sua dedicação e apoio, deixo-lhes aqui estas palavras de carinho:

Aos meus Pais, simplesmente por tudo, por nunca me terem deixado desistir e acreditarem sempre em mim. Por terem estado sempre lá, mesmo quando eu achava não necessitar de ninguém. Por serem o meu porto seguro e de abrigo.

À minha Avó Filena, pela sabedoria, pelo carinho, pelas palavras reconfortantes e ponderadas no apoio sempre prestado.

Ao Tiago, um agradecimento especial por todo o carinho e apoio diário, pela transmissão de confiança, palavras doces e força, em todos os momentos. Pela paciência nas horas complicadas. Ficarei eternamente grata, por tudo.

À Catarina e a Irene pela compreensão nas minhas ausências, por estarem sempre a torcer por mim e à minha beira, este apoio foi um farol que transmitiu confiança e certeza de que iria conseguir alcançar o porto.

Ao Professor Eduardo, o meu sincero agradecimento pela orientação nesta dissertação. Muito obrigada pelo profissionalismo, pelos novos conhecimentos e pela total disponibilidade que sempre revelou para comigo.

À Andreia pela capacidade inquestionável de me fazer rir quando mais ninguém conseguia, pela energia positiva, pela cumplicidade, paciência e principalmente pela amizade verdadeira.

Às Minhas Amigas, Joana, Ana, Beatriz e Patrícia, um enorme obrigado pela vossa amizade, companheirismo e ajuda constante, fatores muito importantes e que permitiram que cada dia fosse encarado com motivação.

Aos meus avós e aos meus tios, um grande obrigado por estarem sempre lá!

Lista de Síglas

GRH - Gestão de Recursos Humanos;

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico;

PGRH - Práticas de Gestão de Recursos Humanos;

RH - Recursos Humanos;

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*;

UWES - *Utrecht Work Engagement Scale*;

WE - *Work Engagement*;

Índice

Introdução.....	10
CAPITULO I.....	13
1. Enquadramento teórico.....	13
1.1. <i>Work Engagement</i>	16
1.2. Intenção de saída da organização (<i>Turnover</i>).....	18
CAPITULO II.....	22
2. Metodologia.....	22
2.1. Modelo conceptual.....	22
2.2. Amostra.....	22
2.3. Procedimento da recolha de dados.....	24
2.4. Instrumento.....	24
2.5. Procedimento no tratamento dos dados.....	25
CAPITULO III.....	26
3. Apresentação dos resultados.....	26
3.1. Análise e tratamento de dados.....	26
CAPITULO IV.....	32
4.1. Discussão.....	32
4.2. Conclusões.....	34
4.2.1. Limitações da investigação.....	36
4.2.2. Futuras investigações.....	37
Referências Bibliográficas.....	39
Anexos.....	48

Índice de Tabelas e Figuras

Figura 1 - Modelo conceptual.....	22
Tabela 1 - Distribuição da amostra de acordo com as variáveis sociodemográficas e socioprofissionais	23
Tabela 2 - <i>Alpha de Cronbach</i> dos instrumentos utilizados.....	26
Tabela 3 - Distribuição da idade em que os participantes consideram ser trabalhador mais velho nas suas organizações	27
Tabela 4 - <i>Test t</i> para amostras independentes PGRH.....	27
Tabela 5 - Matriz de correlação de <i>Pearson</i> das variáveis em estudo.....	29
Tabela 6 - Análise da relação do WE - subescala do vigor e da dedicação e PGRH	30
Tabela 7 - Análise da relação entre PGRH e intenção de saída.....	31

Índice de Anexos

Anexo 1 - Questionário.....	49
Anexo 2 - <i>Alpha if item deleted</i>	54

Resumo

Dado o envelhecimento da população ativa, torna-se relevante perceber de que forma os estereótipos negativos e as perceções dos trabalhadores mais velhos influenciam o mundo organizacional e os seus resultados. **Objetivo:** pretendeu-se com esta investigação perceber as relações entre as práticas de gestão de recursos humanos, o *work engagement* e a intenção de saída dos trabalhadores mais velhos em organizações do setor secundário nacional. **Procedimentos e participantes:** para testar as hipóteses da investigação utilizou-se um questionário online. A análise foi realizada através do *Statistical Package for Social The Sciences*, versão 21. A amostra é constituída por 181 trabalhadores, 95 do género masculino e 86 do feminino. **Resultados:** os trabalhadores mais velhos denotam níveis mais baixos de perceção de provisão das práticas que os mais novos. Observa-se ainda a relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos para trabalhadores mais velhos com o *work engagement* e com a intenção de saída. Por fim, confirmou-se que o *work engagement* não influencia a intenção de saída. Estes resultados alertam as organizações para a utilidade do investimento na implementação de práticas de gestão de recursos humanos uma vez que estas parecem estar associadas a níveis de *engagement* mais elevado e a retenção dos trabalhadores mais velhos.

Palavras-chave: Trabalhadores mais velhos. Práticas de gestão de recursos humanos. *Engagement* no trabalho. Intenção de saída

Abstract

Given the aging of the active population, it becomes relevant to realize how negative stereotypes and perceptions of older workers influence the organizational world and its outcome. **Objective:** this study aimed to understand the relationship between human resources practices, work engagement and older workers turnover intention in national secondary sector organizations. **Procedures and participants:** an online questionnaire was used to test the hypothesis of the investigation. The analysis was performed through the Statistical Package for the Social Sciences, version 21. The sample consists of 181 workers, 95 males and 86 females. **Results:** older workers show lower levels of perception of practices provision than younger ones. It is also observed the positive relationship between human resources practices for older workers with work engagement and with turnover intention. Finally, it was confirmed that the work engagement doesn't influence the turnover intention. These results alert organizations to the usefulness of investment in the implementation of human resources practices since they appear to be associated with higher levels of engagement and continuity of older workers.

Key-words: *Older workers. Human resources practices. Work engagement. Turnover intention.*

Introdução

O nosso mundo encontra-se numa mudança vertiginosa, mulheres e homens, com idades mais avançadas, encontram-se numa luta constante para sobreviverem num mundo laboral insaciável por performances e resultados estipulados para trabalhadores mais novos. Podemos mesmo dizer que a palavra que caracteriza a sociedade neste século é mudança. Os trabalhadores mais velhos estão assim envolvidos num clima de grande competitividade, de constante avaliação, sendo que para além disso estão sujeitos a estereótipos negativos que podem fazer aumentar a sua vulnerabilidade no contexto de trabalho. Torna-se importante explorar as questões relacionadas diretamente com os trabalhadores mais velhos e com o prolongamento destes na vida ativa, uma vez que devido ao envelhecimento da população, os trabalhadores tenderão a permanecer mais tempo nas organizações.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) usufrui cada vez mais de um papel indispensável nas nossas organizações. Gomes, Duarte, e Neves (2010) consideram que o capital humano é o principal recurso que faz com que as organizações se movam. Deste modo é fulcral reter mais tempo os trabalhadores com vista ao alcance da competitividade e sucesso organizacional. Assim, é importante tirar do trabalho satisfação e bem-estar, criando motivação e produtividade, uma vez que a atividade profissional é fundamental para os indivíduos. Em consequência da retenção dos trabalhadores mais tempo nas organizações, emergem questões oriundas da necessidade de conciliação da vida familiar com a profissional, com a educação, com o emprego e com a carreira.

Kaya, Koc, e Topcu (2010) consideram que a GRH consiste num conjunto distinto e interrelacionado de atividades e processos que ambicionam impulsionar a eficiência organizacional e o desenvolvimento dos Recursos Humanos (RH). Por sua vez, Neves (2002) refere que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) são ações singulares utilizadas para promover e desenvolver as atitudes e comportamentos positivos dos trabalhadores perante a organização. Segundo Innocenti, Pilati, e Peluso (2011), o interesse pelas PGRH tem aumentado devido à globalização e ao aumento da internacionalização que as organizações vivenciam. Budhwar e Sparrow (2002) referem que as organizações vivem desafios enormes e diários na GRH. Deste modo, torna-se necessário aprofundar os conhecimentos acerca das PGRH para trabalhadores mais velhos e da sua eficácia.

A população mundial encontra-se a envelhecer a uma cadência muito célere e isto leva a distintas transformações na GRH. Hedge, Borman, e Lammlein (2006) defendem que a natureza da força do trabalho tem sofrido uma mudança rápida, notando-se um aumento do número de trabalhadores mais velhos nas organizações. Nasce assim a necessidade de mais investigações sobre a influência destas práticas na preferência dos trabalhadores mais velhos para se manterem mais tempo nas organizações, presumivelmente após a idade estipulada para a reforma. Taneva, Arnold, e Nicolson (2014) defendem que há esforço e interesse por parte das organizações na introdução de práticas específicas para a gestão de idade, a prova disso é a existência de novos termos como “gestão pro-idade”, “gestão positiva da idade” e “políticas da GRH conscientes da idade”. Os censos da população portuguesa (INE, 2014) indicam que está a ocorrer um fenómeno de duplo envelhecimento, o número de jovens encontra-se em diminuição e ocorre o aumento do número de pessoas mais velhas, havendo assim um desequilíbrio de gerações.

Na nossa sociedade, os trabalhadores com cerca de 50 anos são considerados novos socialmente, porém encontram-se sinalizados como trabalhadores “velhos” nas organizações. Uma vez que estes ainda se encontram distantes da idade da reforma vai-se agudizando o mal-estar social e individual, o que gera a necessidade de mudança nas PGRH. Deste modo, Posthuma e Campion (2009) evidenciam que os pontos fortes dos trabalhadores mais velhos são diversas vezes esquecidos ou negligenciados, devido a crenças e preconceitos relacionados com a idade.

Segundo Hennekam e Herrbach (2013) tem-se verificado que os trabalhadores mais velhos reagem mais positivamente a motivadores intrínsecos, como é o caso do reconhecimento e respeito por parte de superiores e chefias, do que aos motivadores extrínsecos como é o caso das formações profissionais. Contudo, ao contrário do que seria esperado, as PGRH que são levadas a cabo nas organizações podem ser contraproducentes, ou seja, atualmente parecem ser utilizados motivadores extrínsecos para reter mais tempo os trabalhadores, em vez de intrínsecos. As organizações têm dado aos trabalhadores oportunidades de trabalho mais flexível, a ampliação das horas de formação e a avaliação de desempenho para que os trabalhadores tenham uma melhor perceção da sua utilidade na organização. Schlosser (2011) sustenta que as práticas como os horários mais flexíveis e trabalho com peso mais reduzido são benéficas para trabalhadores mais velhos.

De acordo com Wollard e Shuck (2011) as investigações sobre a influencia das PGRH no WE para trabalhadores mais velhos são escassas. Chambel, Castanheira, e Sobral (2014) evidenciam que o *engagement* é uma resposta a uma percepção positiva sobre as PGRH.

Schaufeli e Bakker (2004) considera que o *engagement* é um estado positivo da mente que está relacionado com o trabalho. Mais do que um estado momentâneo e específico, o *engagement* reporta-se a um estado afetivo - cognitivo persistente que não está focado num objetivo, indivíduo, evento ou comportamento específico. Está relacionado com o rendimento e ajuste do ser humano ao trabalho. O *engagement* tem um papel fundamental para o desenvolvimento do capital humano, tratando-se de um elemento indispensável no bem-estar e na saúde dos trabalhadores. Ajuda-os a lidar e a solucionar as exigências das organizações, e cria uma ligação positiva entre resultados individuais e organizacionais.

Os novos mercados de trabalho são caracterizados pela constante agitação, levando os trabalhadores a alterações constantes da situação laboral, com alterações salariais, com criação e até com o encerramento de postos de trabalho (Burdett, Carrillo – Tudela, & Coles, 2011). Ferreira e Siqueira (2005) defendem que a perda de conhecimento e talentos, num mercado competitivo, tende a criar dificuldades acrescidas para os gestores de recursos humanos devido à pouca capacidade de controlo de comportamentos e atitudes e, que colocam em causa os resultados organizacionais. Torna-se necessário a aplicação de políticas ativas de retenção de trabalhadores. Desta forma, torna-se pertinente estudar a relação entre as PGRH, o *work engagement* (WE) e as intenções de saída da organização.

Ao longo desta dissertação iremos debruçar-nos sobre questões relacionadas com estas temáticas, tendo, este estudo por base uma natureza quantitativa. Em suma, a pertinência deste estudo prende-se com o facto da escassez de estudos nesta temática sob a prespetiva dos trabalhadores mais velhos.

CAPITULO I

1. Enquadramento teórico

A população mundial encontra-se a envelhecer e esta tendência tem implicações quer para as organizações como para a GRH. Este é um facto com que a nossa sociedade se depara diariamente e pode ser compreendido como uma ameaça para o futuro. Rosa (2012) explica que as inquietações criadas com o envelhecimento da população devem-se à incapacidade de a sociedade adaptar-se aos novos desenvolvimentos psicológicos, organizacionais e sociais que este pede.

Fortin (2006) enuncia que a faixa etária entre os 55 e os 64 anos irá aumentar em mais de 50% nas próximas décadas devido à introdução da geração *baby boomers* nesse grupo. Os *babies boomers* são as pessoas nascidas entre 1946 e 1964. Após a 2ª Guerra Mundial o mundo experimentou um súbito aumento de natalidade, que ficou conhecido como o *baby boom*. Glass (2007) menciona que esta geração iniciou a tendência de viciação no trabalho e que hoje se verifica em grande intensidade. Ilmarinen (2001) refere que esta mudança demográfica apresentará um grandíssimo desafio que primariamente afetará os países desenvolvidos. Segundo o autor, no ano de 2025 os trabalhadores com 50 anos de idade ou mais, serão o dobro dos trabalhadores com 25 anos ou menos.

Segundo Kinsella e Velkoff (2001), o envelhecimento da população tem instalado diversos desafios às sociedades, na medida em que estas se têm deparado com dificuldades na criação de formas para lidar com as especificidades desta população e com as disputas de gerações nos locais de trabalho.

As organizações necessitam de saber gerir os trabalhadores mais velhos, para conservarem o seu potencial e conhecimento, garantido assim um capital humano mais positivo. De acordo com o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (2006), a celeridade do envelhecimento da população requer ações políticas urgentes. Se este envelhecimento continuar com um constante aumento, a única alternativa será, como foi referido, que os trabalhadores permaneçam cada vez mais tempo nas organizações. De acordo com o mesmo relatório as perspetivas de emprego para os trabalhadores mais velhos são sombrias na maioria dos países da União Europeia.

Na procura de uma definição institucional para trabalhadores mais velhos, detetamos que em Portugal não existe uma definição concreta, uma vez que, apenas

recentemente começaram a ser criados programas específicos para trabalhadores de uma faixa etária mais avançada. McCarthy, Heraty, Cross, e Cleveland (2014) consideram que as evidências em relação à idade e a ser mais velho têm estado em constante mudança. Esta deve-se principalmente ao aumento notório da esperança média de vida e ao estilo de vida ativo que as pessoas têm desenvolvido no processo de envelhecimento. Em seguimento, Peeters e Emmerik (2008) referem que a imprecisão desta definição se reflete nas diversas perspetivas expressas na literatura, provavelmente devido ao envelhecimento ser um processo multidimensional e difícil de capturar numa definição ou medida única. Contudo, de acordo com a OCDE (2006), no mercado do trabalho este termo refere-se geralmente a trabalhadores com 50 anos ou mais, devido ao facto de em muitos países esta faixa etária apresentar um declínio na taxa de participação no mercado de trabalho.

Sterns e Huyck (2001) notam que o envelhecimento está relacionado com a força do trabalho e que este cria questões relacionadas com o facto de os trabalhadores mais velhos terem de permanecer mais tempo nas organizações, com a reforma, com os padrões de carreira, com a formação, com o desempenho, com a produtividade e com a saúde.

Várias são as investigações que mostram que tanto os motivos como as habilidades ligadas ao trabalho se vão ajustando com a idade dos trabalhadores, como é o caso de Armstrong-Stassen, e Schlosser (2011) ou Bal, Kooij, e De Jong (2013). Estes mesmos autores questionam se as práticas que os gestores de recursos humanos têm utilizado são as mais apropriadas quer para motivar como para reter os trabalhadores mais velhos. Flynn (2010) defende que existem três grupos de trabalhadores mais velhos: os que devido à necessidade financeira carecem de trabalhar, os que o trabalho lhes dá prazer e querem trabalhar e aqueles que trabalham por ambas as razões.

Reconhece-se que as políticas e as PGRH influenciam a relação da pessoa com a organização, e segundo Richard e Brown (2001) o comportamento dos trabalhadores afeta os resultados ao nível da organização, como os lucros, as vendas de qualidade e o crescimento. Nos dias de hoje, a maioria dos investimentos realizados pelas organizações são realizados com os trabalhadores, seja a nível de formação, de desenvolvimento e até da retenção na organização. Gurbuz (2009) sustenta que o aumento da produtividade organizacional estará relacionado com o impacto positivo da implementação das PGRH. Grzywacz (2002) salienta também que

esta influência positiva persuade o contexto familiar, os recursos psicológicos e financeiros dos trabalhadores.

Armstrong-Stassen (2008) considera que as organizações estão cientes dos desafios que o envelhecimento da população ativa traz, contudo são poucas as que têm desenvolvido planos de ações para este. Neste seguimento, Kanfer e Ackerman (2004) defendem que com o passar dos anos, os trabalhadores carregam enormes ganhos em conhecimentos gerais, e que as perdas sentidas são por exemplo, a deterioração da capacidade física. Tendo isto em conta, as práticas utilizadas têm de ser diferentes, permitindo a maximização dos ganhos e a minimização das perdas dos trabalhadores mais velhos. Utilizar práticas que se relacionem com o crescimento para que os trabalhadores consigam alcançar níveis mais elevados no seu funcionamento ou pelo menos manter os mesmos face a novos desafios que tenham de encarar.

Gerhart, Wright, e McMahan (2000) argumentam que as preferências e as perceções da qualidade das PGRH dos trabalhadores mais velhos influenciarão as atitudes e comportamentos dos mesmos. As PGRH podem ser utilizadas como uma ferramenta de GRH para motivar e reter os trabalhadores mais velhos, podendo assim, ser uma forma de se lidar com os desafios criados pelo envelhecimento da população ativa (Kooij, De Long, Jansen, & Dijkers, 2008).

Espera-se que, no futuro, os trabalhadores mais velhos representem cada vez mais uma proporção superior dos trabalhadores nas organizações. A decisão de continuarem a trabalhar reflete um conjunto de fatores onde se inclui o bem-estar, a saúde, as preferências, os desejos e ainda as atitudes em relação ao lazer (Bonder, & Dal Bello Has, 2009). O *work engagement* torna-se um destes fatores na decisão dos trabalhadores permanecerem ou abandonarem as organizações.

Através da revisão da literatura realizada e dos objetivos específicos do estudo previamente definidos, definiram-se as seguintes hipóteses ligadas às PGRH:

H1: As perceções de provisão de PGRH para os trabalhadores mais velhos estão positivamente associadas com a idade.

H1a: Os trabalhadores mais velhos têm uma maior perceção de provisão de PGRH para os trabalhadores mais velhos.

H1b: Os trabalhadores mais novos têm uma menor perceção de provisão de PGRH para os trabalhadores mais velhos.

1.1 *Work Engagement*

Nos últimos tempos, segundo Albdour e Altarawneh (2014), o *engagement* desfruta de uma desmensurada popularidade, principalmente no que respeita ao impacto deste nos trabalhadores e nas organizações. Devido à conjuntura atual, em que o mundo organizacional está cada vez mais globalizado, competitivo e incerto, é importante que as organizações, para além da capacidade de atrair talentos, tenham também capacidade para inspirar e motivar os trabalhadores a aplicarem todas as suas competências e aptidões pessoais.

Este conceito tem sido alvo de muitas investigações ao longo das últimas décadas. Segundo Seligman e Csikszentmihdyi (2000), o conceito *Work Engagement* (WE) é associado a uma nova tendência da psicologia, a psicologia positiva. Para Maslach, Schaufeli, e Leiter (2001), o *engagement* surgiu no trabalho como um construto da psicologia das organizações e este assume um compromisso com a organização a nível da satisfação e envolvimento laboral. O WE emergiu como um oposto do *job burnout*, ou seja, inicialmente, tentava cobrir o espectro do bem-estar relacionado com o trabalho.

Cardus (2013), considera que o WE passará a ser algo que todas as organizações procurarão ter inserido através de diversos mecanismos a serem desenvolvidos pelos gestores, para fomentarem este estado. Segundo Leitão (2010) vários estudos têm considerado o WE como uma vantagem competitiva para as organizações e benéfico para os indivíduos. Ainda Christian, Gaza, e Slaughter (2011) aludem que 19% do desempenho dos trabalhadores nas organizações é determinado pelo WE.

As PGRH utilizadas pelas organizações vão requerer inovação para permitirem que as pessoas façam progressos no seu trabalho, incluindo a perceção de competência e autonomia, aumentando assim o WE.

Baron (2012) sustenta que o *engagement* poderá parecer uma questão trivial, tendo em conta as numerosas definições e o peso da literatura sobre o assunto, mas a realidade é que este significa diversas realidades em contextos divergentes.

Schaufeli, Salanova, Romá, e Bakker (2002) consideram o WE como um estado mental positivo relacionado com o trabalho. Este é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Schaufeli e Bakker (2004) defendem que o WE é o aspeto central do processo motivacional dos trabalhadores, uma vez que geralmente, os trabalhadores têm dificuldades em se separar do seu trabalho. Apesar de serem enumeradas três

dimensões para o *engagement*, segundo Rothmann e Joubert (2007) apenas duas têm tido mais destaque: o vigor e a dedicação. Uma vez que o vigor e a dedicação estão relacionados de uma forma positiva com os recursos que estão disponíveis no trabalho, correspondente ao suporte organizacional e às oportunidades de progressão. Llorens, Bakker, Schaufeli, e Salanova (2006) acrescentam que o vigor e a dedicação são a base do *engagement*. O vigor define-se por níveis elevados de resiliência e energia mental do trabalhador na organização, a persistência em condições de dificuldade e a intenção de investir no trabalho. A absorção expressa um estado de envolvimento e concentração na organização, produzindo no trabalhador uma sensação de o tempo passar rapidamente e uma maior dificuldade em abandonar o trabalho e a organização. A dedicação alude a um envolvimento ao trabalho, um sentimento de significância, inspiração, orgulho, sensação e desafio (Schaufeli, Salanova, Romá, & Bakker, 2002). Karatepe e Olugbade (2009) referem que a dedicação é caracterizada por um sentimento positivo de entusiasmo, orgulho, significância, propósito e desafio na organização. Karatepe (2013) menciona ainda que a dedicação captura a crença cognitiva e a interação afetiva do trabalhador com a organização. Saks (2006), alude que este construto atua a nível individual, influencia a sua performance e origina uma relação de maior confiança entre o trabalhador e o empregador. Salanova, Aqut, e Peiró (2005) defendem que o WE não se trata unicamente de um fenómeno que é individual, mas que ocorre também em grupos.

Mendes e Stander (2011) mencionam que os trabalhadores com *engagement* elevado têm consciência do contexto organizacional e trabalham em conjunto para melhorar as suas performances e ainda beneficiarem a organização. Quando estes trabalhadores obtêm um *engagement* superior é mais difícil abandonarem a organização, segundo Alarcon e Edwards (2011) os trabalhadores com *engagement* superior estão mais satisfeitos com o seu trabalho, aumentando assim o compromisso. Salanova e Schaufeli (2009) consideram que estes trabalhadores com um *engagement* superior contêm um sentimento mais forte de pertencer à organização na qual estão inseridos, são fiéis e mais produtivos do que aquilo que lhes é pedido formalmente. Contudo, Baron (2012) considera que todos os trabalhadores se envolvem em vários aspetos do seu trabalho, mas este envolvimento alterna no decorrer do tempo e na sua profundidade e intensidade organizacional. Schaufeli e Bakker (2004) atestam que os trabalhadores com *engagement* mais elevado detêm uma maior probabilidade de sentir uma ligação com a organização e

ainda uma menor intenção de sair. No mesmo sentido, Saks (2006) menciona que estes trabalhadores constroem uma relação de maior qualidade e confiança, visando assim atitudes mais positivas relativamente à organização.

Macey e Schneider (2008) reforçam a ideia de que o *engagement* é o resultado de um esforço discricionário que os trabalhadores exibem, para além dos que estão constituídos para a realização de uma tarefa. Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, e Lens (2008), consideram que para o WE os recursos presentes no trabalho satisfazem as necessidades básicas humanas, como a necessidade de autonomia, de competência e de relacionamento. Para Bakker e Demerouti (2007), estes recursos podem tornar-se mais salientes e ganham assim um potencial motivador quando os trabalhadores são confrontados com exigências mais elevadas nas organizações.

Baron (2012) salienta que todas as organizações sabem que o potencial do envolvimento emocional para ministrar um sucesso que seja sustentável a longo prazo não poderá ser abandonado. Roberts, Cha, Hewlin, e Settles (2009) referem que os gestores começam atualmente a reconhecer as potenciais implicações dos comportamentos nas organizações e de que forma é que estas se encontram relacionadas com a motivação, com a produtividade e com a intenção de saída da organização.

Definimos assim as seguintes hipóteses, sugerindo uma relação positiva entre as PGRH e o WE.

H2: As perceções de provisão de PGRH para os trabalhadores mais velhos estão positivamente associadas com o *WE*.

H2a: Quanto maior for a perceção de provisão de PGRH maior será o vigor.

H2b: Quanto maior for a perceção de provisão de PGRH maior será a dedicação.

1.2 Intenção de saída da organização (*Turnover*)

Segundo Malik, Abbas, Kiyani, Malik, e Waheed (2011), atualmente, muito do investimento realizado pelas organizações é aplicado nos trabalhadores, nomeadamente ao nível do desenvolvimento, da manutenção, da formação e da retenção. A saída de um trabalhador envolve custos não só para a organização, mas também para o próprio. A organização terá custos a nível do recrutamento e da contratação, da integração e acolhimento, e da formação. Para não fazer a referência

à perda da produtividade durante o processo de substituição. Em relação ao trabalhador, este tem perdas a nível da coesão, do envolvimento com a equipa de trabalho e da satisfação. Desta forma, Podsakoff e LePine (2007) defendem que a minimização da rotatividade dos trabalhadores deve tornar-se uma das principais preocupações dos gestores, uma vez que suscita consequências a nível de custos para a organização. A rotatividade nos trabalhadores, para além de custos financeiros, origina baixa produtividade, interrupções no serviço e um desempenho organizacional inferior provocando a insatisfação das organizações.

O *turnover* tem sido um dos temas mais estudados e é considerado um dos maiores problemas para as organizações (Cascio, 1982, cit in Van Dick et al., 2004). Diversos estudos têm ligado a intenção de saída com a satisfação no trabalho, com o compromisso organizacional e com o absentismo (Falkenburg & Schuyns, 2007, Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000).

A intenção de saída é designada como a vontade por parte dos trabalhadores de abandonarem as organizações onde se encontram (Carmeli & Weisberg, 2006; George & Jones, 1996; Mobley, Griffeth, Hand & Meligno, 1979). Samuel e Chipunza (2009) consideram que o turnover é sentido quer no setor privado como no público, e tem sido uma das maiores causas no declínio da produtividade das organizações.

Barnes-Farrell e Matthews (2007) sustentam que as PGRH são interessantes para todos os trabalhadores da organização, mas especialmente para os trabalhadores mais velhos para incentivá-los a permanecerem ativos e envolvidos no trabalho. Mathieu e Zajac (1990) consideram que os efeitos do comportamento organizacional podem incidir nos trabalhadores em variadas áreas organizacionais, nomeadamente na intenção de estes permanecerem ou saírem da organização. Deste modo torna-se importante perceber quais as razões que levam os trabalhadores a abandonar o seu trabalho. Schramm (2006) defende que são escassas as organizações que implementam estratégias que sejam específicas para uma maior retenção dos trabalhadores mais velhos. A falta de conhecimento acerca destas pode ser a razão para esta carência.

Quando os gestores e investigadores pensam em *turnover*, normalmente, associam a um acontecimento que acarreta problemas disruptivos e dispendiosos. Contudo, estes têm muitas vezes sérias implicações nas organizações, que segundo Holtom e Kenworthy (2005) nem todo o turnover é indesejável para a organização:

quando um colaborador com performance baixa sai, a perda não é tão significativa do que quando sai um com elevada performance.

Aryee, Budhwar, e Chen (2002) distinguem que as PGRH que podem estimular o tratamento justo dos colaboradores não propiciam unicamente um clima de confiança entre empregado e empregador, como também influenciam diretamente a permanência ou saída dos indivíduos da organização.

Na era da globalização em que nos encontramos, Yin-Fah, Foon, Chee-Leong, e Osman (2010) concluem que o *turnover* é considerado um problema que persiste nas organizações, independentemente das dimensões ou níveis organizacionais. No entanto, Cunha et al. (2007) defendem que se pode contrariar este fenómeno se forem identificadas as razões subjacentes à saída do trabalhador. Identificando os motivos, a organização poderá antecipar e evitar saídas no futuro. Contudo, Yin-Fah et al. (2010) acrescentam ainda que a intenção de sair da organização reduz com o aumento da idade e com o tempo de serviço na organização.

Bartunek, Huang, e Walsh (2008) consideram que a intenção de saída da organização pode ter na sua base quer motivos coletivos quer individuais. O coletivo refere-se quando dois ou mais trabalhadores, numa proximidade temporal, decidem sair da organização com base em processos sociais e contaminação emocional. Já a intenção individual sucede quando apenas um único trabalhador abandona a organização.

São identificados diversos fatores positivos e negativos que se têm tornado relevantes para a tomada desta decisão. Barnes, Parry, e Taylor (2004) enunciam que o apego ou a paixão pelo trabalho são fatores que têm uma influência negativa sobre a decisão de os trabalhadores se aposentarem.

Maertz (2001) concebeu uma tipologia de oito categorias de forças motivacionais que levam à intenção de abandono da organização, são elas: contratuais, constituintes, afetivas, calculativas, constituintes, normativas, morais e comportamentais. As forças contratuais são as obrigações e acordos entre a organização e o colaborador; as constituintes refere-se as relações entre os colegas; já as afetivas incidem nos sentimentos criados pelo trabalhador, que podem traduzir-se em conforto ou desconforto. As calculativas dizem respeito ao alcance dos objetivos, se o trabalhador tiver perceção de os conseguir alcançar, terá tendência em permanecer na organização. As forças alternativas tratam-se da escolha do trabalhador quando recebe propostas que se mostrem mais aliciantes. As normativas

são as percepções relativas às expectativas dos amigos e familiares sobre o trabalhador abandonar ou permanecer na organização. As comportamentais referem-se ao conhecimento dos custos da saída. As morais são o desejo de realizar o certo e evitar contrariar os seus valores. Macedo (2008) refere que a intenção de saída nasce de múltiplos fatores, desde relações laborais, desinteresse pela função ou mesmo uma proposta de trabalho mais aliciante.

Evidências empíricas apontam que os recursos financeiros têm uma grande influência na decisão de continuar na organização, mas que esta baixa com a idade. Deste modo, Dobson (2009) sustenta que estes trabalhadores têm vindo a retardar a decisão de sair da organização quando sofrem problemas nos recursos financeiros.

Com base em múltiplas contribuições, Rego e Souto (2004) referem que quando os indivíduos estão comprometidos afetivamente com a organização existe uma menor tendência de *turnover*, maior desempenho e menos absentismo.

Tendo isto em conta, definimos as seguintes hipóteses de investigação em relação ao WE com a intenção de saída e PGRH:

H3: O WE tem uma relação negativa com a intenção de saída dos trabalhadores na organização.

H3a: Quanto maior for o vigor menor a intenção de saída.

H3b: Quanto maior for a dedicação menor a intenção de saída.

H4: O WE medeia a relação entre as percepções de provisão de PGRH para os trabalhadores mais velhos e a intenção de saída.

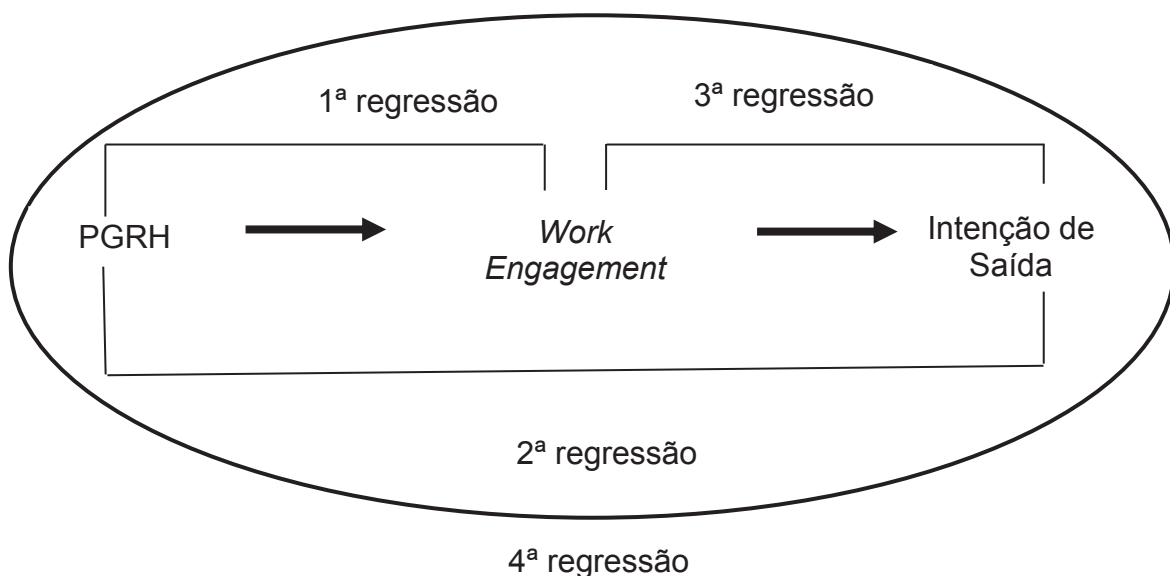
CAPÍTULO II

2. Metodologia

2.1. Modelo conceptual

Através da construção teórica já desenvolvida dos temas abordados e tendo em conta as hipóteses delineadas, o modelo representado sintetiza os objetivos desta investigação (**Figura 1**). Para além da tentativa de comprovação de um relacionalmente entre as diferentes variáveis, pretendemos confirmar o sentido dessas relações. Deste modo, é proposto que quanto maior for a perceção de provisão de PGRH para trabalhadores mais velhos, maior será o WE e menor será a intenção de saída da organização. Face as conceções teóricas relacionadas com a GRH supõem-se que a relação entre as perceções de provisão de PGRH para os trabalhadores mais velhos e a intenção de saída exista por mediação do WE.

Figura 1 - Modelo Conceptual



2.2. Amostra

A amostra deste estudo é constituída por um universo de 181 trabalhadores, sendo 95 do género masculino e 86 do género feminino. A média de idades da amostra é de 45.51 anos, os valores mínimos e máximos são, respetivamente, 20 e 66 anos e obtém-se 12.69 de desvio padrão. Quanto ao estado civil, 66 participantes

são solteiros, 94 são casados ou em comunhão de bens, 18 são divorciados/separados e três são viúvos.

No que respeita à questão das habilitações literárias, os valores indicam que sete possuem o ensino primário, 22 o ensino básico, 89 o ensino secundário, 48 a licenciatura, 14 o mestrado e um o doutoramento. Dos 181 participantes, 18 trabalham em empresas com menos de dez trabalhadores, 66 entre dez e 49, 40 entre 50 e 249 e 57 com mais de 250 trabalhadores. Por fim, na antiguidade na organização 31 estão há menos de um ano, 30 de um a cinco, 19 de seis a dez, 17 de 11 a 15, 39 de 16 a 20 e 45 há mais de 21 anos. Estes resultados estão apresentados na **tabela 1**.

Tabela 1

Distribuição da amostra de acordo com as variáveis sociodemográficas e socioprofissionais

Variáveis	Amostra (n =181)	N (%)
Género	Masculino	95 (52.5%)
	Feminino	86 (47.5%)
Estado Civil	Solteiro	66 (36.5%)
	Casado/Comunhão de Bens	94 (51.9%)
	Divorciado/Separado	18 (9.9%)
	Viúvo	3 (1.7%)
Habilitações Literárias	Ensino Primário	7 (3.9%)
	Ensino Básico	22 (12.2%)
	Ensino Secundário	89 (49.2%)
	Licenciatura	48 (26.5%)
	Mestrado	14 (7.7%)
Dimensão Organizacional	Doutoramento	1 (0.6%)
	Menos 10 trabalhadores	18 (9.9%)
	De 10 a 49 trabalhadores	66 (36.5%)
	De 50 a 249 trabalhadores	40 (22.1%)
	Mais de 250 trabalhadores	57 (31.5%)
Antiguidade na Organização	Menos de 1 ano	31 (17.1%)
	De 1 a 5 anos	30 (16.6%)
	De 6 a 10 anos	19 (10.5%)
	De 11 a 15 anos	14 (9.4%)
	De 16 a 20 anos	39 (21.5%)
	Mais de 21 anos	45 (24.9%)

2.3. Procedimento da recolha de dados

Face aos objetivos que foram previamente estabelecidos recorreu-se a metodologia quantitativa. O procedimento adotado para a recolha de dados centrou-se na solicitação da participação voluntária e anónima no preenchimento de um questionário *online* via *email*. O público-alvo foram trabalhadores da indústria nacional, deste modo as solicitações foram realizadas através de *emails* institucionais das empresas do setor secundário de atividade. O pedido era enviado para os *emails* gerais das organizações, obtidos através do site www.infoempresas.com.pt/. A opção pela escolha desta técnica de recolha de dados mostrou-se bastante adequada, uma vez que permitia total anonimato dos inquiridos e permitia também um afastamento do investigador no momento da recolha de dados.

Nas instruções foi prestada a informação que o tempo médio do preenchimento do questionário seria aproximadamente de dez minutos. Esteve disponível entre março e abril de 2017. Contudo, nem sempre o acesso aos colaboradores de determinadas organizações foi fácil e rápido, apesar deste contratempo, conseguimos obter uma amostra final considerada equilibrada.

2.4. Instrumento

Para testar as hipóteses em estudo foi construído um questionário *online* visando abranger um maior número de participantes pelas diversas indústrias nacionais (**anexo 1**). O questionário foi elaborado no ambiente *survio*. (<https://www.surveio.com/survey/d/H7V7C6Y5C5C3Q1A9K>).

Para a avaliação das perceções de provisão de PGRH foram utilizadas 18 questões tendo como base o questionário desenvolvido por Hennekam e Herrbach (2013) que estimava práticas como: a flexibilidade no trabalho, a avaliação de desempenho, o *design* de trabalho e o reconhecimento e respeito. É uma medida de sete pontos, em que os valores mais elevados representam uma frequência maior de ocorrência das situações descritas e zero a ausência de ocorrência (0 - Nenhuma vez, 6 - Sempre).

Para o estudo do *engagement*, foi adotada a versão portuguesa do questionário “*Utrecht Work Engagement Scale - UWES*” que foi desenvolvido por Wilmar Schaufeli, e Arnold Bakker. A escala foi traduzida para português por Pinto e Picado (2011). O

UWES - 17 é um instrumento de medida constituído por 17 itens de autoavaliação com três dimensões: vigor, dedicação e absorção. A medição das 17 questões é feita mediante uma escala de cinco pontos, em que os valores mais elevados representaram uma frequência maior de ocorrência das situações descritas e zero a ausência de ocorrência (0 - Nenhuma vez, 4 - Todos os dias).

A intenção de saída na organização foi medida através da escala de *Turnover Cognition* de Bozeman e Perrewé (2001), uma vez que é uma escala unidimensional composta por cinco itens e baseada na obra de Mowday Koberg e McArthur (1984) e Mobley, Horner, e Hollingsworth (1978). Três dos itens da escala são considerados invertidos, uma vez que se encontram formulados de forma negativa. A medição das cinco questões é feita por uma escala *Likert* de cinco pontos. Os valores mais elevados caracterizam uma frequência superior da ocorrência das situações descritas e zero a ausência da ocorrência (0 - Nenhuma vez, 4 - Todos os dias).

Realizamos uma questão exploratória sobre a idade em que os participantes consideravam que um trabalhador seria visto como um trabalhador mais velhos nas organizações (A partir de que idade considera que um trabalhador é considerado mais velho na sua organização?).

2.5. Procedimentos de tratamento dos dados

Realizaram-se análises estatísticas através do programa estatístico *Software Statistical for the Social Sciences* (SPSS), versão 21. As variáveis de controlo analisadas foram: idade, género e antiguidade na organização. Analisamos ainda as seguintes variáveis focais: vigor; dedicação; intenção de saída; flexibilidade do trabalho; reconhecimento e respeito; *design* do trabalho e avaliação de desempenho.

CAPÍTULO III

3. Apresentação dos resultados

3.1. Análise e tratamento de dados

Executou-se a avaliação da consistência interna das escalas utilizadas na investigação através do cálculo do coeficiente de precisão *Alpha de Cronbach*. Verificou-se índices de precisão no instrumento das PGRH (**Tabela 2**), uma vez que segundo Marôco e Marques (2006), o mínimo exigido para obter uma boa consistência interna é de .70.

Na escala de intenção de saída e das características do *engagement* obteve-se valores de índice de precisão inferiores. Através da análise da exclusão de *itens (alpha if item deleted)* ficou concluído que os índices de consistência não seriam significativamente superiores com a exclusão de algum dos itens. (**anexo 2**).

Tabela 2

Alpha de cronbach dos instrumentos utilizados

Subescalas	Alpha de Cronbach
Vigor	.516
Dedicação	.650
Intenção de Saída	.516
Flexibilidade	.707
Reconhecimento e Respeito	.774
<i>Design</i> do Trabalho	.864
Avaliação de Desempenho	.700

Efetuada a análise dos resultados obtidos na questão exploratória sobre a idade em que a amostra considera serem trabalhadores mais velhos nas organizações em que se encontram (**Tabela 3**).

Observou-se que oito dos participantes referiram idades compreendidas entre os 30 e os 40 anos, 49 consideram entre os 41 e os 50 anos, 107 referem entre os 51 e os 60 anos e 17 entre os 61 e os 70 anos. Obtivemos uma média de 55.44 anos e um desvio padrão de 6.50. Deste modo, conclui-se que a amostra desta investigação considera trabalhadores mais velhos, as pessoas com idade igual ou superior aos 55 anos.

Tabela 3

Distribuição da idade em que os participantes consideram ser trabalhador mais velho nas suas organizações

Variável	Amostra (n= 181)	N (100%)
Idade que consideram os trabalhadores mais velhos nas organizações	30 - 40 anos	8 (4.4%)
	41 - 50 anos	49 (27.1%)
	51 - 60 anos	107 (59.1%)
	61 - 70 anos	17 (9.4%)

De modo a avaliar a primeira hipótese e testar se as perceções de provisão de PGRH para os trabalhadores mais velhos estão positivamente associadas com a idade, recorreu-se a um *Test T* para amostras independentes.

Procedeu-se à comparação das médias obtidas para trabalhadores com idades inferiores e iguais a 49 anos e superiores e iguais a 50 anos. A análise dos resultados revelou diferenças nas perceções das provisões (**Tabela 4**). Os trabalhadores mais velhos têm uma perceção de provisão de PGRH inferiores aos trabalhadores mais novos, ao contrário do que seria esperado inicialmente.

Tabela 4

Test T para amostras independentes das PGRH

		<i>M</i>	<i>SD</i>
Flexibilidade	Até 49 anos	2.93	1.40
	Mais 50 anos	2.70	1.32
Reconhecimento e respeito	Até 49 anos	3.74	1.68
	Mais 50 anos	3.18	1.64
Design do Trabalho	Até 49 anos	3.33	1.57
	Mais 50 anos	2.69	1.48
Avaliação desempenho	Até 49 anos	3.88	1.76
	Mais 50 anos	2.98	1.89

A fim de estudar a direção e intensidade das relações entre as variáveis da hipótese 2 (a perceção de provisão de PGRH para trabalhadores mais velhos está positivamente associada com o WE) e hipótese 3 (o WE tem uma relação negativa com a intenção de saída), recorreu-se à *correlação de Pearson* (**Tabela 5**).

Analisando os resultados obtidos da correlação, verifica-se que tanto a avaliação de desempenho ($r = .225$; $p < .01$) como o *design* do trabalho ($r = .326$; $p < .01$) estão correlacionadas significativamente e positivamente com o vigor. Isto é, quanto maior for a percepção de provisão de PGRH para trabalhadores mais velhos, maior é o vigor.

Verifica-se também que quanto maior for esta percepção, maior é a dedicação, uma vez que ocorre a correlação significativa positiva da dedicação com o *design* do trabalho, por exemplo ($r = .392$; $p < .01$).

Destaca-se ainda que, ocorre uma correlação significativa positiva entre o *design* do trabalho com a avaliação de desempenho ($r = .789$; $p < .01$), do reconhecimento e respeito com a avaliação de desempenho ($r = .704$; $p < .01$) e com o *design* do trabalho ($r = .685$; $p < .01$). Ou seja, quanto maior for a percepção de provisão de prática do *design* do trabalho, maior é a percepção de provisão de prática da avaliação de desempenho nas organizações.

Ocorre também entre a flexibilidade e o *design* do trabalho ($r = .662$; $p < .01$) e desta com o reconhecimento e respeito ($r = .478$; $p < .01$). Conclui-se, que quanto maior a percepção de provisão de prática da flexibilidade no trabalho, maior serão as percepções de provisão de práticas do *design* no trabalho e do reconhecimento e respeito.

Não se verificou uma correlação significativa negativa entre a intenção de saída com o vigor e com a dedicação, deste modo não se verifica que quanto maior for o vigor ou a dedicação, menor é a intenção de saída. Ou seja, o WE não tem uma relação negativa com a intenção de saída.

Face aos resultados, conclui-se que a hipótese 2 é suportada, porém a hipótese 3 é refutada.

Tabela 5
Matriz da correlação de Pearson para as variáveis em estudo

Correlação de Pearson Sig. (2 tailed)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Idade	1									
2. Género	.077	1								
3. Antiguidade na Organização	.369*	-.092	1							
4. Avaliação de Desempenho	.041	.156	-.079	1						
5. Design do trabalho	-.053	.237**	-.170	.789**	1					
6. Reconhecimento e Respeito	.047	.190**	-.093	.704**	.685**	1				
7. Flexibilidade	-.081	.214**	-.159	.584	.662*	.478**	1			
8. Intenção de saída	.175	.166	-.062	-.068	.02*9	-.195**	.022	1		
9. Dedicção	-.002	.285**	-.151	.279	.392**	.205**	.125	.199**	1	
10. Vigor	.101	0.15	-.055	.225**	.326**	.350*	.227*	.116**	.498**	1

*. $p < .05$

** . $p < .01$

*** $p < .001$

Teve-se em conta os três critérios segundo Baron e Kenny (1986), que devem ser satisfeitos para considerar o efeito mediador da última hipótese, que refere que o WE medeia a relação entre as percepções de provisão de PGRH para os trabalhadores mais velhos e a intenção de saída.

Através da análise dos resultados (**tabela 6**), pode constatar-se a existência de uma relação entre as PGRH e o WE. Destacamos a relação do vigor com o *design* do trabalho ($\beta = .311, p < .05$), com o reconhecimento e respeito ($\beta = .279, p < .05$), e com a avaliação de desempenho ($\beta = .199, p < .05$). Salienta-se ainda a relação da dedicação com o *design* do trabalho ($\beta = .333, p < .05$), com o reconhecimento e respeito ($\beta = .297, p < .05$), e com a avaliação de desempenho ($\beta = .233, p < .05$). Pode-se ainda observar através da mudança dos valores de R^2 e dos valores de F (1.292) e F (3.633) com a significância de ($p < .001$), que ocorre uma relação significativa entre estas variáveis.

Tabela 6

Análise da relação do WE - subescala do vigor e da dedicação e as PGRH

	Vigor <i>B</i>	Dedicação <i>β</i>
<i>Design</i> do trabalho	.311*	.333*
Intenção de saída	.072**	.151**
Flexibilidade	.116**	.161**
Reconhecimento e respeito	.279*	.297*
Avaliação de desempenho	.199*	.233*
R^2 ajustado	.008	.071
Mudança R^2	.037	.097
<i>F</i>	1.292**	3.633**

* $p < .05$

** $p < .01$

*** $p < .001$

A análise da regressão permite comparar os efeitos das variáveis das PGRH com WE na intenção de saída. Com a introdução da variável da intenção de saída (**tabela 7**), os valores do coeficiente da regressão passam a ser negativos. Deste

modo os três critérios segundo Baron e Kenny (1986), que devem ser satisfeitos para considerar o efeito mediador da última hipótese não são cumpridos, assim a quarta hipótese não foi suportada.

Isto explica que o WE não influencia a intenção de saída da organização. Ou seja, como se pode observar pela mudança de R^2 , o valor desta variação prova que não ocorre influência. Os valores de F (2.461) e sua significância de ($p < .01$), salientam exatamente que não ocorre a regressão entre o WE e a intenção de saída da organização.

Deste modo, é possível afirmar que os resultados obtidos refutam a quarta hipótese de investigação, uma vez que a análise dos coeficientes de regressão como dos coeficientes de determinação não revelam a existência de um efeito de mediação do WE na relação entre percepções de provisão de PGRH e intenção de saída dos trabalhadores mais velhos.

Tabela 7

Análise da relação entre PGRH e intenção de saída

Intenção de Saída	
	β
<i>Design</i> do trabalho	-.015**
Flexibilidade	-.256**
Reconhecimento e respects	-.256**
Avaliação de desempenho	-.261**
R^2 Ajustado	.004
Mudança R^2	.068
F	2.461**

* $p < .05$

** $p < .01$

*** $p < .001$

CAPÍTULO IV

4.1. Discussão

Um dos principais intuitos desta investigação prendia-se com a análise da percepção de provisão de PGRH para os trabalhadores mais velhos. A primeira hipótese aponta para a ocorrência de um nível mais elevado desta percepção por parte dos trabalhadores mais velhos. Os resultados permitem afirmar que esta não se verifica. Ao contrário do esperado, os trabalhadores mais novos têm uma maior percepção de provisão de práticas. Segundo Boon, Den Hartog, e Boselie (2011), a percepção de provisão de PGRH pelos trabalhadores mais velhos, refere-se à forma como estes percebem o conjunto de práticas que são oferecidas pela organização onde estão inseridos, logo, contrasta com a mensuração real das práticas. Boerlijst e Van Der Heijden (2003), consideram que os trabalhadores mais velhos estão simplesmente à espera da idade de se aposentarem, deste modo, não desejam que a organização exija mudança ou aperfeiçoamento, tendo assim uma menor percepção de provisão de práticas utilizadas e valorizadas. Maynard (2011) considera que há quem opte nesta fase de vida por dedicar mais tempo à vida pessoal e a desempenhar cargos inferiores. Consideramos também que o facto de o questionário ser extenso e de ter sido realizado num único momento, possa ter influenciado algumas respostas.

De acordo com os resultados obtidos, podemos confirmar a existência de uma relação significativa entre as PGRH e o WE, uma vez que se verificou que as PGRH têm um impacto positivo e significativo sobre o WE.

Segundo Karatepe e Demir (2014), os trabalhadores com valores elevados de vigor demonstram persistência e investimento ao realizar as tarefas nas organizações. Ainda Salanova et al. (2005) consideram que quanto maior o vigor, maior as motivações para superar os desafios no local de trabalho. Rodrigues e Barroso (2008), mencionam que os trabalhadores que obtêm resultados mais elevados nas escalas que avaliam o WE, normalmente têm uma energia positiva superior, uma maior motivação, estão integrados na equipa de trabalho e sentem-se competentes para resolverem problemas.

Os resultados corroboram o que é defendido por Joshi e Sodhi (2011), de que as boas PGRH refletem-se ao nível do WE dos trabalhadores. Cropanzano e Mitchell (2005) defendem que quando os trabalhadores recebem boas práticas por parte da organização, sentem-se obrigados a retribuir com elevados níveis de *engagement*.

A terceira hipótese postula uma relação negativa entre o WE e a intenção de saída dos trabalhadores. Ao contrário do que era esperado, não se verificou esta ligação. Estes resultados não estão em linha com os estudos de Shuck, Reio, e Rocco (2011), uma vez que estes identificam como principais consequentes do WE a relação negativa com a intenção do trabalhador abandonar a organização. Adekola (2011) identifica como consequência do WE, a intenção do sujeito para sair da organização e ainda sentimentos de conflito entre o trabalho e a família. Contudo, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, e Schaufeli (2009), demonstram que o WE pode ser diferido de dia para dia, deste modo a resposta ao inquérito pode ter sido influenciada. Saks (2006) também refere que o nível difere de tarefa para tarefa, realçando ainda que os trabalhadores têm diversos patamares de WE.

A última hipótese menciona a ocorrência de uma mediação entre o WE, a perceção de provisão de PGRH e a intenção de saída. Verificou-se que as PGRH influenciam positivamente o WE, nomeadamente ao nível do vigor e da dedicação, e a intenção de saída. Contudo, não se verificou a relação entre o WE e da intenção de saída, não tendo obtido o efeito mediador. Estes resultados não eram totalmente esperados, uma vez que Karatepe (2011) aponta para que quando as organizações investem nos trabalhadores, contribuem para o aumento do WE e os trabalhadores retribuem esses investimentos através da baixa da intenção de saída. Contudo, Baron e Kenny (1986) referem que devido à densidade nos objetos de estudo de natureza social, como é o caso do mundo laboral, torna-se difícil encontrar relações que sejam completamente explicadas por mediação.

Sardar, Rehman, Yousaf, e Aijaz (2011) evidenciam que existe uma relação positiva e significativa entre as PGRH e o WE. Partindo desta relação, Nishii, Lepak, e Schneider (2008) defendem que as perceções dos trabalhadores face às PGRH encontram-se associadas às atitudes e comportamentos dos mesmos. Neste sentido, as perceções dos trabalhadores de que as PGRH são implementadas no sentido de investimento nos trabalhadores, encontram-se positivamente relacionadas na atitude destes. Apurou-se que a implementação de PGRH promove o WE, que, por sua vez, contribui de forma direta e indireta para as organizações. Assim, será benéfico que se restructurem as PGRH e desenvolvam programas para o desenvolvimento do capital humano e do WE.

Grande parte da literatura acerca destas variáveis, aponta precisamente nessa direção. Segundo Fernandez e Kim (2013), a literatura emergente nas últimas

décadas, identifica uma panóplia de antecedentes das intenções de saída. Nestas estão incluídas características individuais e organizacionais, atitudes e PGRH. De acordo com Becker e Gerhart (1996), as organizações que utilizam práticas mais adequadas apresentam níveis de intenção de saída mais baixos. Confirmamos ainda que uma percepção mais elevada de provisão de PGRH para trabalhadores mais velhos parece estar associada à diminuição da intenção de saída. Assim, sugere-se que as PGRH têm um efeito explicativo sobre o nível de intenções de saída, confirmando-se a interação entre estas duas variáveis.

4.2. Conclusões

Antunes e Cunha (2014) referem que desde o princípio do meio organizacional até a atualidade, existem vários elementos que participam e contribuem para a existência deste. Destacamos o capital humano como o principal, uma vez que tem um grande impacto em diversos processos organizacionais. Cada um é diferente e contribui com competências, capacidades e experiências pessoais.

Analisando os resultados obtidos, importa contextualiza-los na crise económica e financeira vivida em Portugal. Verificaram-se mudanças que mexeram com todo o meio organizacional e existe uma maior probabilidade de os trabalhadores pesarem todos os fatores associados ao abandono da organização e tenderem a aceitar oportunidades para se manterem ativos no mercado, principalmente por necessidade de subsistência. Urge a necessidade de mudar as PGRH, uma vez que existe uma competição enorme dentro das organizações e que atualmente não existem “trabalhos para a vida”. No contexto atual torna-se necessário a adoção de medidas e práticas adaptáveis e flexíveis que permitam prever determinados acontecimentos.

Esta investigação ajudou a perceber a visão dos trabalhadores mais velhos em relação às PGRH utilizadas nas organizações, permitindo assim diminuir as taxas de rotatividade e aumentar o seu WE. Conclui-se que as PGRH têm um impacto positivo sobre o WE e têm influência na intenção de os trabalhadores mais velhos saírem ou manterem-se nas organizações. As PGRH contribuem para uma vantagem competitiva sustentável das organizações, segundo Tiwari e Saxena (2012), devido à difícil replicação das mesmas. A adaptação das PGRH aos trabalhadores mais velhos criará maior dedicação e empenho por parte destes, aumentando o seu WE. Sendo que o estudo destas variáveis apresenta implicações importantes para as

organizações atingirem resultados mais favoráveis, uma melhor relação custo-benefício e ainda antecipar atitudes e comportamentos. Sousa et al. (2006), consideram que as PGRH podem ajudar as organizações a manterem as pessoas e as suas competências. Whitener (2001) refere que boas PGRH criam condições que contribuem para que os trabalhadores se envolvam e persistam no seu trabalho. A investigação demonstra que as PGRH têm um impacto positivo no WE. Conclui-se que as práticas estudadas nesta investigação, são algumas daquelas em que os gestores de RH deverão investir para diminuir a intenção de saída dos trabalhadores. Assim, devem assegurar que são aplicadas as melhores PGRH a fim de promover o desenvolvimento e motivação do trabalhador. Conclui-se que esta investigação demonstra relevância de se implementarem, para além de boas PGRH, programas que inovem e impulsionem níveis elevados de WE.

O mercado de trabalho atual, segundo Erickson (2005), encontra-se em grande mudança a nível da natureza do trabalho e do envelhecimento da população ativa. Deste modo, segundo Macey e Schneider (2008), torna-se fundamental para as organizações terem trabalhadores com elevados níveis de *engagement* e, segundo Bakker e Leiter (2010), que sejam proativos e comprometidos com altos parâmetros de desempenho e qualidade. Dotar trabalhadores com altos níveis de WE é uma mais valia, pois permite que estes se sintam mais energéticos, dedicados, vigorosos e identificados com o trabalho. Schaufeli e Salanova (2007) referem que estes trabalhadores não negligenciam a sua vida social fora do trabalho e apresentam uma saúde mental e psicossomática boa. Promover o *engagement* contribui para o desenvolvimento quer pessoal como profissional, considerando-os em todas as dimensões: sociais, políticas, económicas e psicológicas. Os resultados obtidos não suportaram uma relação negativa entre o WE e a intenção de saída. Também não foi suportado que o WE tenha um efeito mediador sobre as PGRH e a intenção de abandonar a organização.

A intenção de saída das organizações representa um grande problema para estas, sendo nefastas as repercussões que acarretam. Alfes, Shantz, Truss, e Soane (2012) admitem que a forma como os trabalhadores percecionam as PGRH têm um impacto direto na probabilidade de saírem da organização. Ou seja, se as perceções dos trabalhadores mais velhos sobre estas forem positivas poderá fazer com que a intenção de abandonar seja menor.

A presente investigação surge como um contributo e inspiração para investigações em GRH, ampliando o conhecimento sobre as relações entre PGRH, WE e intenção de saída no setor industrial.

A nível prático, pretende-se alertar para o investimento das organizações na implementação de boas PGRH para aumentarem o WE e promoverem práticas que retenham os trabalhadores mais velhos, devem ainda garantir que estas são cumpridas de modo que produzam os efeitos desejados. Por um lado, com a implementação de novas práticas, o WE individual influenciará o coletivo, sendo benéfico para os colaboradores. Por outro lado, influenciará o WE organizacional beneficiando as organizações, uma vez que aumentará os resultados.

Conclui-se que as pistas lançadas com esta investigação, juntamente com as conclusões finais, contribuem para uma visão mais clara da conceção dos trabalhadores mais velhos em relação às variáveis. Tendo por base a atual conjuntura do país e o impacto desta nas organizações, será bastante benéfico apostar no reajuste das PGRH e promoção do WE para diminuição da intenção de saída. Aproveitar que as organizações estão preocupadas com o desempenho profissional e em criar um WE mais positivo nos seus trabalhadores no sentido de retê-los.

4.2.1. Limitações da investigação

No decorrer da conceção e realização da presente investigação, foram surgindo algumas limitações. Estas confinam as conclusões e os resultados apresentados.

O primeiro ponto a ser comentado prende-se com um dos instrumentos utilizados, que, tratando-se de uma escala tridimensional em relação ao *engagement*, só apresentou consistência interna em duas delas: vigor e dedicação.

Outra limitação que é possível apontar a esta investigação está relacionada com a recolha dos dados, uma vez que foi utilizado um método de amostragem não probabilístico. Por esta ser realizada apenas num momento temporal e tendo como finalidade a análise de correlações, não permitiu que se estabelecessem algumas relações causais entre as diferentes variáveis em estudo. A aplicação de estudos longitudinais que meçam a alteração das variáveis em diferentes momentos poderá estabelecer essas relações e explorar os dinamismos das mesmas.

Os tipos de PGRH que foram avaliadas nesta investigação poderão também constituir uma limitação, uma vez que algumas destas podem não ser aplicadas formalmente em todas as organizações e não ser do conhecimento de todos. Deste modo, poderá ter condicionado algumas das respostas. Optamos por estas práticas devido a Vickerstaff et al. (2008) defenderem que a flexibilidade no trabalho é importante para os trabalhadores mais velhos. Kanfer e Ackerman (2004), referem que os trabalhadores mais velhos valorizam os valores intrínsecos, como sentimentos, reconhecimento e respeito, sentindo-se importantes nas organizações. Segundo Boerlijst e Van der Heijden (2003), o *design* do trabalho é plausível ser verificado uma vez que os trabalhos repetitivos e fisicamente difíceis de executar não são indicados para trabalhadores mais velhos. Kaplan e Atkinson (1998) consideram importante a avaliação de desempenho para refletir sucesso ou fracasso, ou seja, os valores intrínsecos são valorizados pelos trabalhadores como foi referido.

4.2.2. Futuras Investigações

Para futuras investigações e orientações para posteriores trabalhos propõem-se pesquisa relacionada com o conceito e medição de “intenção de saída” atualmente, as pessoas têm mais empregos no decorrer da sua carreira, deste modo acabam por ficar menos tempo em cada organização e função. Vivemos um novo paradigma. Deve ainda haver um maior investimento na investigação desta variável, e de que modo pode ser influenciada pela implementação de PGRH, com o objetivo de se desenvolverem estratégias que satisfaçam as necessidades dos trabalhadores no mercado do trabalho atual.

Pode-se realizar a mesma investigação com trabalhadores de diferentes populações, para comparar em termos de culturas e perceber o peso destas nas conceções, sentimentos e intenções.

Acrescentamos que uma vez que não foi verificado o efeito mediador do *WE*, sobre a relação da perceção de provisão de PGRH e a intenção de saída, seria relevante analisar um possível efeito moderador que as variáveis poderão ter eventualmente. Assim, o *WE* modera a relação entre as perceções de provisão de PGRH para os trabalhadores mais velhos e a intenção de saída. Sugere-se adicionalmente, que considerem a variável do *WE* não unicamente a nível individual, como a nível grupal em futuras investigações.

As mudanças organizacionais levam à necessidade de estudos focalizados na contribuição dos trabalhadores para o aumento do sucesso e resultados na organização, que permitam que prosperem em ambientes de instabilidade e/ou incertezas.

Referências bibliográficas

Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2011). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health, 27*(3), 294-298.

Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business, 19*(2), 192-212.

Alfes, K., Shantz, D. A., Truss, C., & Soane, E. C. (2012). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(2), 330-351. doi: 10.1080/09585192.2012.679950

Antunes, A., & Cunha, M. (2014). *Capital humano e capital psicológico*. Lisboa: Pactor.

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. N. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organisational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organisational Behavior, 23*(3), 267-285. doi:10.1002/job.138

Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational Practices and the Post-Retirement Employment Experience of Older Workers. *Human Resource Management Journal, 18*(1), 36-53. doi:10.1111/j.1748-8583.2007.00057

Armstrong-Stassen, M. (2008). Human Resource Practices for Mature Workers – And Why Aren't Employers Using Them. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 46*(3), 334-352. doi: 10.1177/10384111809175510

Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2011). Perceived Organizational Membership and the Retention of Older Workers. *Journal of Organizational Behavior, 3*(2), 319-344. doi:10.1002/job.647

Bal, P.M., Kooij, M., & De Jong, S. (2013) How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. *Journal of Management Studies, 50*(4), 545-572. doi: 10.1111/joms.12028

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 209-238. doi:10.1108/02683-940710733115

Bakker, A. B., & Leiter, M.P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press, New York, NY.181-196.

Barnes-Farrell, J., & Matthews, R. A. (2007). Age and Work Attitudes. *Aging and Work in the 21st Century*, 139-162. Mahwah, NJ: LEA Laurence Erlbaum Associates.

Barnes, H., Parry, J., & Taylor, R. (2004). *Working after State Pension Age: Qualitative Research*. Department of Work and Pensions. London.

Baron, A., (2012). What do engagement measures really mean?. *Strategic HR Review*, 12(1), 21-25. doi:10.1108/14754391311282450

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173

Bartunek, J. M., Huang Z., & Walsh (2008). The development of a process model of collective turnover. *Human Relations*, 61(1), 5-38. doi:10.1177/0018726707085944

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

Boerlijst, J. G., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2003). *Leeftijdsgediversiteit in organisatie*. Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling & veroudering. Van Gorcum, 467 - 492.

Bonder, B., & Dal Bello Hass, V. (2009). *Functional Performance in Older Adults*. Davis Company. Philadelphia.

Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe. J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and personjob fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138 – 162. doi:10.1080/09585192.2011.538978

Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire – turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173. doi:10.1037/0021-9010.86.1.161

Budhwar, P., & Sparrow, P. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12(3), 377-403. doi:10.1016/S1053-4822(02)00066-9

Burdett, K., Carrillo-Tudela, C., & Coles, M. (2011), Human capital accumulation and labor market equilibrium. *International Economic Review*, 5(3), 657-677.

Cardus, M. (2013). The Five Levers of Employee Engagement. *The Journal for Quality & Participation*, 36(2), 28-31.

Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206. doi:10.1080/13678860600616305

Chambel, M. J., Castanheira, F., & Sobral, F. (2015). Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of associations between human resource management, work engagement and affective commitment. *Economic and Industrial Democracy*. doi: 10.1177/0143831X14550695

Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). *Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2007). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo

Dobson, S. (2009). *Workers postpone retirement to save money*. Canadian HR Reporter.

Erikson, T. J. (2005). Testimony submitted before the U.S. Senate Committee on health, Education, Labor and Pensions, May 26, Washington DC.

Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviors. *Management Research News*, 30(10), 708-723. doi:10.1108/01409170710823430

Fernandez, S., & Kim, S. (2013). Can employee empowerment reduce turnover? Evidence from the U.S. federal bureaucracy. Presented at the Public Management Research Conference. Madison, Wisconsin.

Ferreira, M. B., & Siqueira, M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em contexto*, 1(2), 47-67

Flynn, M. (2010). Who would delay retirement?. *Typologies of older workers*. *Personnel Review*, 39(3), 308-324. doi:10.1108/00483481011030511

Fortin, P. (2006). *The baby boomers' tab*. CBC News, in depth: Canada 2000, available at: www.cbc.ca/news/background/canada2020/essay-fortin.html (acesso dezembro, 2016).

George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology, 81*(3), 318-325. doi:10.1037/0021-9010.81.3.318

Gerhart, B., Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2000). *Measurement error and estimates of the FIR-firm performance relationship: further evidence and analysis. Personnel Psychology, 53*(350), 855-872.

Glass, A. (2007). *Understanding generational differences for competitive success. Industrial and Commercial Training, 39*(2), 98-103. doi:10.1108/00197850710732424

Gomes, D., Duarte, A., & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: o papel mediador da implicação organizacional. *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*. Editorial Novembro.

Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463-488. doi:10.1177/014920630002600305

Grzywacz, J. G. (2002). *Toward a theory of work-family facilitation*. Annual Theory Construction and Research Methodology Workshop of the Persons. National Council on Family Relations. Houston.

Gurbuz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employee's job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration, 38*(2), 110-123.

Hedge, J. W., Borman, W. C., & Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce: realities, myths, and implications for organizations*. American Psychological Association. Washington, D.C.

Hennekam, S., & Herrbach, O. (2013). HRM practices and low occupational status older workers. *Journal of Employee Relations, 35*(3), 339-355. doi:10.1108/01425451311320512

Hennekam, S., & Herrbach, O. (2015). The influence of age-awareness versus general HRM practices on the retirement decision of older workers. *Personnel Review, 44*(1), 3-21. doi:10.1108/PR-01-2014-0031

Holtom, B., & Kenworthy, A. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management, 44*(3), 337-352. doi:10.1108/MD-06-2014-0386

Ilmarinen, J. E. (2001). *Aging Workers*. Institute of Occupational Health. Department of Psysiology. Finland.

Innocenti, L., Pilati, M., & Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Journal*, 21(3), 303-317. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00151.x

INE, I.P. (2014). *XV Recenseamento Geral da População - Censos 2011*. Instituto Nacional de Estatística. Lisboa-Portugal.

Joshi, R. J., & Sodhi, J. S. (2011). Drivers of employee engagement in Indian organizations. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 162-182.

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult Development and Work Motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458. doi: 10.5465/AMR.2004.13670969

Kaplan, R., & Atkinson, A. (1998). *Advanced Management Accountin*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Karatepe, O. M. (2011). Procedural justice, work engagement, and job outcomes: evidence from Nigeria. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 20(8), 855 - 878. doi:10.1080/19368623.2011.577688

Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132-140. doi:10.1108/IJCHM-06-2012-0097

Karatepe, O. M., & Demir, E. (2014). Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 307-323. doi: 10.1108/IJCHM-01-2013-0008

Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504 - 512. doi:10.1016/j.ijhm.2009.02.003

Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2031-2051. doi:10.1080/09585192.2010.505104

Kinsella, K., & Velkoff, V. (2001). *An aging world: 2001*. Washington, DC: U.S. Census Bureau.

Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P. & Dijkers, J. (2008). 'Older workers' motivation to continue to work: the five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394. doi:10.1108/02683940810869015

Leitão, V. (2010). Savoring engagement profissional: o papel moderador do tipo de eventos positivos na relação entre estratégias de savoring e engagement nos trabalhadores temporários. Dissertação de mestrado. Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia.

Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the Job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391. doi:10.1037/1072-5245.13.3.378

Macedo, I. (2008). Como o Clima Psicológico e o Bem-Estar Afectivo No Trabalho explicam as Intenções de Abandono das Organizações. Dissertação de mestrado em Contabilidade. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Aveiro.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). *The meaning of employee engagement. Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x

Maertz, C. P. (2001). Why employees stay with or quit an organization. In na 61^a *Annual Meeting of the Academy of Management*. Washington, DC.

Malik, O. F., Abbas, Q., Kiyani, T. M., Malik, K. U. R., & Waheed, A. (2011). Perceived investment in employee development and turnover intention: A social exchange perspective. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1904-1914. doi: 10.5897/AJBM10.1024

Marôco, J., & Marques, G. T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.

Pinto, A., & Picado, L. (2011). *Adaptação e bem-estar nas escolas portuguesas: dos alunos aos professores*. Lisboa: Coisas de Ler.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397

Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

Maynard, D. C. (2011). Directions for future underemployment research: Measurement and practice. In Maynard, D. C., & Feldman, D. C. (Eds.). *Underemployment*. Springer, New York.

McCarthy, J., Heraty, N., Cross, C., & Cleveland, J. (2014). Who is considered an older worker? Extending our conceptualization of “older” from an organisational decision maker perspective. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 374-393. doi:10.1111/1748-8583.12041

Mendes, F., & Stander, M.W. (2011). Positive organisation: The role of leader behavior in work engagement and retention. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1–13. doi:10.4102/sajip.v37i1.900

Mobley, W. H., Griffith, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 36(3), 493-522.

Neves, J. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em termos de conceitos e de práticas. *Gestão de Recursos Humanos-contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora, 04-30.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.

OCDE (2006). Older workers, living longer, working longer. Labour and Social Affairs (DELSA) Newsletter No. 2, disponível em: <http://www.oecd.org/social/family/35961390.pdf>, acedido em 02 de janeiro de 2017.

Peeters, M., & Emmerik, H.V. (2008). An introduction to the work and well-being of older workers, from managing threats to creating opportunities. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 353-363. doi:10.1108/02683940810869006

Podsakoff, P., & LePine, A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied*, 92(2), 438-54. doi:10.1037/0021-9010.92.2.438

Posthuma, R., & M. Campion (2009). Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188. doi: 10.1177/0149206308318617

Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43. doi:10.1590/S0034-75902004000300004

Rothmann, S., & Joubert, J. H. (2007). Job demands, Job resources, burnout and work engagement of managers at a platinum mine in the North West Province. *South African Journal of Business Management*, 38(3), 49-61.

Roberts, L.M., Cha, S.E., Hewlin, P.F., & Settles, I.H. (2009). *Bringing the inside out: enhancing authenticity and positive identity in organizations*. Routledge, New York, 149-170.

Rodrigues, F., & Barroso, A. P. (2008). Avaliação do engagement nos docentes da Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias. *Bioanálise*, 34-39.

Rosa, M. (2012). *O Envelhecimento da Sociedade Portuguesa*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.

Rothmann, S., & Joubert, J. H. (2007). Job demands, Job resources, burnout and work engagement of managers at a platinum mine in the North West Province. *South African Journal of Business Management*, 38(3), 49-61.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi:10.1108/02683940610690169

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J.M. (2005), Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate, *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1217

Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid. Alianza Editorial.

Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African journal of business management*, 3(9), 410-415. doi:10.5897/AJBM09.125

Sardar, S., Rehman, A., Yousaf, U., & Aijaz, A. (2011). Impact of HR practices on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 378-389.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Occupational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., & A. B. Bakker. (2004). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids-en Gezondheidspsychologie. *Work and well-being: Towards a positive Occupational Health Psychology*, 229-253.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). *Work Engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations*. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135-177.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Romá, G. V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi:10.1023/A:1015630930326

Schramm, J. (2006). *SHRM Workplace Forecast*. Society of Human Resource Management. Alexandria, VA.

Schlosser, A. (2011). *Mechanisms and Impacts of Gender Peer Effects at School*. *American Economic Journal: Applied Economics*, 3(2), 1-33. doi:1257/app.3.2.1

Seligman, M. E. P.; Csikszentmihalyi, M. (2000) Positive psychology an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi:10.1037//0003-066x.55.1.5

Sousa, Maria J., Duarte, T., Sanches, Pedro G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. (10ª Ed.). Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

Sterns, H. L., & Huyck, M. H. (2001). *The role of work in midlife*. In M. E. Lachman (2ª Ed.). *Handbook of midlife development*, 447-486.

Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427-445. doi:10.1080/13678868.2011. 601587

Taneva, S., Arnold, J., & Nicolson, R. (2014). A qualitative analysis of older workers' perceptions of stereotypes, successful ageing strategies and human resource management practices. In: Arnold, J. (ed.) *VII-National Congress of Psychology*. Collection of Conference Papers from VII-National Congress of Psychology. Sofia, 31, 16.

Tiwari, R., & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: a comprehensive review. *Pakistan Business Review*, 13(4), 669-705.

Van Den Broecka, A., Vansteenkisteb, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294. doi: 10.1080/02678370802393672

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., & Tissington, P. A., (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover 36

Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360. doi:10.1111/j.1467- 8551.2004.00424.x

Vickerstaff, S., Loretto, W., Billings, J., Brown, P., Mitton, L., Parkin, T., & White, P. (2008). *Encouraging labour market activity among 60-64 year olds*. Norwich: Department for Work and Pensions, 531, London.

Whitener, E. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535. doi:10.1177/014920630102700502

Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: a structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429-446. doi:10.1177/1523422311431220

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244. doi:10.1016/j.jvb.2008.11.003

Yin-Fah, B., Foon, Y., Chee-Leong, L., & Osman, S. (2010). An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57- 64. doi:10.5539/ijbm.v5n8p57

V - Anexos

Anexo 1 - Questionário

Caro(a) colaborador(a), o presente inquérito destina-se a recolher dados relativos às **práticas de Gestão de Recursos Humanos para trabalhadores mais velhos** na sua organização. Este questionário realiza-se no âmbito da dissertação do Mestrado de Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto. Os dados obtidos servem exclusivamente para fins estatísticos e serão mantidos em confidencialidade e anonimato. A sua opinião é muito importante, pelo que agradecemos que responda a todas as questões. O tempo estimado de preenchimento é de 10 minutos.

Antecipadamente grata pela sua colaboração.

Nota: A expressão “trabalhadores mais velhos” não parece estar claramente definida em Portugal. Entenda assim ao preencher este questionário que é considerado trabalhador mais velho qualquer trabalhador com **idade igual ou superior a 50 anos**.

PARTE I

Caracterização sociodemográfica e profissional

1. Idade: _____

2. Sexo:

- Feminino
- Masculino

3. Estado Cívil:

- Solteiro
- Divorciado/Separado
- Casado ou comunhão de bens
- Viúvo

4. Habilitações Literárias:

- Ensino Primário
- Licenciatura
- Ensino Básico
- Mestrado
- Ensino Secundário
- Doutoramento

5. Profissão: _____

6. Antiguidade na Organização:

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- Mais de 21 anos

7. A partir de que idade considera que um trabalhador é considerado mais velho na sua organização? _____

PARTE II

Esta segunda parte está dividida em duas secções. A secção **A** refere-se a sentimentos, crenças ou comportamentos perante a organização e secção **B** sobre perceção das práticas de Gestão de Recursos Humanos para trabalhadores mais velhos.

Nota: A expressão “trabalhadores mais velhos” não parece estar claramente definida em Portugal. Entenda assim ao preencher este questionário que é considerado trabalhador mais velho, qualquer trabalhador com **idade igual ou superior a 50 anos.**

A) Nas seguintes questões avalie a frequência com que tem cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos. Tenha em conta **0-** Nenhuma vez, **1-** Quase Nunca, **2-** Algumas Vezes, **3-** Quase todos os dias e **4-** Todos os dias.

	0	1	2	3	4
No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.					
Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.					
Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.					

O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.					
Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.					
Estou imerso(a) no meu trabalho.					
Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha roda.					
É difícil desligar-me do meu trabalho.					
É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.					
No meu trabalho sinto-me com força e energia.					
Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.					
O meu trabalho inspira-me.					
Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho.					
Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.					
“Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.					
Quando me levanto de manha apetece-me ir trabalhar.					
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.					
Não tenciono deixar o meu emprego.					
Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos.					
O meu trabalho é desafiante para mim.					
No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.					
Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.					

B) As seguintes questões pretendem conhecer a perceção dos participantes sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos para trabalhadores mais velhos e como se sente na organização, tenha em conta que **0-** Nenhuma vez, **1-** Quase Nunca, **2-** Algumas Vezes, **3-** Regularmente, **4-** Frequentemente, **5-** Quase Sempre e **6-** Sempre.

	0	1	2	3	4	5	6
A minha organização oferece a possibilidade de ter horários de trabalho flexíveis (dias/horas).							
A minha organização reconhece o conhecimento e experiência dos trabalhadores mais velhos.							
A minha organização disponibiliza/implementa planos de carreira.							
A minha organização disponibiliza novas tecnologias para ajudar os trabalhadores mais velhos a executar as suas funções.							
A minha organização providencia feedback aos trabalhadores mais velhos depois das formações.							
A minha organização possibilita a transferência para funções menos stressantes.							
A minha organização providencia feedback aos trabalhadores mais velhos sobre as suas funções.							
A minha organização implementa um sistema justo de avaliação de performance (livre de vieses etários).							
A minha organização oferece a possibilidade de partilhar um horário <i>full-time</i> .							
A minha organização cria novas funções para os trabalhadores mais velhos.							
A minha organização permite formação para os trabalhadores mais velhos manterem as suas competências atualizadas.							
A minha organização oferece a possibilidade de ter redução de horário semanal (<i>part-time</i>).							
A minha organização providencia as mesmas oportunidades para os trabalhadores mais velhos como para os trabalhadores mais novos para serem promovidos ou transferidos.							
A minha organização valoriza o trabalho bem feito.							

A minha organização oferece a possibilidade de trabalhar em casa.							
A minha organização fornece formação para os trabalhadores mais velhos adquirirem novas competências.							
A minha organização implementa tarefas importantes e desafiadoras ou projetos especiais.							
A minha organização assegura que os trabalhadores mais velhos são tratados com respeito na organização.							

Anexo 2 - Alpha if item deleted

	<i>Alpha if item deleted</i>
No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia	.449
No meu trabalho sinto-me com força e energia	.446
Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho	.507
Quando me levanto de manha apetece-me ir trabalhar	.476
Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos	.468
No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem	.473

	<i>Alpha if item deleted</i>
A minha organização oferece a possibilidade de ter horários de trabalho flexíveis (dias/horas)	.644
A minha organização possibilita a transferência para funções menos stressantes	.639
A minha organização oferece a possibilidade de partilhar um horário full-time	.625
A minha organização oferece a possibilidade de ter redução de horário semanal (part-time)	.669
A minha organização oferece a possibilidade de trabalhar em casa	.707

	<i>Alpha if item deleted</i>
Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho	.520
O meu trabalho inspira-me	.476
O meu trabalho é desafiante para mim	.654

	<i>Alpha if item deleted</i>
É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo	.491
Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego	.350
Não tenciono deixar o meu emprego	.502
Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.	.412

	<i>Alpha if item deleted</i>
A minha organização disponibiliza/implementa planos de carreira	.843
A minha organização providencia feedback aos trabalhadores mais velhos sobre as suas funções	.841
A minha organização cria novas funções para os trabalhadores mais velhos	.830
A minha organização fornece formação para os trabalhadores mais velhos adquirirem novas competências	.834
A minha organização implementa tarefas importantes e desafiadoras ou projetos especiais	.853

	<i>Alpha if item deleted</i>
A minha organização reconhece o conhecimento e experiência dos trabalhadores mais velhos	.729
A minha organização providencia feedback aos trabalhadores mais velhos depois das formações	.722
A minha organização providencia as mesmas oportunidades para os trabalhadores mais velhos como para os trabalhadores mais novos para serem promovidos ou transferidos	.726
A minha organização valoriza o trabalho bem feito	.700
