



**Motivação para trabalhar
após a idade da reforma**

Rafaela de Campos Domingues

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutor Francisco Cesário apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

AGRADECIMENTOS

A minha trajetória até aqui não seria possível sem a presença e o apoio de pessoas muito especiais às quais gostaria de agradecer.

Ao professor Francisco Cesário por todo apoio e ensinamento durante minha caminhada neste mestrado, e por ter abraçado junto comigo um tema que me traz muita paixão.

À professora Ana Sabino por todo suporte, e por sempre ter estado disposta a partilhar ideias e melhorias ao longo deste trabalho.

À todos os professores que construíram junto comigo a minha trajetória no ISPA, obrigada pelos ensinamentos e incentivos.

Aos meus colegas de mestrado, Inês Lima, Inês Tomé, Mafalda de Sousa e Paulo Ferreira, que deixaram essa travessia mais leve e divertida!

Às minhas queridas amigas Giovanna Trevelin e Bianca Pires, por sempre estarem comigo em todos os momentos, ainda que a um oceano de distância!

Ao meu marido Cassiano Soares, por toda dedicação e carinho e por não ter me deixado desistir!

Um agradecimento especial à minha mãe Ivone e ao meu irmão João Helder, os pilares da minha vida, minha maior fonte de apoio, amor e segurança, que estão sempre ao meu lado mesmo nas decisões mais difíceis!

RESUMO

O fenómeno do envelhecimento populacional tem despertado uma série de preocupações, em relação à segurança social e ao mercado de trabalho, tornando-se cada vez mais importante para a sustentabilidade das organizações o prolongamento da vida profissional. Este estudo procurou investigar se quando os trabalhadores percebem, na sua organização, a existência de uma atitude positiva face aos trabalhadores mais velhos possuem uma percepção mais positiva sobre seu futuro profissional e se a motivação para continuar a trabalhar após a idade para reforma depende da forma com que os trabalhadores percebem seu futuro profissional. Dados recolhidos, através de questionário (N=267), mostram que o clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos modera a relação negativa entre a idade e percepção temporal de futuro profissional, sendo que os colaboradores em organizações com um elevado clima de suporte possuem uma visão mais positiva acerca de seu futuro profissional e, ainda, que uma percepção mais positiva acerca do futuro profissional tende a aumentar a motivação para continuar a trabalhar após a idade legal para reforma.

Palavras-chave: futuro profissional, envelhecimento, prolongamento da carreira, motivação

ABSTRACT

The phenomenon of population aging has raised several concerns regarding social security and the labor market, making it increasingly important for the sustainability of organizations to prolong working life. This study aims to investigate whether when workers perceive, in their organization, the existence of a positive attitude towards older workers, they have a more positive perception about their professional future and whether the motivation to continue working after retirement age depends on the way they work. with which workers perceive their occupational future. Data collected through a questionnaire (N=267) show that the organizational climate of support for older workers moderates the negative relationship between age and temporal perception of professional future, with employees in organizations with a high support climate having a more positive view of their occupational future and. Also, a more positive perception of their professional future tends to increase the motivation to continue working after the legal retirement age.

Keywords: occupational future, aging, later career, motivation

SUMÁRIO

RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE TABELAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DE LITERATURA	3
Clima Organizacional e Envelhecimento	3
Teoria da Seletividade Socioemocional e o Contexto Laboral	5
Prolongamento da Carreira Profissional e Reforma	10
MÉTODO	14
Delineamento	14
Procedimento	14
Instrumentos de medida	15
<i>Clima Organizacional de Suporte aos Trabalhadores mais Velhos</i>	15
<i>Perspetiva Temporal de Futuro Profissional (PTFP)</i>	15
<i>Motivação para Continuar a Trabalhar Após a Idade Legal para Reforma</i>	16
Participantes	16
Qualidades Métricas	17
<i>Clima Organizacional de Suporte aos Trabalhadores mais Velhos</i>	17
<i>Perspetiva Temporal de Futuro Profissional</i>	18
<i>Motivação para Continuar a Trabalhar após Idade Legal para Reforma</i>	19
Estatística Descritiva das Variáveis	20
Correlação entre Variáveis	21
Teste de Hipóteses	24
DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	29

Limitações e Estudos Futuros	32
Implicações práticas.....	33
REFERÊNCIAS.....	34
ANEXOS.....	40
Anexo A - Test-t Comparação por Sexo	40
Anexo B - Test-t Comparação por Habilitações Literárias	41
Anexo C - Teste-t Comparação por País.....	42
Anexo D - Regressão Múltipla	43

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Análise Fatorial Confirmatória Clima Organizacional de Suporte aos Trabalhadores mais Velhos

Tabela 2 – Análise Fatorial Confirmatória Perspetiva Temporal de Futuro Profissional

Tabela 3 – Correlações de Pearson

Tabela 4 – Efeitos do Modelo de Moderação

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Análise Fatorial Confirmatória Clima Organizacional de Suporte aos Trabalhadores mais Velhos

Figura 2 – Análise Fatorial Confirmatória Perspetiva Temporal de Futuro Profissional

Figura 3 – Efeito Moderação Igualdade de Oportunidades e Oportunidades Restantes

Figura 4 – Efeito Moderação Igualdade de Oportunidades e Tempo Restante

Figura 5 – Efeito Moderação Imagem Positiva da Idade e Oportunidades Restantes

Figura 6 – Efeito Moderação Imagem Positiva da Idade e Tempo Restante

Figura 7 – Efeito Moderação Comunicação Aberta Orientada a Grupos-Alvo e Oportunidades Restantes

Figura 8 – Efeito Moderação Comunicação Aberta Orientada a Grupos-Alvo e Tempo Restante

INTRODUÇÃO

As projeções demográficas para os próximos 30 anos indicam que a população idosa irá mais do que duplicar, chegando a alcançar 1500 milhões de pessoas no ano de 2050 (Organizações das Nações Unidas [ONU], 2019), como consequência da diminuição das taxas de fertilidade, dos avanços na medicina e aumento da expectativa de vida (Moreira, Whelan & Zaidi, 2010). Embora o aumento da longevidade seja positivo, esse fenómeno desperta uma série de preocupações, principalmente no que se refere à segurança social e ao mercado de trabalho (ONU, 2019), nomeadamente, a diminuição dos mais jovens em idade ativa e aumento da idade para reforma (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho [EU-OSHA], 2012).

Em Portugal este cenário não é diferente, sendo o quarto país com a maior percentagem de idosos da Europa, seu índice de renovação da população ativa encontra-se em decréscimo nos últimos anos. Este índice refere-se ao quociente entre a população com idade para ingressar no mercado de trabalho (20 a 29 anos) e a população com idade para deixar a força de trabalho (55 a 64 anos). Entre 2015 e 2020, o índice permaneceu abaixo de 100, o que significa que não há uma compensação entre o número de pessoas mais jovens que entram no mercado de trabalho em relação ao número de pessoas que possuem idade para deixá-lo (INE, 2020).

Diante deste cenário, o envelhecimento populacional continuará a crescer resultando em uma diminuição da força de trabalho disponível e as organizações terão de enfrentar o desafio de evitar a perda de conhecimento e de talentos muito experientes (Husic et al., 2020), além de incentivar os trabalhadores mais velhos a prolongar suas carreiras (Barnes-Farrell, Petery, Cleveland & Matthews, 2019; Kooij et al., 2011; Lichtenthaler & Fischbach, 2016; Mansour & Tremblay, 2019).

Um dos fatores que pode contribuir para que os trabalhadores continuem a trabalhar após a idade da reforma é o clima organizacional, mais especificamente, um clima positivo e de suporte aos trabalhadores de diferentes idades (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Bal, de Jong, Jansen & Bakker, 2012). Alguns autores afirmam que o estudo de clima com foco em determinado aspeto da organização (e.g. segurança, cooperação, justiça, diversidade, etc.) tem sido considerado mais significativo e de maior utilidade prática, pois restringe as dimensões do clima que são mais relevantes para os resultados específicos que se pretende analisar (Boehm, Kunze & Bruch, 2014; Schneider, Ehrhart & Macey, 2013; Schneider, Gunnarson, Niles-Jolly, 1994).

No entanto, a respeito do clima organizacional relacionado à idade, tem sido dado pouco enfoque à percepção dos colaboradores sobre a forma com que a organização realiza a gestão e lida com os diferentes grupos etários, constituindo-se por um campo ainda incipiente (Profili, Innocenti & Sammarra, 2017; Boehm & Kunze, 2015; Boehm, Kunze & Bruch, 2014; Kunze & Toader, 2019).

Este estudo tem como objetivo contribuir para um melhor conhecimento sobre envelhecimento em contexto laboral ao procurar responder às seguintes questões de investigação:

1) Será que quando os trabalhadores percebem a existência de uma atitude positiva face aos trabalhadores mais velhos em sua organização possuem uma percepção mais positiva sobre seu futuro profissional?

2) Será que a motivação para continuar a trabalhar após a idade para reforma depende da forma com que os trabalhadores percebem seu futuro profissional?

O presente estudo aborda o clima organizacional focado na temática de políticas, práticas e procedimentos organizacionais orientados ao apoio, suporte e inclusão dos colaboradores mais velhos. Recorreu-se também a teoria da seletividade socioemocional (Carstensen e Lang, 1996; Carstensen, Isaacowitz & Charles, 1999), para compreender de que forma o clima organizacional pode estar relacionado com a perspectiva de futuro profissional dos colaboradores de diferentes idades. Segundo Kunz e Toader (2019), as teorias de *lifespan* consideram as mudanças relacionadas à idade ao longo de todo o ciclo de vida das pessoas e, ao serem aplicadas ao contexto de trabalho, podem auxiliar as organizações a criarem um clima positivo em relação aos colaboradores de diversos grupos etários. Desta forma, ao estudar as questões ligadas ao envelhecimento, torna-se importante compreender como esse fenômeno afeta os colaboradores e as suas implicações em termos organizacionais.

Em suma, é essencial para o crescimento sustentável das organizações a promoção de um ambiente de trabalho que apoie e dê suporte aos trabalhadores durante todos os períodos de sua vida profissional (Eurofound, 2015).

REVISÃO DE LITERATURA

Clima Organizacional e Envelhecimento

O clima organizacional refere-se às percepções partilhadas e o significado que os colaboradores atribuem às políticas, práticas e procedimentos que vivenciam nas organizações, bem como aos comportamentos que notam serem recompensados, apoiados e esperados (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013; Schneider & Reichers 1983). Contudo, com a crescente transformação dos locais de trabalho, em relação a uma força de trabalho cada vez mais diversa, os estudos sobre clima organizacional têm sido realizados não só sobre uma forma mais geral de clima, mas também têm sido investigados climas focados em determinados aspetos da organização (Boehm & Dwertmann, 2015), e, assim, tem surgido maior interesse em se compreender os processos de clima de diversidade organizacional (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013; Truxillos, Cadiz & Hammer, 2015).

O aumento da diversidade etária e as suas implicações, tem aumentado o interesse dos pesquisadores sobre como a idade pode estar relacionada com resultados individuais, grupais e organizacionais (Profilli, Innocenti & Sammarra, 2017). Clima organizacional de diversidade etária pode ser definido por como “as percepções partilhadas dos membros de uma organização sobre o justo e não discriminatório tratamento de funcionários de todas as faixas etárias em relação a todas as práticas, políticas, procedimentos e recompensas relevantes” (Boehm, Kunze & Brunch, 2014, p. 671). Para investigar o papel da pluralidade de idades e do processo de envelhecimento nos ambientes de trabalho é necessário fazê-lo por meio da ótica de um clima de diversidade focado na idade (Boehm & Dwertman, 2015; Gordon, 2018). No entanto, ainda são escassos os estudos neste âmbito (Profilli, Innocenti & Sammarra, 2017; Boehm, Kunze & Brunch, 2014; Kunze & Toader, 2019)

Este cenário pode ser considerado uma faca de dois gumes. Por um lado, a diversidade dentro das organizações pode ser considerada uma vantagem competitiva, uma vez que diferentes grupos representam diferentes experiências e conhecimentos e podem aumentar a capacidade criativa, de resolução de problemas e tomada de decisões. Porém, quando não gerida de forma adequada e atenta, podem levar a dinâmicas negativas, como as *faultlines* (Lourenço, Rebelo & Dimas, 2020), uma fragmentação das equipas e dos grupos dentro das organizações, com base nas características etárias, em que os colaboradores tendem a se

identificar mais com aqueles da sua mesma faixa de idade e passam a discriminar aqueles com idades diferentes (Kunze & Toadler, 2019).

Têm surgido na literatura alguns estudos que demonstram os efeitos profícuos de um clima positivo em relação à idade. Um dos primeiros estudos a propor uma medida para clima de diversidade etária foi Noack, em 2009. Em uma amostra de trabalhadores do setor de serviços e produção, este autor encontrou que um clima psicológico positivo com relação à idade estava positivamente relacionado com o *commitment* afetivo desses trabalhadores.

Ao investigar a percepção dos colaboradores sobre clima de desenvolvimento profissional, Armstrong-Stassen e Schlosser (2008), observaram que esta componente estava positivamente relacionada com o *commitment* afetivo e a intenção de permanecer na organização entre os colaboradores mais velhos com idade superior a 50 anos.

Em outro estudo, Armstrong-Stassen (2008), identificou que os colaboradores que continuaram a trabalhar após a reforma, relataram que sua organização oferecia mais opções de trabalho flexíveis, programas de formação e desenvolvimento destinado aos mais velhos, assim como maior reconhecimento e respeito pelas suas contribuições à organização. Já aqueles que não retornaram ao mercado de trabalho após reformarem-se, tinham uma percepção de que eram tratados de forma injusta em relação às decisões tomadas sobre seu trabalho, além de sentirem-se menos respeitados pelos demais membros da sua equipa. Também relataram que as recompensas eram realizadas de forma menos justas e sentiam-se menos valorizados pela organização.

Com o objetivo de compreender como as práticas de recursos humanos (RH) inclusivas, voltadas para colaboradores de diversas idades, podem ter impacto no desempenho da organização e no *turnover*, por meio da criação de um clima positivo relacionado à diversidade etária, Boehm, Kunze e Brunch (2014), encontraram resultados interessantes. Em uma amostra de 93 empresas alemãs, os autores verificaram que as práticas de RH inclusivas levaram a maior percepção de um clima positivo relacionado à idade e que, por sua vez, estava positivamente relacionado com a performance organizacional e negativamente relacionado com as intenções de deixar a organização. Com resultados similares, Bilinska, Wegge e Kliegel (2016), observaram que quanto mais positivo o clima organizacional relacionado à idade, menores eram os níveis de intenção de deixar a organização e maiores os níveis de satisfação laboral dos participantes. Ainda, os participantes deste estudo relataram menos estereótipos negativos sobre os colegas mais velhos, bem como menos crenças negativas sobre a sua própria idade, nas organizações em que havia um clima positivo relacionado à idade.

Por outro lado, Kunze, Boehm e Brunch (2011), buscaram investigar os efeitos do clima de discriminação etária no desempenho organizacional. Os autores identificaram que o aumento da diversidade etária estava relacionado ao aumento do clima de discriminação etária e que a percepção de discriminação por conta da idade afeta negativamente o desempenho organizacional e os níveis de *commitment* afetivos de seus colaboradores.

Em relação ao clima de envelhecimento bem-sucedido no trabalho, Zacher e Yang (2016) encontraram que esta componente está positivamente associada à satisfação laboral, *organizational commitment* e motivação para continuar a trabalhar após a idade oficial para reforma. Baseado na teoria da seletividade socioemocional, estes autores propuseram que a idade estaria negativamente relacionada com o foco em oportunidades, no entanto, um clima organizacional de envelhecimento bem-sucedido poderia moderar esta relação; e encontraram suporte para esta predição.

Pode-se depreender a partir dos estudos apresentados nesta seção, que o clima organizacional focado na idade possui uma importante influência em diversos resultados organizacionais e individuais. E, ainda, para que possam garantir sua sustentabilidade no mercado, as organizações devem adaptar suas formas de gestão para que contemplem a pluralidade das idades de seus colaboradores, seja por meio da oferta de formação para desenvolver novas competências ou de ações para redução do preconceito etário, por exemplo (Seidl, 2019).

Teoria da Seletividade Socioemocional e o Contexto Laboral

Conforme exposto, o fenômeno do envelhecimento da força de trabalho possui uma série de implicações para as organizações e para os próprios colaboradores. Neste sentido, é importante compreender de que forma o envelhecer pode afetar as percepções dos colaboradores acerca de seu futuro profissional, uma vez que esta componente temporal é de grande importância no que se refere ao prolongamento da carreira.

Uma das abordagens para compreender como a passagem dos anos é percebida pelas pessoas e suas consequências, é a teoria de *lifespan* (Kunze & Toader, 2019), mais especificamente, a teoria da seletividade socioemocional (TSS) (Carstensen e Lang, 1996; Carstensen, Isaacowitz & Charles, 1999). Esta teoria sustenta que a percepção subjetiva de quanto tempo uma pessoa ainda tem para viver gera efeitos profundos nos comportamentos humano, motivação e emoção (Carstensen, 2006).

Segundo a TSS, conforme as pessoas envelhecem a percepção do tempo que ainda têm até a morte torna-se cada vez saliente; ao contrário da juventude, em idades mais avançadas, o ponto de referência temporal já não é o dia do nascimento, mas sim, a proximidade da finitude da vida. Essa percepção limitada do tempo faz com que a priorização de objetivos, relacionamentos sociais e afetivos seja revista, ou seja, o horizonte temporal tem um papel fundamental na forma de ver e vivenciar o mundo.

A passagem dos anos, faz com que se tenha cada vez mais a sensação de que o tempo está se esgotando e, assim, há uma tendência em aumentar a busca por objetivos com mais significado e de maior valor afetivo, numa tentativa de evitar a perda do tempo que ainda resta (Carstensen, Isaacowitz & Charles, 1999). Uma vez que os objetivos são sempre estabelecidos dentro de um horizonte temporal, a idade articula mudanças nos objetivos construídos ao longo dos anos, promovendo uma profunda influência na motivação.

Assim, a TSS tem como seu principal pilar a perspectiva temporal de futuro (PTF), ou seja, quanto tempo as pessoas acreditam que ainda têm no futuro e a forma com que percebem esse horizonte temporal – aberto ou limitado (Cate & John, 2007). Embora Carstensen tenha concebido a PTF como um constructo unidimensional, Cate e John (2007), demonstraram que pode ser dividida em duas dimensões distintas. Uma dimensão corresponde ao foco em oportunidades, ou seja, descreve a percepção das pessoas em relação a quantos novos planos, objetivos e metas podem vir a estabelecer futuramente. A segunda dimensão diz respeito ao foco nas limitações, ou seja, descreve as restrições que a pessoa esperar vir a encontrar em seu futuro.

Para a TSS, há duas categorias principais da motivação social, uma relacionada à aquisição de conhecimentos e outra relacionada à regulação emocional. Quando o tempo é percebido como aberto e cheio de possibilidades, é dada prioridade ao ganho de conhecimentos, por outro lado, quando percebido de forma limitada, prevalece a busca por experiências emocionais mais significativas (Cartensen, 2006; Carstensen, Isaacowitz & Charles, 1999).

Neste sentido, a constrição do tempo faz com que as atividades desagradáveis ou desprovidas de algum sentido sejam cada vez menos apelativas, além de reduzir o interesse por novas informações (Carstensen, Isaacowitz & Charles, 1999). Contudo, essas transformações e preferências provocadas pela percepção do tempo não estão atreladas apenas à idade cronológica, mas podem sofrer influência de outros fatores que alteram a forma com que as pessoas percebem e vivenciam a dimensão temporal (Henry, Zacher & Desmette, 2017). Sendo assim, sob os mesmos horizontes temporais – abertos ou limitados – as diferenças entre as idades desaparecem.

Alguns exemplos de situações e contextos que podem modificar a perspectiva temporal e a motivação de pessoas de diversas idades, igualando-as, foram estudadas por Fung e Carstensen (2006), utilizando dois grandes marcos históricos, o ataque de 11 de Setembro, nos Estados Unidos da América e a epidemia da severa síndrome respiratória (SARS) em Hong Kong; e também por Cartensen e Fredrickson (1998), com pacientes jovens diagnosticados com HIV. Estes dois estudos demonstraram que quando as pessoas mais jovens vivenciam situações em que a fragilidade da vida é posta em evidência, como no caso do ataque às torres e a epidemia da SARS, ou diante de um diagnóstico de uma doença com grandes chances de ceifar a vida abruptamente, percebem o tempo de forma tão restrita e limitada, que a sua motivação para estabelecer e priorizar experiências afetivas mais significativas se igualam à de pessoas mais velhas.

Nesse sentido, pode-se dizer que o contrário também é verdadeiro. Diante de situações em que a experiência do horizonte temporal é expandida, as pessoas mais velhas passam a buscar objetivos ligados a aquisição de novas experiências, novos conhecimentos e percebem a possibilidade de estabelecer novos objetivos futuros (Cartensen, 2006; Fung et al. 1999).

Uma série de estudos conduzidos por Barber e Tan (2018) demonstraram essa flexibilidade dos horizontes temporais, conforme a ocorrência de determinados eventos e situações. Os autores procuraram investigar se a exposição à contextos e situações ageístas afetam a forma com as pessoas mais velhas (50 anos ou mais) percebem seu futuro: ou como um tempo que oferece novas oportunidades e possibilidades ou um como tempo limitante e de perda. Os resultados indicaram que os participantes que foram expostos às condições de preconceito etário avaliaram seu futuro como tendo menos oportunidades e sendo mais limitante. Ainda, este efeito era intensificado de acordo com o aumento da experiência com o ageísmo, ou seja, quanto mais expostos ao preconceito etário, menos oportunidades acreditavam poder vir a ter e mais negativa era a sua percepção acerca do futuro.

Quando olhamos para a realidade atual das organizações, em que há um aumento significativo da parcela de trabalhadores com idades mais elevadas e a tendência em estimular o prolongamento de suas carreiras, é possível perceber a importância de abordar essa temática a partir da perspectiva de *lifespan*, para compreender de que forma o envelhecer afeta os colaboradores ao longo dos anos (Cubrich & Petruzelli, 2020; Henry et al., 2017; Rudolph, Kooij, Rauvola & Zacher, 2017) e como as organizações podem atuar para contemplar suas necessidades e contribuir para o envelhecimento ativo e bem-sucedido no trabalho.

Embora a TSS tenha sido amplamente utilizada em estudos de desenvolvimento e gerontologia, de acordo com Zacher e Frese (2009), esta abordagem não havia sido explorada

no âmbito do trabalho. Dessa forma, estes autores fizeram uma adaptação da escala de PTF geral de Carstensen e Lange (1996) ao contexto laboral, desenvolvendo então a Perspetiva Temporal de Futuro Profissional (PTFP), definida pelos autores como a percepção que os indivíduos têm sobre seu futuro no trabalho.

Neste estudo, Zacher e Frese (2009), procuraram investigar as relações entre a idade, complexidade do trabalho e controlo sobre o trabalho e identificaram duas dimensões da PTFP: *tempo restante* no trabalho, que se refere à quantidade de tempo futuro que os indivíduos consideram que ainda têm em termos profissionais; *oportunidades restantes* no trabalho, que se refere à percepção dos indivíduos sobre novas metas, possibilidades e oportunidades relacionadas ao trabalho que podem ser estabelecidas em seu futuro.

A idade, conforme esperado, estava negativamente relacionada às ambas as dimensões da PTFP, ou seja, trabalhadores mais velhos sentiam que tinham menos tempo e menos oportunidades em seu futuro profissional, quando comparados aos trabalhadores mais jovens. No entanto, algumas situações atenuaram esta relação. Conforme a suposição feita por estes autores, com o avanço da idade, os colaboradores que atuam em trabalhos com alta complexidade e maior controlo, percebem mais oportunidades em seu futuro profissional do que seus colegas em empregos mais restritos (Zacher & Frese, 2009).

Desde então vários estudos foram conduzidos acerca da PTFP. Henry et al. (2017), conduziram uma revisão sistemática de literatura e verificaram que a dimensão das oportunidades restantes estavam mais fortemente associadas às condições relacionadas ao trabalho em comparação ao tempo restante. Em contrapartida, a idade estava mais fortemente associada à dimensão de tempo restante.

Resultados semelhantes foram encontrados na meta-análise sobre PTFP, realizada por Rudolph et al. (2017). Os estudos revelaram que a relação negativa da idade com a PTFP divergia entre as suas duas dimensões, ou seja, a percepção do tempo restante no futuro profissional estava mais negativamente relacionada à idade, em comparação à percepção das oportunidades. Este achado pode sugerir que outras características, para além da idade, podem influenciar a PTFP (Rudolph et al., 2017; Weikamp & Göritz, 2016).

Em relação aos antecedentes, os autores encontraram que a complexidade do trabalho e a autonomia estavam positivamente relacionados com a PTFP, sendo esta última mais fortemente relacionada à dimensão de oportunidades restantes. Já em relação aos *outcomes*, Rudolph et al. (2017), identificaram que a satisfação laboral, *work engagement* e intenções de continuar a trabalhar estavam todas relacionadas positivamente à PTFP e novamente encontraram diferenças entre as dimensões. A satisfação laboral e o *work engagement* estavam

mais fortemente relacionados às oportunidades restantes. Adicionalmente, quanto maior o nível de PTFP, menor a intenção de se reformar.

E não é somente a idade cronológica que parece ter relações com a PTFP, a idade subjetiva também demonstra efeitos similares. Segundo estudo realizado por Zacher e Rudolph, (2019), verificou-se que os colaboradores que se sentiam mais velhos do que a sua idade real, tinham um horizonte temporal mais restrito. Neste estudo os autores buscaram investigar as relações entre a idade subjetiva e comportamentos de *job crafting*, e verificaram que a PTFP media esta relação.

A partir da perspectiva da TSS, Kochoian, Raemdonck, Frenay e Zacher (2016), buscaram compreender a relação entre a idade dos colaboradores e a sua motivação para aprender. Os primeiros resultados novamente demonstraram a relação negativa entre idade e PTFP, sendo que quanto mais elevada a idade, menos oportunidades e mais restrições eram percebidas pelos colaboradores em seu futuro profissional. Os autores dividiram a motivação para aprender em duas componentes, uma relacionada à auto-eficácia para aprender e outra relacionada ao valor dado ao aprendizado no trabalho. O estudo revelou que a idade estava negativamente relacionada com ambas as componentes motivacionais do aprendizado e que, no entanto, essa relação era completamente mediada pela PTFP dos trabalhadores, principalmente pela dimensão das oportunidades restantes.

Esses achados de Kochoian et al., (2016), sugerem que a PTFP pode ser um importante preditor da motivação para o aprendizado, principalmente entre os trabalhadores mais velhos. A promoção de ações voltadas para aumentar a percepção de oportunidades e ampliar a percepção de tempo no trabalho, pode aumentar a crença positiva dos trabalhadores mais velhos de que são capazes de aprender, ou seja, de que são auto-eficazes, além de tornar mais provável sua participação e a valorização de atividades formativas e de desenvolvimento nas organizações.

O planejamento para o estabelecimento de uma longa carreira profissional também mostrou-se ser influenciada pela PTFP. Fasbender, Wöhrmann, Wang e Klehe (2019) analisaram se a adaptabilidade na carreira atuava como preditor no planejamento da carreira tardia entre trabalhadores com idade superior a 50 anos, e encontraram resultados que suportaram essa suposição. Ainda, esta relação era mediada pela PTFP dos colaboradores.

A PTFP também parece estar relacionada com a intenção de se reformar (Zacher & Yang, 2016). Conforme estudo realizado por Bal et al., (2015), uma elevada perspectiva temporal de futuro profissional está relacionada com baixa intenção de se reformar. Ainda, a PTFP media a relação entre estereótipos negativos relacionados à idade e a intenção de se

reformar. Estes dois últimos estudos não analisaram as duas dimensões da PTFP separadamente, considerando apenas seu resultado global.

Os estudos apresentados nesta secção demonstram que a perspectiva temporal de futuro profissional exerce influência em importantes fatores organizacionais e individuais. Apesar da PTFP decrescer com o avanço dos anos, há uma série de fatores que podem alterar esta percepção dentro do contexto do trabalho, o que corrobora com a teoria da TSS, de que a PTF é maleável e depende de inúmeros eventos para além da idade cronológica.

Outro ponto que vale a pena ser destacado, é a distinção entre as duas dimensões da PTFP. Diversos estudos apresentaram resultados em que a dimensão das oportunidades restantes apresentava maior relação com diferentes fatores do trabalho, demonstrando ser uma importante componente a ser levada em conta no contexto organizacional. No entanto, conforme indicado por Rudolph et al., (2017) e Henry et al., (2017), ainda são insuficientes e inconclusivos os estudos acerca dos efeitos e influências das duas dimensões da PTFP, sendo uma mais valia considerar e utilizar ambas as dimensões em estudos futuros.

Prolongamento da Carreira Profissional e Reforma

O grande fenómeno do envelhecimento populacional tem intensificado cada vez mais a tendência dos colaboradores mais velhos em estenderem sua carreira profissional. Contudo, é extremamente relevante para este cenário identificar quais situações e condições podem influenciar na decisão dos colaboradores em se reformar ou a continuar a trabalhar após a idade da reforma.

Ao tratar desta temática é importante perceber se os fatores relacionados à idade podem influenciar na motivação dos trabalhadores mais velhos para continuar a trabalhar. Justamente com este objetivo Kooij, de Lange, Jansen e Dijkers, (2008) elaboraram uma revisão concetual a cerca da influência da idade na motivação dos trabalhadores mais velhos. Os autores analisaram diversos conceitos etários propostos por De Lange et al. (2006) e suas possíveis influências. Neste estudo de Kooij et al., (2008), todas as diferentes concetualizações da idade demonstraram exercer impacto negativo na motivação para continuar a trabalhar. Em relação a idade cronológica e biológica isto ocorre, pois, a proximidade com a idade para a reforma fornece algumas vantagens financeiras, há falta de investimento das organizações em seus colaboradores mais velhos, e com o avanço dos anos há declínio na saúde física e na capacidade cognitiva, afetando a capacidade para exercer algumas funções e realizar as tarefas laborais.

A idade psicológica, nas situações em que há uma auto-percepção de ser velho, tem efeito negativo na motivação para desempenhar novas tarefas, a qual acaba por impactar negativamente a motivação para continuar a trabalhar. A percepção social da idade, quando constituída por estereótipos acerca dos trabalhadores mais velhos, também está relacionada com a intenção de não continuar a trabalhar após a idade da reforma. A visão de que os trabalhadores mais velhos não desejam participar de atividades de formação, ou de que não são capazes de adaptarem-se a novas mudanças, acabam por guiar as ações dos gestores, fazendo com que tomem decisões discriminatórias relativamente a essa parcela da força de trabalho. A percepção social do que é ser velho, pode fomentar pressão social em direção à reforma, diminuindo a probabilidade de ser promovido, de ter boas avaliações de desempenho e de ter oportunidade para formação e desenvolvimento. Em outras palavras, essa visão negativa e estereotipada acerca do envelhecer e do trabalhador mais velho resulta em uma profecia autorealizável (Kooij et al., 2008).

Como já foi exposto na secção anterior, a visão que o colaborador tem acerca de seu futuro profissional (positiva ou negativa) pode impactar em diversos *outcomes* organizacionais e individuais, sendo um deles a intenção de continuar ou não a trabalhar após a reforma. Um estudo longitudinal, realizado por van Solinge e Henkens (2010), identificou que a expectativa de vida está diretamente relacionada à intenção de trabalhar por mais tempo, ou seja, colaboradores com um horizonte temporal mais alargado demonstram preferir reformar-se tardiamente. No entanto, a segunda onda dos estudos, realizada após seis anos, revelou que apesar dos participantes terem relatado desejar continuar a trabalhar após a idade para reforma (dentre aqueles que expressaram maior expectativa de vida), isto, na realidade, não ocorreu. Ou seja, não foram encontradas evidências de que uma longa expectativa de vida dos trabalhadores mais velhos esteja relacionada à efetivação da reforma tardia.

van Solinge e Henkens (2010) argumentaram que existem diversos fatores que podem estar associados a este efeito, por exemplo, pressões sociais no local de trabalho para os colaboradores mais velhos reformarem-se; pressões estas muito envolvidas pela forte cultura de “saída antecipada”, concretizada por meio de programas de reforma antecipada e a existência de uma idade oficial e obrigatória para reforma. Adicionalmente, os autores também destacam que a um nível organizacional, a falta de apoio da gestão no sentido de uma reforma mais tardia também pode influenciar a decisão de realmente deixar a força de trabalho ao atingir a idade oficial reforma.

Porém outro estudo revelou resultados diferentes em relação a expectativa subjetiva de vida. Uma pesquisa longitudinal conduzida por Griffin, Hesketh e Loh (2012) abordou a

expetativa subjetiva de vida (ESV), com base na TSS. Os autores propuseram que a ESV fornece aos trabalhadores uma percepção única acerca do tempo que ainda os resta e isso pode afetar seu planejamento e tomada de decisão sobre a reforma. E, de facto, Griffin et al., (2012) identificaram que uma elevada ESV aumentou as chances dos reformados retornarem ao mercado de trabalho. Ao passo que, uma baixa ESV aumentou as chances dos colaboradores mais velhos reformarem-se e estarem envolvidos no planejamento da reforma.

Os efeitos da expectativa subjetiva de vida na motivação para adiar ou não a reforma podem ser explicados pela TSS. Conforme já visto na secção anterior, a mudança do ponto de vista motivacional sobre o que é ou não considerado importante e prioritário para os indivíduos ocorre de acordo com a sua perspectiva temporal. Nos casos em que os colaboradores percebem que seu tempo está se esgotando, gera-se um deslocamento da motivação, saindo da busca por aquisição de informação voltadas para o futuro, como por exemplo, permanecer no trabalho e desenvolver novas habilidades e competências ou para adquirir novos recursos, focando-se em objetivos voltados para o presente, em busca de recompensas com maior significado afetivo, como por exemplo, reformar-se para desfrutar de mais tempo junto da família, desenvolvendo atividades de lazer, praticando hobbies (Griffin, et al., 2012).

Para além das questões relacionadas à idade, a tomada de decisão para a reforma é um processo multidimensional e complexo, envolvendo inúmeros aspetos individuais (e.g. situação de saúde, financeira, familiar) e relacionados ao trabalho (e.g. satisfação laboral, condições de trabalho, gestão) que impactam essa escolha (Fisher, Chaffee & Sonnega, 2016; Kooij, et al., 2008; Sousa, Ramos & Carvaho, 2021).

Com base na literatura, Fisher et al., (2016) propuseram o modelo de *retirement timing*, considerando os antecedentes e moderadores do processo de reforma em três momentos – reforma antecipada, na idade oficial estabelecida e reforma tardia – bem como suas consequências. Neste modelo, foram identificados quatro grandes categorias dos fatores que antecedem a tomada de decisão para a reforma: 1. Macroeconomia – compreende as oportunidades do mercado de trabalho e outras mudanças económicas; 2. Família – estado civil, as qualidades das relações familiares, o companheiro (a) estar ou não reformado, apoio do parceiro para tomar a decisão de reformar-se, responsabilidades como cuidador (e.g. netos ou mesmo outros membros familiares que sejam dependentes de cuidados); 3. Individual – condições de saúde física, mental e cognitiva, situação financeira, características demográficas e fatores psicológicos (e.g. atitudes frente ao envelhecimento e reforma, expectativa subjetiva de vida); 4. Trabalho – práticas e políticas dos recursos humanos, sistemas de pensão fornecidos pela entidade empregadora, oportunidades de formação e desenvolvimento,

características do trabalho, diversidade etária, estereótipos e discriminação relacionados à idade, e por fim, normas para reforma.

Como visto, há diversos fatores relacionados ao trabalho que podem adiar o momento da reforma. No entanto, Sousa et al., (2021) argumentam que faltam estudos sobre como as intervenções realizadas pelas organizações perpassam fatores individuais. Com intuito de investigar como fatores individuais e relacionados ao trabalho influenciam o momento da reforma, Sousa, Ramos e Carvalho (2020) identificaram 3 tipos de perfis relacionados à reforma antecipada, atempada e tardia.

Chamado de *push factors*, este perfil é caracterizado por experiências negativas no trabalho, declínio na saúde, baixa capacidade de trabalho, insatisfação com a situação financeira, que induzem à reforma. Apesar de todos esses fatores, não deixam o mercado de trabalho também por não estarem elegíveis do ponto de vista da Segurança Social. Este perfil foi associado à reforma atempada pois, tendo em conta os inúmeros aspectos negativos no contexto laboral, trabalham apenas até atingir a idade e as condições relativas à Segurança Social. O segundo perfil, chamado de *push and pull factors*, pois há fatores negativos que induzem à reforma, como insatisfação com o trabalho, e outros fatores positivos que tornam a reforma atrativa, como por exemplo, ter o companheiro(a) reformado e estarem elegíveis em termos de contribuição feita à Segurança Social. Este perfil está associado à reforma antecipada. O terceiro perfil, denominado *stay factors*, caracteriza-se por elevadas experiências positivas no trabalho, percepção do trabalho como uma ocupação, além de estar associado ao fato dos indivíduos não possuírem dependentes e nem parceiros (as) reformados. Nesse sentido, define-se pela existência de fatores que tornam a continuidade no mercado de trabalho mais atrativa do que a reforma. Assim, este perfil está associado à reforma tardia.

Pode-se inferir a partir desses estudos que a motivação para continuar ou não a trabalhar após a idade oficial da reforma não depende somente das questões relacionadas à idade cronológica, mas que diversos eventos e condições estão associados a essa decisão. Ainda, é importante ressaltar aqui a relevância do contexto social e cultural na transição para a reforma, uma vez que diferentes países possuem diferentes normas e idades para reforma. Embora diversos estudos abordem outras características demográficas, como género, habilitações literárias, ainda é necessário estudar esse fenómeno considerando outros contextos e culturas, numa tentativa de identificar similaridades e diferenças (Fisher et al., 2016).

Assim, decorrente da literatura pesquisada formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Um clima organizacional de suporte a trabalhadores mais velhos modera a relação negativa entre idade e perspectiva temporal de futuro profissional, de modo que a relação é mais fraca quando o clima organizacional de suporte é alto e mais forte quando o clima organizacional de suporte é mais baixo.

H2: A perspectiva temporal de futuro profissional está positivamente relacionada com a motivação para continuar a trabalhar após atingir a idade legal para reforma.

MÉTODO

Delineamento

Este trabalho consiste num estudo não experimental, de carácter quantitativo e de natureza hipotética-dedutiva.

Procedimento

Todos os instrumentos utilizados nesta pesquisa foram inicialmente traduzidos do inglês para o português. Os itens formulados foram apresentados durante o seminário de dissertação, para avaliar a clareza da tradução dos itens, tendo em conta que os alunos e professores ali presentes tinham domínio e conhecimentos sólidos em ambos os idiomas de modo a confirmar a viabilidade das afirmações traduzidas e realizar os ajustes necessários (Brasili, 1970).

Feito isso, foram então transpostos para a plataforma *Qualtrics* e posteriormente divulgados em grupos do Facebook, no LinkedIn, WhatsApp e também enviado diretamente por e-mail a alguns contactos mais próximos. Por meio do efeito de *snow-ball*, após sua divulgação, outras pessoas também partilharam o *link* da pesquisa, ampliando assim o alcance e a amostra do estudo.

Foi elaborado um pequeno texto de apresentação sobre a pesquisa, assim, ao clicar no *link*, as pessoas eram informadas sobre tempo de duração para responder a todas as questões, de que a sua participação seria inteiramente voluntária e que, ao avançar, estariam dando seu consentimento para a recolha dos dados. O questionário foi composto por quatro secções, nomeadamente, questões demográficas, clima organizacional relacionado à idade, perspectiva profissional de tempo futuro e por fim as questões sobre motivação para continuar a continuar a trabalhar após a idade oficial para reforma.

A recolha dos dados ocorreu durante o período de 13 de Dezembro de 2021 a 12 de Fevereiro de 2022. O questionário foi encerrado com um total de 381 respostas, no entanto, foram excluídas 114 respostas, pois os respondentes não finalizaram todas as secções, preenchendo parcialmente o questionário (e.g. apenas preencheram os dados demográficos ou completaram apenas uma secção correspondente às variáveis do estudo). Assim, após esta etapa, restaram 267 respostas consideradas válidas para a realização da análise dos dados.

Os dados finais foram transpostos para o *software IBM SPSS Statistics 27*, onde foram realizadas todas as análises. Tendo também sido utilizado o *Process 3.5* para realizar os testes de moderação.

Instrumentos de medida

Clima Organizacional de Suporte aos Trabalhadores mais Velhos

Para mensurar esta componente foi utilizada a escala de Clima Organizacional, desenvolvida por Wilckens, Wöhrmann, Deller e Wang (2021), que trata especificamente das questões relacionadas à idade, ao suporte e inclusão dos trabalhadores mais velhos, e que faz parte do “*Later Life Workplace Index*”. Este instrumento é multidimensional, contém 10 itens, divididos em três dimensões: Igualdade de Oportunidade (3 itens – e.g. “Na minha organização, independentemente da sua idade, todos os colaboradores têm as mesmas oportunidades de desenvolver sua carreira”); Imagem Positiva da Idade (3 itens – e.g. “Na minha organização, trabalhadores mais velhos são vistos como competentes”); Comunicação Aberta e Orientada a Grupos-Alvo (4 itens – “Na minha organização, os colaboradores podem falar abertamente sobre os desafios e questões relacionados com a idade”), numa escala tipo Likert de 5 pontos (1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Ocasionalmente, 4 – Frequentemente; 5 – Quase sempre).

Perspetiva Temporal de Futuro Profissional (PTFP)

Este instrumento originalmente desenvolvido por Carstensen & Lang (1996) numa perspectiva temporal geral, foi adaptado por Zacher & Frese (2009) para o contexto de trabalho. A adaptação de Zacher & Frese (2009) ao contexto laboral, demonstrou que há duas dimensões neste construto, nomeadamente, Oportunidades Restantes (3 itens, um deles é invertido - e.g. “O meu futuro profissional está cheio de possibilidades”) e Tempo Restante (3 itens, e.g.

“Tenho a maior parte da minha vida profissional pela frente”). O instrumento contém 6 itens, numa escala tipo Likert de 5 pontos (1 – Discordo Totalmente; Discordo Moderadamente, 3 – Nem Discordo, Nem Concordo; 4 – Concordo Moderadamente; 5 – Concordo Totalmente).

Atendendo ao chamado de Rudolph et al. (2017) e de Henry et al. (2017), foram consideradas neste estudo as duas dimensões da PTFP pois, conforme identificado por estes autores, ainda são inconclusivos os resultados encontrados em estudos anteriores sobre a relação entre cada uma dessas dimensões e os diversos *outcomes* individuais e organizacionais investigados.

Motivação para Continuar a Trabalhar Após a Idade Legal para Reforma

Este instrumento foi desenvolvido, originalmente, por Armstrong-Stassen (2008), para medir a motivação para continuar a trabalhar e contém 3 itens. No presente estudo, utilizou-se a versão de Zacher e Yang (2016), em que os autores ajustaram os itens para o contexto da reforma (e.g. “Espero continuar a trabalhar o máximo de tempo possível nesta organização, após minha idade oficial para reforma”), numa escala tipo Likert de cinco pontos (1 – Discordo Totalmente; Discordo Moderadamente, 3 – Nem Discordo, Nem Concordo; 4 – Concordo Moderadamente; 5 – Concordo Totalmente).

Participantes

A amostragem foi não probabilística, por conveniência e intencional, do tipo *snowball*, dado que o questionário foi divulgado, primeiramente, à uma porção da população de interesse que estava mais acessível e que, num momento posterior, partilharam com outras pessoas, de modo a obter maior facilidade em termos operacionais.

A amostra final foi constituída por 267 participantes, dos quais mais da metade eram mulheres (68%). Em relação ao país de residência, 61% moram em Portugal (n = 163), 37,5% no Brasil (n = 100) e 1,5% (n = 4) não identificaram o país. A idade dos participantes variou entre 18 e 69 anos, sendo a idade média igual a 38,29 anos ($SD = 12,018$); 15,7% dos participantes tinham até 25 anos, 30,7% de 26 a 35 anos, 24% de 36 a 35 anos e 29,6% com idade superior a 46 anos. A maioria dos participantes, 77,2%, possui ensino superior e 22,8% possui até o 12º ano.

RESULTADOS

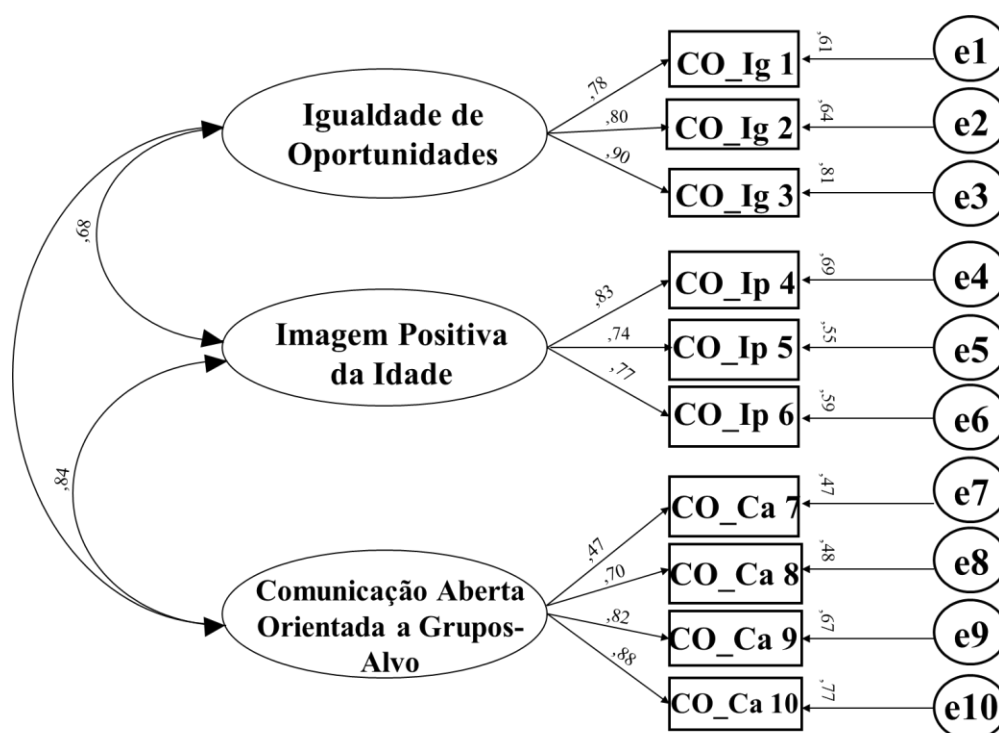
Qualidades Métricas

Clima Organizacional de Suporte aos Trabalhadores mais Velhos

Validade Fatorial

Uma análise fatorial confirmatória a 3 fatores foi realizada para o clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos. A análise indicou que o modelo apresenta um bom ajustamento à amostra deste estudo ($X^2/df=1,75$; $CFI=0.961$; $TLI=0.977$; $GFI=0.961$; $RMSEA=0.053$) (Marôco, 2007) e confirmou sua estrutura multidimensional de três fatores (Igualdade de Oportunidades – 3 itens; Imagem Positiva da Idade – 3 itens; Comunicação Aberta Orientada a Grupos-Alvo – 4 itens, Figura 1).

Figura 1 - Análise Fatorial Confirmatória: Clima Organizacional de Suporte aos Trabalhadores mais Velhos.



Nota: CO_Ig – igualdade de oportunidades; CO_Ip – imagem positiva da idade; CO_Ca – comunicação aberta orientada a grupos-alvo.

Consistência Interna

Após a análise fatorial foi realizada a verificação da consistência interna. Para ser considerado com consistência adequada, o *alpha de Cronbach* deve assumir um valor igual ou superior a 0.7 (Marôco, 2007)

Dada a estrutura multidimensional do clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos, obtida por meio da análise fatorial confirmatória, foram calculados os *alphas de Cronbach* para cada uma das dimensões. Todas as dimensões apresentaram bons índices de consistência interna, com valores acima de 0.7 (Tabela 1).

Tabela 1

Alpha de Cronbach – Dimensões Clima Organizacional de Suporte aos Trabalhadores mais Velhos

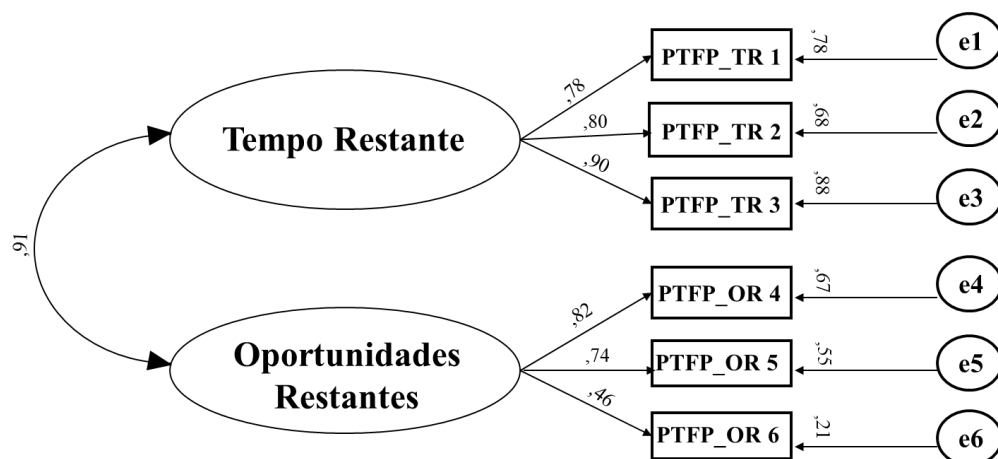
Escala	Dimensão	α
Clima Organizacional de Suporte aos Trabalhadores mais Velhos	(1) Igualdade de Oportunidade	0.86
	(2) Imagem Positiva da Idade	0.82
	(3) Comunicação Abertada Oriendada a Grupos-Alvo	0.85

Perspetiva Temporal de Futuro Profissional

Validade Fatorial

Em relação à perspetiva temporal de futuro profissional, foi realizada uma análise fatorial confirmatória a 2 fatores. Esta análise indicou que o modelo apresenta um bom ajustamento à amostra ($X^2/df=2.67$; $CFI=0.986$; $GFI=0.975$; $TLI=0.975$; $RMSEA=0.079$) (Marôco, 2007), além de confirmar sua estrutura bifatorial (Tempo Restante – 3 itens; Oportunidades Restantes – 3 itens; Figura 2).

Figura 2 - Análise Fatorial Confirmatória: Perspetiva Temporal de Futuro Profissional



Nota: PTFP_TR – tempo restante; PTFP_OR – oportunidades restantes.

Consistência Interna

Dada a estrutura multidimensional da perspetiva temporal de futuro profissional, obtida por meio da análise fatorial confirmatória, foram calculados os *alphas de Cronbach* para cada uma das dimensões. Todas as dimensões apresentaram bons índices de consistência interna, com valores acima de 0.7 (Marôco, 2007), conforme pode ser observado abaixo:

Tabela 2

Alpha de Cronbach Dimensões Perspetiva Temporal de Futuro Profissional

Escola	Dimensão	α
Perspetiva Temporal de Futuro Profissional	(1) Tempo Restante	0.91
	(2) Oportunidades Restante	0.72

Motivação para Continuar a Trabalhar após Idade Legal para Reforma

Em relação a escala de motivação para continuar a trabalhar após a idade legal para reforma, não foi realizada análise fatorial porque a escala é composta apenas por 3 itens.

Consistência Interna

A escala de motivação para continuar a trabalhar após a idade legal para reforma demonstrou uma consistência interna considerada muito boa ($\alpha = 0.93$) (Marôco, 2007).

Estatística Descritiva das Variáveis

Para verificar se existem diferenças nas respostas de acordo com o sexo dos participantes, níveis de habilitações literárias e o país de residência, já que a amostra foi composta por participantes de Portugal e Brasil, foi realizado teste-t para amostras independentes, para cada uma das variáveis em estudo.

Análise por Sexo

Não foram encontradas diferenças entre homens e mulheres para nenhuma das variáveis. Para as dimensões de perspectiva temporal de futuro profissional, a média das respostas dos homens e das mulheres foi acima do ponto central da escala (3 – Nem Concordo, Nem Discordo), demonstrando que ambos os sexos percebem seu futuro profissional de forma positiva. Em relação às dimensões do clima organizacional, a média das respostas também ficou acima do ponto central (3 – Ocasionalmente), indicando que ambos os sexos percebem um maior clima organizacional de apoio aos trabalhadores mais velhos em suas organizações. No entanto, para a motivação para continuar a trabalhar após a idade da reforma, para ambos os sexos a média das respostas foram abaixo do ponto central (3 – Nem Concordo, Nem Discordo), o que demonstra uma baixa motivação para continuar a trabalhar após atingir a idade de reforma (Anexo A).

Análise por Habilitações Literárias

Foram encontradas diferenças nas respostas entre os dois grupos (Ensino Superior e Habilitação Literária igual ou inferior ao 12º ano) para ambas as dimensões da perspectiva temporal de futuro profissional, oportunidades restantes ($p\text{-value} < .01$) e tempo restante ($p\text{-value} < .05$), indicando que participantes com Ensino Superior possuem uma maior percepção de oportunidades ($M = 4.09$; $DP = .94$) e de tempo em seu futuro profissional ($M = 3.34$; DP

= 1.20) quando comparados aos participantes com até o 12º ano ($M = 3.54$; $DP = 1.02$, oportunidades restantes e $M = 2.98$; $DP = 1.10$, tempo restante). Em relação ao clima organizacional, foram encontradas diferenças nas respostas em duas dimensões. Houve diferença entre os grupos na imagem positiva da idade ($p\text{-value} < .05$), o que indica que àqueles com ensino superior ($M = 3.70$; $DP = .84$) possuem uma percepção de um clima organizacional mais positivo em relação à como a idade é vista na organização, quando comparados aos participantes com até o 12º ano ($M = 3.38$; $DP = .98$). Também houve diferença para a dimensão da igualdade de oportunidades ($p\text{-value} < .01$), ou seja, participantes com ensino superior pececionam mais igualdade de oportunidades em sua organização ($M = 3.75$; $DP = .94$) quando comparados aos participantes com até 12º ano ($M = 3.27$; $DP = .94$). (Anexo B).

Análise por País de Residência

Foram encontradas diferenças entre as respostas dos participantes dos dois países apenas na motivação para continuar a trabalhar após a idade legal para a reforma ($p\text{-value} < .01$). Participantes brasileiros possuem maior motivação para continuar a trabalhar após a idade para reforma ($M = 3.4$; $DP = 1.33$) quando comparados com os participantes portugueses ($M = 2.41$; $DP = 1.34$). (Anexo C)

Correlação entre Variáveis

Para verificar a direção e intensidade da associação das variáveis em estudo, foram realizadas as análises de correlação de *Pearson* (Tabela 3). Os resultados indicaram que a idade possui uma relação significativa e negativa com ambas as dimensões da perspectiva temporal de futuro profissional, oportunidades restantes ($r = -.47$; $p < .01$) e tempo Restante ($r = -.49$; $p < .01$). Ou seja, trabalhadores mais velhos têm a percepção de que possuem menos tempo e oportunidades em seu futuro profissional.

A idade também demonstrou estar associada positivamente à motivação para continuar a trabalhar após a idade legal para reforma, porém de forma menos intensa ($r = .13$; $p < .05$). Em relação às dimensões do clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos, não foram encontradas associações significativas com a idade.

A perspectiva temporal de futuro profissional, mais especificamente a dimensão das oportunidades restantes, demonstrou uma associação significativa e positiva com a dimensão

do tempo Restante ($r = .73; p < .01$), com as dimensões do clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos, nomeadamente, igualdade de oportunidades ($r = .43; p < .01$), imagem positiva da idade ($r = .42; p < .01$), comunicação aberta aos grupos-alvo ($r = .38; p < .01$) e também com a motivação para continuar a trabalhar após a idade legal para reforma ($r = .22; p < .01$). A dimensão do tempo restante também demonstrou associação significativa e positiva com as dimensões do clima organizacional, igualdade de oportunidades ($r = .33; p < .01$), imagem positiva da idade ($r = .38; p < .01$), comunicação aberta aos grupos-alvo ($r = .38; p < .01$), no entanto, sua relação positiva com a motivação para continuar a trabalhar após a idade legal para a reforma pareceu ser menos intensa ($r = .13; p < .05$).

A motivação para continuar a trabalhar após a idade legal para reforma apresentou uma associação significativamente positiva com as três dimensões do clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos, igualdade de oportunidades ($r = .31; p < .01$), imagem positiva da idade ($r = .22; p < .01$) e comunicação aberta aos grupos-alvo ($r = .30; p < .01$).

Tabela 3*Correlações de Pearson*

Variável	1	2	3	4	5	6	7
(1) Idade	--						
(2) Oportunidades Restantes	-.475**	--					
(3) Tempo Restante	-.498**	.735**	--				
(4) Igualdade de Oportunidades	-.111	.433**	.332**	--			
(5) Imagem Positiva da Idade	-.105	.423**	.387**	.575**	--		
(6) Comunicação Aberta Orientada a Grupos-Alvo	-.022	.386**	.383**	.533**	.717**	--	
(7) Motivação para Continuar a Trabalhar após Idade Legal para Reforma	.139*	.221**	.131*	.312**	.223**	.303**	--

Nota: N = 267; *p < .05; **p < .01; Dimensões da perspetiva temporal de futuro profissional – oportunidades restantes e tempo restante; Dimensões do clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos – igualdade de oportunidades, imagem positiva da idade e comunicação aberta orientada a grupos-alvo.

Teste de Hipóteses

Hipótese 1: *Um clima organizacional de suporte a trabalhadores mais velhos modera a relação negativa entre idade e perspectiva temporal de futuro profissional, de modo que a relação é mais fraca quando o clima organizacional de suporte é alto e mais forte quando o clima organizacional de suporte é mais baixo.*

Para esta hipótese foram testados vários efeitos de moderação, um para cada uma das dimensões da perspectiva temporal de futuro profissional e do clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos. As interações entre as dimensões do clima organizacional e as dimensões da perspectiva temporal de futuro profissional apresentaram efeitos estatisticamente significativos, indicando a presença de moderação (Tabela 4).

Tabela 4

Efeitos do Modelo de Moderação

Preditor	Variável Critério							
	Oportunidades Restantes ($R^2 = .03$; $p < .01$)				Tempo Restante ($R^2 = .01$; $p < .01$)			
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Constante	3.99	.04	80.99	.000	3.28	.05	62.28	.000
Idade (Preditor)	-.03	.00	-9.10	.000	-.04	.00	-9.31	.000
Igualdade de Oportunidades (Moderador)	.43	.05	8.42	.000	.31	.05	5.81	.000
Idade x Igualdade de Oportunidades (Interação)	.01	.00	4.11	.000	.01	.00	2.82	.005
Preditor	Oportunidades Restantes ($R^2 = .02$; $p < .01$)				Tempo Restante ($R^2 = .01$; $p < .05$)			
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
	Constante	3.98	.05	79.53	.000	3.28	.05	63.77
Idade (Preditor)	-.03	.00	-9.20	.000	-.04	.00	-9.59	.000
Imagem Positiva da Idade (Moderador)	.42	.05	7.51	.000	.38	.05	6.70	.000
Idade x Imagem Positiva da Idade (Interação)	.01	.00	3.10	.002	.01	.00	2.42	.015
Preditor	Oportunidades Restantes ($R^2 = .03$; $p < .01$)				Tempo Restante ($R^2 = .02$; $p < .01$)			
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
	Constante	39.7	.04	80.68	.000	3.27	.04	65.60
Idade (Preditor)	-.04	.00	-9.93	.000	-.04	.00	-10.41	.000
Comunicação Aberta Orientada a Grupos-Alvo (Moderador)	.39	.04	8.23	.000	.39	.04	8.09	.000
Idade x Comunicação Aberta Orientada a Grupos-Alvo (Interação)	.01	.00	4.01	.000	-.01	.00	3.00	.002

Nota: Dimensões da perspetiva temporal de futuro profissional – oportunidades restantes e tempo restante; Dimensões do clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos – igualdade de oportunidades, imagem positiva da idade e comunicação aberta orientada a grupos-alvo.

A igualdade de oportunidades demonstrou efeito de moderação entre a idade e dimensão das oportunidades restantes ($B = .01; p < .01$) e entre a idade e tempo restante ($B = .01; p < .01$). A imagem positiva da idade demonstrou efeito de moderação entre a idade e a dimensão das oportunidades restantes ($B = .01; p < .01$), e entre a idade e tempo restante ($B = .01; p < .05$). A comunicação aberta orientada a grupos alvo demonstrou efeito de moderação sobre a dimensão das oportunidades restantes ($B = .01; p < .01$) e sobre o tempo restante ($B = -.01; p < .01$).

Foi possível notar que o efeito moderador do clima organizacional foi ligeiramente mais intenso sobre a dimensão das oportunidades restantes. A interação entre a idade e igualdade de oportunidades explicou 3% do efeito sobre a dimensão das oportunidades restantes ($R^2 = .03$), enquanto que para o tempo restante foi de 1% ($R^2 = .01$). A interação entre a idade e imagem positiva da idade explicou 2% do efeito sobre as oportunidades restantes ($R^2 = .02$) e 1% sobre o tempo restante ($R^2 = .01$). A comunicação aberta orientada a grupos-alvo explicou 3% do efeito sobre as oportunidades restantes e 2% sobre o tempo restante ($R^2 = .02$).

Os trabalhadores mais jovens demonstraram ter uma maior perspectiva temporal de futuro profissional quando comparados aos mais velhos, em ambas as condições de baixo e elevado clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos. No entanto, trabalhadores de idade mais elevada com alta perceção de um clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos parecem perceber de forma mais positiva seu futuro profissional em termos de tempo e oportunidades restantes, quando comparada com a condição de baixo clima organizacional de suporte, confirmando a hipótese 1. Estes efeitos podem ser melhor visualizados nas Figuras de 3 a 8.

Figura 3 - Efeito de Moderação: Igualdade de Oportunidades e Oportunidades Restantes

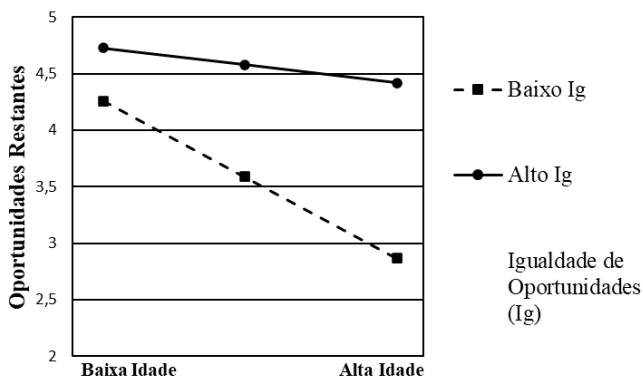


Figura 4 - Efeito de Moderação: Igualdade de Oportunidades e Tempo Restante

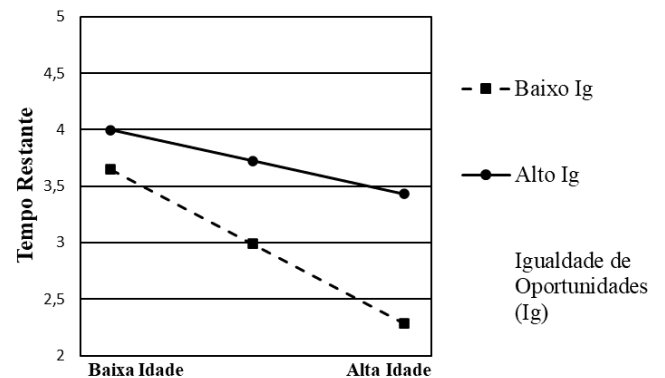


Figura 5 - Efeito de Moderação: Imagem Positiva da Idade e Oportunidades Restantes

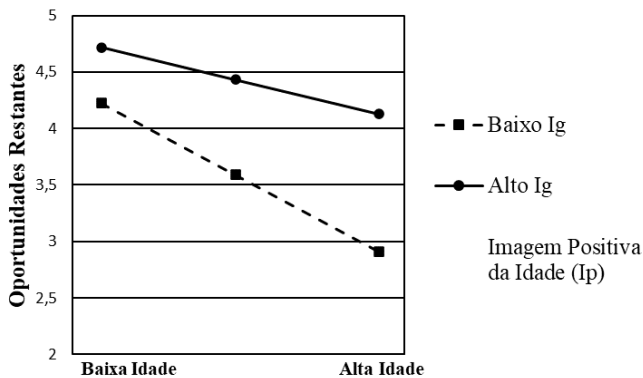


Figura 6 - Efeito de Moderação: Imagem Positiva da Idade e Tempo Restante

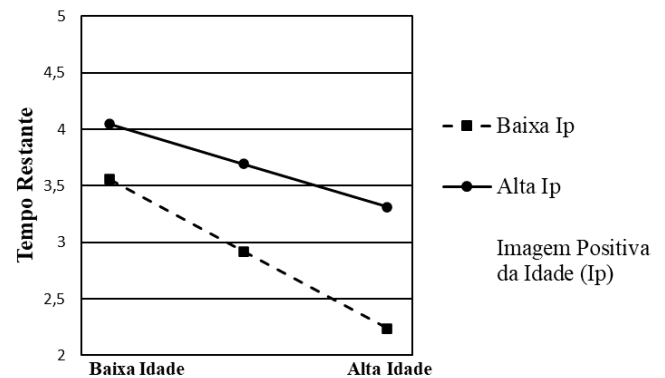


Figura 7 - Efeito de Moderação: Comunicação Aberta Orientada a Grupos-alvo e Oportunidades Restantes

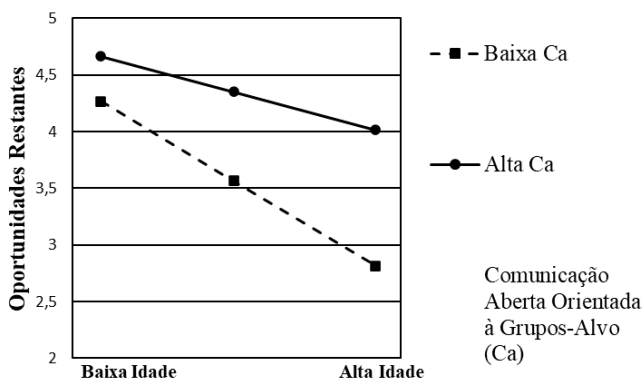
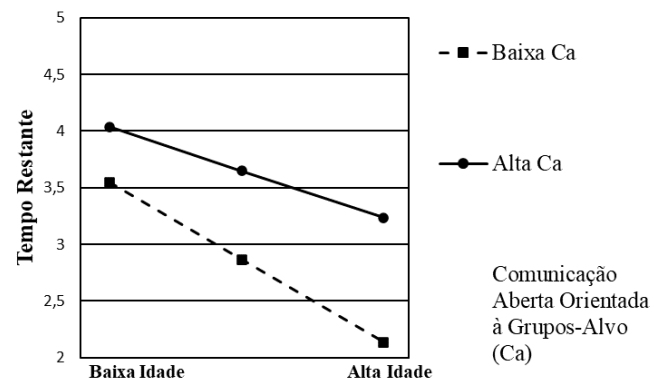


Figura 8 - Efeito de Moderação: Comunicação Aberta Orientada a Grupos-alvo e Tempo Restante



Nota: Dimensões da perspectiva temporal de futuro profissional – oportunidades restantes e tempo restante; Dimensões do clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos – igualdade de oportunidades, imagem positiva da idade e comunicação aberta orientada a grupos-alvo.

Hipótese 2: *A perspectiva temporal de futuro profissional está positivamente relacionada com a motivação para continuar a trabalhar após atingir a idade legal para reforma.*

Para testar a hipótese do efeito preditor da perspectiva temporal de futuro profissional sobre a motivação para continuar a trabalhar após a idade legal para a reforma, foi realizada uma regressão linear múltipla (Anexo D).

A partir desta análise verificou-se que apenas a dimensão das oportunidades restantes possui efeito positivo e estatisticamente significativo na predição da motivação para continuar a trabalhar após a idade legal para reforma ($B = .273$; $p < .05$). Para a dimensão do tempo restante não foi encontrado efeito preditor estatisticamente significativo. Desta forma, 4,5% (R^2 ajustado = .04) da motivação para continuar a trabalhar após a reforma é explicada pela percepção de oportunidades restantes no futuro profissional

Assim a hipótese 2 foi parcialmente confirmada.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo investigar se quando os colaboradores percebem uma atitude positiva face aos trabalhadores mais velhos em sua organização, sentem que possuem um futuro profissional mais positivo e se essa percepção está relacionada com a motivação para continuar a trabalhar após a idade legal para a reforma. Para tal, foi abordada a teoria da seletividade socioemocional, mais especificamente a perspectiva temporal de futuro de Carstensen e Lang (1996) uma *teoria lifespan*, que considera os efeitos da passagem do tempo nas motivações e relações humanas, componente essencial para estudar o fenômeno do envelhecimento nas organizações.

Em relação à primeira hipótese, esta propõe que um clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos modera o efeito negativo da idade sobre a perspectiva temporal de futuro profissional, e foi suportada pelos resultados obtidos.

Conforme era esperado, os resultados demonstraram que os mais jovens possuem uma visão mais positiva acerca de seu horizonte temporal, percebendo mais tempo e oportunidades profissionais em ambas as condições de baixo e alto clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos, ocorrendo uma menor variação nos níveis de percepção entre uma condição e outra, quando comparados aos trabalhadores de idade mais velhos.

Por outro lado, o clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos torna-se um contexto mais relevante para trabalhadores em idades mais avançadas e é mais valorizado por este grupo, uma vez que as situações relacionadas ao envelhecimento lhes são mais proeminentes. Assim, alinhado com os achados de Zacher e Yang (2016), os resultados deste estudo demonstraram que um clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos atenuam a relação negativa entre a idade e a perspectiva temporal de futuro profissional, ou seja, trabalhadores mais velhos em organizações com elevado clima de suporte, percebem mais tempo e oportunidades em seu futuro profissional.

Estes achados são consistentes com a teoria socioemocional (Carstensen e Lang, 1996; Carstensen, Isaacowitz & Charles, 1999), uma vez que conforme as pessoas envelhecem, a percepção do tempo passa a ter como ponto de referência temporal a finitude da vida, ao contrário dos mais jovens, em que este referencial ainda lhes parece distante e seu futuro parece infinito (Cate & John, 2007).

No contexto laboral, o envelhecimento também pode significar o fim da carreira profissional, pois com o avanço dos anos aproxima-se cada vez mais da idade para reforma, entretanto, se a organização proporciona um ambiente em que o trabalhador idoso sente-se

valorizado e acolhido, onde lhes são oferecidas oportunidades de crescimento profissional, ter mais de 65 anos pode não significar o fim da vida laboral.

A segunda hipótese afirma que a perspectiva temporal de futuro profissional está positivamente relacionada com a motivação para continuar a trabalhar após a idade legal para reforma, a qual foi parcialmente confirmada.

Os achados deste estudo demonstraram que apenas a percepção de oportunidades restantes no futuro profissional prediz a motivação para continuar a trabalhar após atingir a idade para reforma, sendo que a dimensão do tempo restante não demonstrou efeitos significativos. Ou seja, quanto maior a percepção dos trabalhadores acerca das oportunidades que podem vir a ter em termos profissionais, maior a sua motivação para continuar a trabalhar em idades mais avançadas.

Estes resultados estão de acordo com os dados encontrados por Henry et al. (2017) em sua revisão sistemática, onde os autores verificaram que a dimensão das oportunidades restantes estavam mais fortemente associadas às condições relacionadas ao trabalho, quando comparada com a dimensão do tempo restante. Além disso, também estão alinhados com os estudos de Rudolph (2017), Zacher & Yang (2016) e Bal et al., (2015), os quais verificaram que uma elevada percepção temporal de futuro profissional diminui a intenção de se reformar.

Estes resultados destacam a importância das organizações proporcionarem suporte e um clima positivo face aos trabalhadores mais velhos, de forma a favorecer o prolongamento de suas carreiras.

Em relação às características demográficas consideradas neste estudo foram encontrados alguns resultados que valem ser destacados. As habilitações literárias demonstraram ser mais relevantes no que se refere a motivação para continuar a trabalhar após a idade para reforma, dado que os participantes com educação superior apresentaram-se mais motivados para postergar a reforma, bem como reportaram perceberem que sua organização possui uma imagem mais positiva acerca da idade de seus trabalhadores e mais igualdade de oportunidades em seu ambiente de trabalho, quando comparados aos participantes com habilitações igual ou inferior ao 12º ano.

Alguns fatores podem servir para explicar estes resultados, por exemplo, ter ensino superior pode estar relacionado com profissões e salários mais atrativos, melhores condições de trabalho, além do fato de que pessoas com ensino superior podem iniciar suas carreiras profissionais tardiamente, pois passaram grande parte do tempo investindo em formação para obtenção de graus educacionais mais elevados, levando assim a postergação da reforma (Fisher et al., 2016).

No que se refere ao país de residência, os brasileiros demonstraram estar mais motivados para continuar a trabalhar após atingir a idade da reforma quando comparados aos portugueses. Segundo Fisher et al. (2016), elementos contextuais, como a cultura e o país onde os trabalhadores estão inseridos, são extremamente importantes para compreender a decisão sobre quando irão se reformar. Isto porque cada país possui uma idade específica em que os trabalhadores tornam-se elegíveis para solicitar a pensão por reforma, além do fato de que cada cultura carrega consigo suas normativas em relação a saída do mercado de trabalho.

Diante deste cenário, levantam-se algumas considerações. Macêdo, Bendassolli e Torres (2019) alertam que nos últimos 10 anos a taxa de idosos que continuam ativos no mercado de trabalho brasileiro vem aumentando e este facto pode estar associado às mudanças nos comportamentos destes trabalhadores no que se refere ao momento da aposentadoria. A presença cada vez mais expressiva dos trabalhadores com idades mais elevadas no mercado de trabalho, pode estar ligada ao papel que os idosos vêm desempenhando, como uma das principais fonte de renda das famílias brasileiras (Macêdo, Bendassolli & Torres, 2019).

Outros fatores, para além das questões financeiras, que podem estar associados à postergação da reforma no contexto brasileiro são a apreciação do ambiente laboral, uma percepção positiva do ambiente de trabalho e negativa da reforma (Souza, et al., 2020).

Ademais, parecem existir, no Brasil, diversas empresas especializadas em empregabilidade e inclusão dos trabalhadores com idade superior a 50 anos. Uma pesquisa realizada por Cabrera (2020), elencou 6 empresas que atuam de diferentes formas neste segmento. Há, por exemplo, empresas que agem de forma mais abrangente, que ajudam tanto o trabalhador mais velho quanto as empresas, com foco na importância da diversidade etária para as organizações e formação e qualidade de vida para estes trabalhadores; outras já possuem atuação mais voltadas para as organizações, ou para formação em questões que envolvem tecnologia e o mundo digital e, por fim, as que são especializadas em marketing de consumo para pessoas mais velhas.

Em relação ao contexto português, Piteira (2014) aponta para alguns fatores que podem favorecer a saída do mercado de trabalho entre trabalhadores idosos, sendo as responsabilidades familiares um dos dos principais motivos. Muitos trabalhadores acabam por ter de deixar a vida laboral para prestar cuidados às pessoas próximas que estão em risco e em situação de incapacidade, ainda mais no caso de Portugal, onde a taxa de mulheres em atividade é elevada, grupo sobre o qual normalmente incide a maior parte da responsabilidade pelos cuidados da família. Além disso, Portugal possui uma sociedade bastante calcada na cultura da juventude da classe trabalhadora, além do fato da baixa escolaridade dos trabalhadores mais

velhos (Piteira, 2014), que como mencionado anteriormente, pode contribuir para a baixa motivação para continuar a trabalhar após a idade da reforma.

A partir deste estudo foi possível depreender que a perspectiva temporal de futuro profissional exerce influência em importantes fatores organizacionais, principalmente no que diz respeito à motivação para continuar a trabalhar após a idade da reforma. Embora trabalhadores mais velhos possuam uma baixa perspectiva temporal de futuro profissional, há uma série de fatores que podem alterar esta percepção dentro do contexto do trabalho, como foi o caso do clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos, que foi capaz de atenuar o efeito negativo da idade sobre a percepção de futuro profissional, demonstrando que esta pode ser flexível e maleável, a depender de diversos eventos externos.

Limitações e Estudos Futuros

Esta investigação contém alguns pontos que podem trazer limitações aos resultados encontrados. O primeiro deles diz respeito às escalas utilizadas neste estudo, que são de autorrelato, ou seja, avaliam apenas a percepção dos participantes em relação ao clima organizacional de suporte aos trabalhadores mais velhos, e não se existe ou não uma atitude positiva face aos trabalhadores mais velhos em suas organizações, além do fato de que os itens podem assumir significados diferentes para pessoas diferentes. Esta limitação poderia ser resolvida por meio da utilização de outros métodos de recolha de dados, como por exemplo entrevistas, ou então, ser incluída na pesquisa uma vertente de investigação a respeito das práticas e ações voltadas ao suporte dos trabalhadores mais velhos nas organizações onde os participantes do estudo trabalham.

Outro fator a ser considerado diz respeito ao carácter transversal desta investigação. Sendo um estudo que considera as consequências do avanço da idade na visão de futuro profissional e na motivação para continuar a trabalhar, há diversos eventos que podem influenciar as respostas dos participantes no momento da pesquisa. Assim, seria interessante realizar um estudo longitudinal, considerando momentos diferentes na recolha de dados, a fim de verificar possíveis eventos que possam influenciar no fenómeno em causa, como por exemplo, se houve mudança na situação familiar, no estado de saúde, na legislação trabalhista e previdenciária, etc.

Para além disso, foram encontradas diferenças no que diz respeito à motivação para continuar a trabalhar após a idade legal para reforma entre brasileiros e portugueses, sendo que

brasileiros demonstraram estar mais motivados para continuar a trabalhar. Desta forma, considerando que a literatura indica que elementos culturais são um dos aspetos críticos que podem influenciar na decisão sobre o momento para reformar-se, sugere-se que estudos futuros aprofundem as investigações acerca das questões culturais, para melhor compreender o papel do contexto sobre essa motivação.

Implicações práticas

Diante da mudança demográfica significativa que estamos vivenciando a nível nacional e global, onde o crescimento da população idosa tem aumentado cada vez mais, este estudo contribui para um melhor entendimento sobre o fenómeno do envelhecimento nas organizações e os fatores que podem auxiliar o prolongamento da vida laboral. A partir da teoria *lifespan* é possível perceber que as motivações e comportamentos humanos sofrem alterações ao longo do ciclo de vida e que, as restrições impostas pela idade em relação a percepção de futuro profissional, podem ser significativamente alteradas e atenuadas por meio de ações e práticas organizacionais que promovem apoio e acolhimento dos trabalhadores mais velhos.

Uma das principais contribuições desta investigação consiste na clarificação das ações e práticas organizacionais que influenciam a visão que os trabalhadores mais velhos têm acerca de seu futuro profissional a qual, por sua vez, impacta na motivação para continuar a trabalhar após a idade para reforma.

Os achados deste podem auxiliar os gestores dos recursos humanos e os responsáveis pelas tomadas de decisão das organizações, a identificar quais práticas podem ser implementadas a fim de levar ao prolongamento da carreira de seus trabalhadores, evitando a perda de conhecimento e de seus talentos mais experientes, como por exemplo o investimento na promoção de igualdade de oportunidades em formações e em desenvolvimento de carreira para ambos os trabalhadores mais jovens e mais velhos, o combate ao preconceito etário e a promoção de um ambiente de trabalho no qual o avanço da idade não seja visto de modo negativo, onde o trabalhador mais velho seja igualmente valorizado e reconhecido e a manutenção de uma comunicação receptiva às questões relacionadas ao envelhecimento.

REFERÊNCIAS

- Agência Europeia de Saúde e Segurança no Trabalho. (2012). *Promover o envelhecimento ativo no local de trabalho*.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the postretirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 36–53. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x>
- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2008). Benefits of a supportive development climate for older workers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 419-437. <https://doi.org/10.1108/02683940810869033>
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201–220. <https://doi.org/10.1348/096317908X288838>
- Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. & Bakker, A. B. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of I-Deals and Unit Climate. *Journal of Management Studies*, 49(2), 306-331. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01026.x>
- Bal, P. M., de Lange, A. H., Van der Heijden, B. I. J. M., Zacher, H., Oderkerk, F. A., & Otten, S. (2015). Young at heart, old at work? Relations between age, (meta-)stereotypes, self-categorization, and retirement attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 35–45. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.002>
- Barber, S. J., & Tan, S. C. (2018). Ageism affects the future time perspective of older adults. *GeroPsych: The Journal of Gerontopsychology and Geriatric Psychiatry*, 31(3), 115–126. <https://doi.org/10.1024/1662-9647/a000189>
- Barnes-Farrell, J. L. Petery, G. A., Cleveland, J. N. & Matthews, C. R. (2018). Age(ing) and work attitudes. In Shultz, S. S. & Adams, G. A. *Aging and Work in the 21st Century* (146-170). Routledge, 2^a Edição.
- Bilinska, P., Wegge, J. & Kliegel, M. (2016). Caring for the Elderly but not for one's own old Employees? Organizational age climate, age stereotypes, and turnover intentions in young and old nurses. *Journal of Personnel Psychology*, 15 (3), pp. 95-105. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000144>.
- Boehm, S. A. & Dwertmann, D. J. G. (2014). Forging a single-edged sword: facilitating positive age and disability diversity effects in the workplace through leadership,

- positive climates, and HR practices. *Work, Aging and Retirement*, 00(00), 1-23. <https://doi.org/10.1093/workar/wau008>
- Boehm, S. A., & Kunze, F. (2015). Age diversity and age climate in the workplace. In P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij, & D. M. Rousseau (Eds.), *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 33–55). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08007-9_3
- Boehm, S. A., Kunze, F. & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: the impact of age-inclusive HR practice on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67, 667-704. doi: 10.1111/peps.12047.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Carstensen, L. L. (2006). The Influence of a Sense of Time on Human Development. *Science*, 312(5782), 1913–1915. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>
- Carstensen, L. L., & Fredrickson, B. L. (1998). Influence of HIV status and age on cognitive representations of others. *Health Psychology*, 17(6), 494–503. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.17.6.494>
- Carstensen, L. L., & Lang, F. R. (1996). Future time perspective scale. Manuscrito não publicado, Universidade de Stanford.
- Carstensen, L.L., Isaacowitz, D. M. & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychology*, 54(3), 165-81. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.3.165>
- Cate, R. A., & John, O. P. (2007). Testing models of the structure and development of future time perspective: Maintaining a focus on opportunities in middle age. *Psychology and Aging*, 22, 186–201. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.22.1.186>
- Cubrich, M., & Petruzzelli, A. (2020). Advancing our understanding of successful aging at work: A socioemotional selectivity theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 13(3), 369–373. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.71>
- Eurofound. (2015), *Sustainable work over the life course: Concept paper*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Fasbender, U., Wöhrmann, A. M., Wang, W. & Klehe, U. C. (2019) Is the future still open? The mediating role of occupational future time perspective in the effects of career adaptability and aging experience on late career planning. *Journal of Vocational Behavior*, 111, (24-38). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.006>.

- Fisher G. G., Chaffee, D. S. & Sonnega, A. (2016). Retirement Timing: A Review and Recommendations for Future Research. *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 230–261, <https://doi.org/10.1093/workar/waw001>
- Fung, H. H., & Carstensen, L. L. (2006). Goals change when life's fragility is primed: Lessons learned from older adults, the September 11 attacks and sars. *Social Cognition*, 24(3), 248–278. <https://doi.org/10.1521/soco.2006.24.3.248>
- Fung, H. H., Carstensen, L. L., & Lutz, A. M. (1999). Influence of time on social preferences: implications for life-span development. *Psychology and Aging*, 14, 595–604. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.14.4.595>
- Gordon, P. A. (2018). Age Diversity in the Workplace. In: Aquino C., Robertson R. (eds) *Diversity and Inclusion in the Global Workplace*. (31-47). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54993-4_2
- Griffin, B., Hesketh, B., & Loh, V. (2012). The influence of subjective life expectancy on retirement transition and planning: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 129–137. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.05.005>
- Henry, H., Zacher, H. & Desmette, D. (2017). Future time perspective in the work context: A systematic review of quantitative studies. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-22. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00413>
- Husic, J. B., Melero, F. J., Barakovic, S., Lameski, P., Zdravevski, E., Maresova, P., Krejcar, O., Chorbev, I., Garcia, N. & Trajkovic, V. (2020). Aging at Work: A Review of Recent Trends and Future Directions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207659>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Estatísticas Demográficas*.
- Kochoian, N., Raemdonck, I., Frenay, M. & Zacher, H. (2016). The role of age and occupational future time perspective in workers' motivation to learn. *Vocations and Learning*, 10, 27-45. <https://doi.org/10.1007/s12186-016-9160-9>
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364–394. <https://doi.org/10.1108/02683940810869015>
- Kooij, T. A. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225. <https://doi.org/10.1002/job.665>

- Kunze, F., & Toader, A. F. (2019). Lifespan perspectives on organizational climate. In B. B. Baltes, C. W. Rudolph, & H. Zacher (Eds.), *Work across the lifespan* (pp. 561–580). Elsevier Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812756-8.00024-4>
- Kunze, F., Boehm, S. A. & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences - a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 264-290. <https://doi.org/10.1002/job.698>
- Lichtenthaler, P. W. & Fischbach, A. (2016). Job crafting and motivation to continue working beyond retirement age. *Career Development International*, 21(5), 477-497. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2016-0009>.
- Lourenço, P. R., Rebelo, T. & Dimas, I. D. (2020). Grupos nas Organizações: funcionamento e eficácia. In Caetano, A., Neves, J. G. & Ferreira, J. M. C. (Orgs.), *Psicossociologia das Organizações: Fundamentos e Aplicações* (215-250). Edições Sílabos.
- Mansour, S. & Tremblay, D. G. (2019). What strategy of human resource management to retain older workers? *International Journal of Manpower*, 40 (1), 135-153. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0170>
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística: com utilização do SPSS*. Edições Sílabo.
- Moreira, A., Whelan, B. & Zaidi, A. (2010). The Demand for Older Workers. In *Ageing, Health and Pensions in Europe: An Economic and Social Policy Perspective*. (pp. 247–281). Palgrave Macmillan.
- Noack, C. M. G. (2009). *Age Climate – Age Stereotypes in Organizations and Older Workers*. [Tese de Doutorado, Jacobs University Bremen]. Repositório Institucional da Universidade Jacobs <http://www.jacobs-university.de/phd/files/1261153946.pdf>
- Organização das Nações Unidas. (2019). *World Population Ageing: Highlights*.
- Profilli, S., Innocenti, L. & Sammarra, A. (2017). A Conceptual Framework of Age Diversity Climate. In Olivas-Luján, M. R., Bondarouk, T., Profilli, S., Sammarra, A. & Innocenti, L., *Age Diversity in the Workplace* (pp. 95-116). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120170000017006>
- Rudolph, C. W., Kooij, D. T. A. M., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Occupational future time perspective: A meta-analysis of antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 229–248. <https://doi.org/10.1002/job.2264>

- Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17–29. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(94\)90085-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(94)90085-X)
- Seidl, J. (2019). Ageísmo, gestão da diversidade etária nas organizações e entricheiramento na carreira como preditores do planejamento para aposentadoria. [Tese de doutoramento. Universidade de Brasília] Respositório Institucional da Universidade de Brasília. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35394>
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2020). Retaining an age-diverse workforce through HRM: The mediation of work engagement and affective commitment. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 35, 409 - 435. <https://doi.org/10.1177/2397002220979797>
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2021). ‘What could make me stay at work’: Retirement transition profiles. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01967-2>
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 351–381. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435>
- van Solinge H. & Henkens K. (2010). Living longer, working longer? The impact of subjective life expectancy on retirement intentions and behaviour. *European Journal of Public Health*, 20(1), 47-51. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckp118>
- Weikamp, J. G., & Göritz, A. S. (2015). How stable is occupational future time perspective over time? A six-wave study across 4 years. *Work, Aging and Retirement*, 1, 369–381. <https://doi.org/10.1093/workar/wav002>
- Wilckens, M. R., Wöhrmann, A. M., Deller, J. & Wang, M. (2021). Organizational Practices for the Aging Workforce: Development and Validation of the Later Life Workplace Index, *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 352–386. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa012>

- Zacher, H. & Rudolph, C. W. (2019). Why do we act as old as we feel? The role of occupational future time perspective and core self-evaluations in the relationship between subjective age and job crafting behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 831–844. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1677609>
- Zacher, H. & Yang, J. (2016) Organizational climate for successful aging. *Frontiers in Psychology*. 7, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01007>
- Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging*, 24(2), 487–493. <https://doi.org/10.1037/a0015425>

ANEXOS

Anexo A - Test-t Comparação por Sexo

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias					95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	Inferior	Superior
PTFP_OR	Variâncias iguais assumidas	,001	,973	,772	265	,441	,10515	,13615	-,16293	,37323
	Variâncias iguais não assumidas			,785	171,072	,433	,10515	,13393	-,15923	,36953
PTFP_TR	Variâncias iguais assumidas	,576	,449	1,245	265	,214	,17186	,13804	-,09993	,44365
	Variâncias iguais não assumidas			1,279	175,642	,203	,17186	,13439	-,09336	,43708
CO_Ig	Variâncias iguais assumidas	2,960	,087	,047	265	,962	,00603	,12759	-,24519	,25726
	Variâncias iguais não assumidas			,050	187,886	,960	,00603	,12100	-,23266	,24473
CO_Ip	Variâncias iguais assumidas	2,132	,145	,322	265	,748	,03769	,11695	-,19258	,26795
	Variâncias iguais não assumidas			,331	175,133	,741	,03769	,11398	-,18727	,26264
CO_Ca	Variâncias iguais assumidas	3,697	,056	-1,613	265	,108	-,21716	,13463	-,48223	,04791
	Variâncias iguais não assumidas			-1,706	189,353	,090	-,21716	,12729	-,46825	,03393
MR	Variâncias iguais assumidas	15,938	,000	,408	265	,683	,07654	,18745	-,29255	,44562
	Variâncias iguais não assumidas			,437	195,232	,663	,07654	,17515	-,26890	,42197

Estatísticas de grupo

	DSx	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
PTFP_OR	Masculino	85	4,0392	1,00450	,10895
	Feminino	182	3,9341	1,05085	,07789
PTFP_TR	Masculino	85	3,3843	,99802	,10825
	Feminino	182	3,2125	1,07430	,07963
CO_Ig	Masculino	85	3,6471	,87492	,09490
	Feminino	182	3,6410	1,01279	,07507
CO_Ip	Masculino	85	3,6549	,84742	,09192
	Feminino	182	3,6172	,90933	,06740
CO_Ca	Masculino	85	2,9147	,91739	,09950
	Feminino	182	3,1319	1,07092	,07938
MR	Masculino	85	2,8275	1,24575	,13512
	Feminino	182	2,7509	1,50350	,11145

Anexo B - Test-t Comparação por Habilitações Literárias

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias					95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	Inferior	Superior
PTFP_OR	Variâncias iguais assumidas	9,538	,002	-3,751	265	,000	-,55287	,14738	-,84305	-,26269
	Variâncias iguais não assumidas			-3,304	83,392	,001	-,55287	,16732	-,88563	-,22010
PTFP_TR	Variâncias iguais assumidas	,717	,398	-2,371	265	,018	-,36044	,15200	-,65973	-,06116
	Variâncias iguais não assumidas			-2,277	92,731	,025	-,36044	,15832	-,67485	-,04603
CO_Ig	Variâncias iguais assumidas	,038	,845	-3,461	265	,001	-,47920	,13848	-,75186	-,20655
	Variâncias iguais não assumidas			-3,437	97,266	,001	-,47920	,13944	-,75595	-,20246
CO_Ip	Variâncias iguais assumidas	2,283	,132	-2,436	265	,016	-,31267	,12835	-,56539	-,05995
	Variâncias iguais não assumidas			-2,241	87,766	,028	-,31267	,13950	-,58990	-,03543
CO_Ca	Variâncias iguais assumidas	,709	,401	-1,647	265	,101	-,24598	,14934	-,54003	,04807
	Variâncias iguais não assumidas			-1,702	103,378	,092	-,24598	,14454	-,53264	,04067
MR	Variâncias iguais assumidas	,047	,828	-,746	265	,457	-,15494	,20783	-,56416	,25427
	Variâncias iguais não assumidas			-,760	101,256	,449	-,15494	,20380	-,55922	,24934

Estadísticas de grupo

	DEsc	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
PTFP_OR	< ou = 12 ano	61	3,5410	1,20056	,15372
	Ensino Superior	206	4,0939	,94845	,06608
PTFP_TR	< ou = 12 ano	61	2,9891	1,10381	,14133
	Ensino Superior	206	3,3495	1,02424	,07136
CO_Ig	< ou = 12 ano	61	3,2732	,95938	,12284
	Ensino Superior	206	3,7524	,94722	,06600
CO_Ip	< ou = 12 ano	61	3,3880	,98729	,12641
	Ensino Superior	206	3,7006	,84676	,05900
CO_Ca	< ou = 12 ano	61	2,8730	,97748	,12515
	Ensino Superior	206	3,1189	1,03791	,07231
MR	< ou = 12 ano	61	2,6557	1,38640	,17751
	Ensino Superior	206	2,8107	1,43713	,10013

Anexo C - Teste-t Comparação por País

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
PTFP_OR	Variâncias iguais assumidas	1,299	,255	-1,377	261	,170	-,18172	,13201	-,44165	,07822
	Variâncias iguais não assumidas			-1,408	224,570	,161	-,18172	,12907	-,43607	,07263
PTFP_TR	Variâncias iguais assumidas	,144	,704	-,906	261	,366	-,12172	,13435	-,38626	,14282
	Variâncias iguais não assumidas			-,900	204,717	,369	-,12172	,13531	-,38850	,14507
CO_Ig	Variâncias iguais assumidas	1,864	,173	-1,586	261	,114	-,19180	,12091	-,42988	,04628
	Variâncias iguais não assumidas			-1,627	226,487	,105	-,19180	,11788	-,42408	,04048
CO_Ip	Variâncias iguais assumidas	,204	,651	-,185	261	,853	-,02090	,11307	-,24354	,20174
	Variâncias iguais não assumidas			-,188	220,465	,851	-,02090	,11124	-,24014	,19834
CO_Ca	Variâncias iguais assumidas	1,092	,297	,184	261	,854	,02396	,13025	-,23251	,28042
	Variâncias iguais não assumidas			,188	222,593	,851	,02396	,12774	-,22777	,27568
MR	Variâncias iguais assumidas	1,046	,307	-5,865	261	,000	-,99820	,17018	-1,33331	-,66310
	Variâncias iguais não assumidas			-5,876	210,772	,000	-,99820	,16987	-1,33306	-,66334

Estatísticas de grupo

	DPa	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
PTFP_OR	Portugal	163	3,8916	1,07464	,08417
	Brasil	100	4,0733	,97854	,09785
PTFP_TR	Portugal	163	3,2249	1,04552	,08189
	Brasil	100	3,3467	1,07718	,10772
CO_Ig	Portugal	163	3,5849	,98834	,07741
	Brasil	100	3,7767	,88896	,08890
CO_Ip	Portugal	163	3,6258	,91232	,07146
	Brasil	100	3,6467	,85257	,08526
CO_Ca	Portugal	163	3,0890	1,05580	,08270
	Brasil	100	3,0650	,97353	,09735
MR	Portugal	163	2,4151	1,34363	,10524
	Brasil	100	3,4133	1,33343	,13334

Anexo D - Regressão Múltipla

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,226 ^a	,051	,044	1,39291
2	,221 ^b	,049	,045	1,39192

a. Preditores: (Constante), PTFP_TR, PTFP_OR

b. Preditores: (Constante), PTFP_OR

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	27,639	2	13,820	7,123	,001 ^b
	Resíduo	512,211	264	1,940		
	Total	539,850	266			
2	Regressão	26,429	1	26,429	13,641	,000 ^c
	Resíduo	513,421	265	1,937		
	Total	539,850	266			

a. Variável Dependente: MR

b. Preditores: (Constante), PTFP_TR, PTFP_OR

c. Preditores: (Constante), PTFP_OR

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	1,597	,340		4,694	,000
	PTFP_OR	,375	,122	,273	3,083	,002
	PTFP_TR	-,095	,120	-,070	-,790	,430
2	(Constante)	1,568	,338		4,640	,000
	PTFP_OR	,304	,082	,221	3,693	,000

a. Variável Dependente: MR