



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**O IMPACTO DO IDADISMO NOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL: O PAPEL MEDIADOR DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

**ZHANG XI**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA PILAR MOSQUERA**

**JUNHO - 2025**

## Resumo

Este estudo explorou o impacto negativo do idadismo no local de trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional dos trabalhadores e testou o papel mediador da satisfação no trabalho. Através de inquéritos por questionário e análises quantitativas de 342 trabalhadores de diferentes idades, indústrias e cargos na China, o estudo concluiu que (1) o idadismo no local de trabalho previa significativa e negativamente os comportamentos de cidadania organizacional dos trabalhadores; (2) o idadismo reduzia significativamente a satisfação profissional dos trabalhadores; e (3) a satisfação no trabalho mediou parcialmente a relação entre o idadismo e os comportamentos de cidadania organizacional. Isto sugere que o idadismo não só inibe diretamente os comportamentos de cidadania organizacional dos trabalhadores, como também enfraquece indiretamente o comportamento ao corroer a satisfação no trabalho. Este estudo abre novos caminhos ao verificar o impacto negativo do idadismo tanto nos trabalhadores mais jovens como nos mais velhos, revelando o papel da satisfação no trabalho como um mecanismo psicológico fundamental para fazer a ponte entre a cadeia discriminação-comportamento e enriquecendo o quadro teórico para o estudo dos antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional no contexto do conflito intergeracional e da transformação digital. Os resultados do estudo fornecem informações importantes sobre as práticas de gestão do local de trabalho das organizações: sugere-se a criação de um ecossistema de local de trabalho inclusivo, melhorando os regulamentos anti-discriminação, otimizando as estratégias de recursos humanos, aumentando a satisfação no trabalho, para que os trabalhadores possam ser ativados num local de trabalho inclusivo.

Palavras-chave: Idadismo; Comportamentos de Cidadania Organizacional; Satisfação no Trabalho; Discriminação etária; Conflito intergeracional

## Abstract

This study explored the negative impact of workplace ageism on employees' organizational citizenship behaviors (OCB) and tested the mediating role of job satisfaction. Through questionnaire surveys and quantitative analysis of 342 employees across different ages, industries, and positions in China, the study concluded that: (1) workplace ageism significantly and negatively predicted employees' organizational citizenship behaviors; (2) ageism significantly reduced employees' job satisfaction; and (3) job satisfaction partially mediated the relationship between ageism and organizational citizenship behaviors. This suggests that ageism not only directly inhibits employees' organizational citizenship behaviors but also indirectly weakens such behaviors by eroding job satisfaction. This study breaks new ground by verifying the negative impact of ageism on both younger and older workers, revealing job satisfaction as a fundamental psychological mechanism bridging the discrimination-behavior chain, while enriching the theoretical framework for studying antecedents of organizational citizenship behaviors in contexts of intergenerational conflict and digital transformation. The findings provide crucial insights for organizational workplace management practices: we recommend creating an inclusive workplace ecosystem by enhancing anti-discrimination regulations, optimizing human resource strategies, and increasing job satisfaction to activate employees' potential within an inclusive work environment.

Keywords: Ageism; Organizational Citizenship Behaviors; Job Satisfaction; Age Discrimination; Intergenerational Conflict

## Agradecimentos

Os dois anos na ISEG passaram num instante, e a minha vida de mestrado está prestes a terminar. Embora este trabalho tenha muitas imperfeições, aprendi imenso durante o processo de escrita.

Em primeiro lugar, gostaria de expressar o meu profundo agradecimento à minha orientadora, a Professora Doutora Pilar Mosquera, pela orientação fundamental que me proporcionou. Desde a escolha do tema até à versão final, apontou com paciência os meus problemas e ofereceu opiniões inestimáveis.

Em segundo lugar, agradeço a todos os professores e colegas que encontrei nestes dois anos. No início, estudar estas disciplinas em português apresentava uma grande dificuldade, e cheguei a pensar que não iria conseguir aguentar. Contudo, todos os professores e colegas deram toda a ajuda possível e o maior incentivo, permitindo-me perseverar até agora.

Por fim, quero agradecer a mim própria pela minha perseverança. Cresci imenso nestes dois anos. A experiência de estudar num país estrangeiro é uma recordação para toda a vida.



## Índice

Resumo .....	i
Abstract .....	ii
Agradecimentos .....	iii
I Introdução .....	1
II Revisão de literatura .....	5
2.1 O idadismo no local de trabalho .....	5
2.2 Os comportamentos de cidadania organizacional .....	7
2.2.1 Os efeitos do idadismo nos comportamentos de cidadania organizacional .....	8
2.3 A satisfação no trabalho .....	9
2.3.1 Os efeitos da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional .....	10
2.3.2 O papel mediador da satisfação no trabalho .....	11
III Metodologia .....	13
3.1 Desenho de pesquisa .....	13
3.2 Medidas .....	13
3.3 Participantes .....	14
IV Resultados .....	16
4.1 Testes estatísticos .....	16
4.1.1 Análise da fiabilidade .....	17
4.1.2 Análise da validade .....	17
4.2 Análise de diferenças grupais .....	19
4.2.1 Análise de diferenças no idadismo por grupos etários .....	19
4.2.2 Análise de diferenças no idadismo por dimensão da empresa .....	20



4.3 Análise de regressão e teste do efeito de mediação .....	21
4.3.1 O efeito do idadismo nos comportamentos de cidadania organizacional .....	21
4.3.2 O efeito da discriminação em função da idade na satisfação com o trabalho ..	22
4.3.3 O efeito da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional .....	23
4.3.4 Teste dos efeitos mediadores .....	24
V Discussão dos resultados .....	26
VI Conclusão .....	29
6.1 Implicações do estudo .....	30
6.2 Limitações do estudo .....	31
Referências .....	33
Apêndices .....	39

## Tabela de figuras

Tabela I. Características demográficas da amostra ( $N = 342$ ) .....	14
Tabela II. Estatísticas descritivas das variáveis do estudo ( $N = 342$ ) .....	16
Tabela III. Resumo dos testes de fiabilidade das escalas .....	17
Tabela IV. Análise da validade do questionário .....	18
Tabela V. Variância total explicada .....	18
Tabela VI. Matriz de componentes rotacionados .....	19
Tabela VII. Análise de variância do idadismo por grupo etário .....	19
Tabela VIII. Análise de variância do idadismo por dimensão da empresa .....	20
Tabela IX. Resultados da análise de regressão do efeito do idadismo no CCO .....	21
Tabela X. Resultados da análise de regressão do efeito do idadismo na satisfação no trabalho .....	22
Tabela XI. Resultados da análise de regressão do efeito da satisfação no trabalho no CCO .....	23
Tabela XII. Teste do modelo de mediação da satisfação no trabalho ( $N = 342$ ) .....	24
Tabela XIII. Decomposição do efeito total, direto e mediado .....	24

## I Introdução

A aceleração das mudanças tecnológicas, sociais e demográficas, tornaram o tema da diversidade etária uma preocupação central para as organizações. Conforme anunciado pelo Ministério dos Assuntos Cívicos da China (2024), o Comité Permanente do Congresso Nacional do Povo da China (CNP) votou, em setembro de 2024, um adiamento gradual da idade legal de reforma. Simultaneamente, de acordo com os últimos dados do Ministério da Educação da China (2024), haverá 11,79 milhões de recém-licenciados em 2024 e 12,22 milhões em 2025, um aumento de 430.000 por ano. Alguns dos preconceitos frequentes, mesmo que inconscientes, das empresas relativamente aos colaboradores mais jovens (e.g., inexperiência) e aos mais velhos (e.g., dispendiosos e inflexíveis) podem intensificar os conflitos geracionais (Jiang, 2023).

De acordo com o inquérito da PwC (2021) a mais de 30.000 pessoas (trabalhadores, proprietários de empresas, trabalhadores contratados, estudantes, desempregados à procura de emprego e pessoas em licença ou temporariamente desempregadas) de 19 países em todo o Mundo, dos quais 1.511 da China, mais de 50% dos inquiridos acreditam que o seu pleno potencial não está a ser desbloqueado devido à discriminação e à falta de apoio no trabalho. Entre os tipos de discriminação mencionados, a discriminação em razão da idade foi a mais citada tanto a nível mundial (22% dos inquiridos) como na China (29% dos inquiridos).

Tradicionalmente, a discriminação em razão da idade era definida de forma restrita, referindo-se exclusivamente à discriminação contra os idosos ou as pessoas mais velhas (Butler, 1969). Inicialmente este conceito não teve um grande impacto (Jiang & Pan, 2017). Mais tarde, o conceito do idadismo foi introduzido, alargando a discriminação com base na idade por forma a incluir comportamentos discriminatórios com base na

idade em relação a pessoas de qualquer idade (Snape & Redman, 2003). O idadismo no local de trabalho pode assumir várias formas, nomeadamente trabalhadores mais velhos serem excluídos de projetos digitais devido ao rótulo de “tecnofobia”, ou trabalhadores mais jovens não poderem ter uma participação estratégica devido à “inexperiência na tomada de decisões” (Anand et al., 2024). Este conceito inclui uma combinação de exclusão institucional (e.g., restrições de idade nas promoções) e preconceitos implícitos nas interações quotidianas (e.g., questionar a adaptabilidade técnica dos trabalhadores mais velhos ou subestimar a capacidade de decisão dos trabalhadores mais jovens).

Estudos recentes têm vindo a alertar para os efeitos nefastos da discriminação etária. Os preconceitos em relação à idade não só conduzem a um aumento dos sintomas depressivos e a uma diminuição dos índices de saúde auto-avaliada dos trabalhadores (Marchiondo et al., 2019), como também têm um impacto profundo na competitividade organizacional, por via do enfraquecimento da identidade organizacional (Waligóra, 2024) e na inibição da partilha de conhecimentos (Fasbender & Gerpott, 2021).

Tendo por base a teoria das trocas sociais, Cropanzano & Mitchell (2005) salientam que, quando os trabalhadores se apercebem de um tratamento injusto por parte da organização (e.g., políticas discriminatórias), restabelecem o equilíbrio psicológico reduzindo as suas contribuições adicionais. Os comportamentos de cidadania organizacional - comportamentos voluntários que não são exigidos por contratos formais, mas que aumentam a eficácia organizacional (Organ, 1988) – são um bom exemplo dessas contribuições adicionais. Os comportamentos de cidadania organizacional, estando fortemente associados ao vínculo psicológico e ao envolvimento emocional dos colaboradores com a organização (Hermawan et al., 2024),

em contextos de discriminação, tendem a ser fragilizados. Segundo o modelo social cognitivo de Fasbender e Gerpott (2021), a percepção da discriminação com base na idade por parte dos trabalhadores mais velhos diminui a sua autoconfiança profissional, o que reduz comportamentos proativos.

A investigação existente sobre os antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional tem-se focado essencialmente em fatores positivos, como a liderança e o empenho organizacional (Hermawan et al., 2024), negligenciando os efeitos inibidores dos fatores ambientais negativos (por exemplo, a discriminação). O presente estudo visa colmatar essa lacuna empírica ao analisar os efeitos do idadismo no local de trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional.

A satisfação no trabalho, enquanto avaliação fundamental que os trabalhadores fazem do ambiente de trabalho e das recompensas, pode ser uma ponte fundamental entre o idadismo e os comportamentos de cidadania organizacional (Podsakoff et al., 1990; Aldrin & Yunanto, 2019). No entanto, os estudos existentes têm-se centrado nos efeitos diretos do idadismo na satisfação no trabalho (Harada et al., 2019). Assim, neste estudo, propomos investigar o papel mediador da satisfação no trabalho na relação entre a discriminação etária e os comportamentos de cidadania organizacional, contribuindo para preencher essa lacuna empírica.

A maior parte dos estudos existentes centrou-se no idadismo contra os trabalhadores mais velhos, negligenciando a discriminação inversa enfrentada pelos trabalhadores mais jovens (por exemplo, estereótipos como inexperiência e falta de responsabilidade) e que contribui largamente para os conflitos culturais intergeracionais. Este estudo visa assim contribuir para preencher essa lacuna.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- i. Analisar o idadismo numa perspectiva bidirecional, em contraponto a uma perspectiva mais tradicional em que a discriminação é apenas analisada em relação aos trabalhadores mais velhos;
- ii. Explorar o estudo dos efeitos do idadismo nos comportamentos de cidadania organizacional;
- iii. Analisar o papel da satisfação no trabalho enquanto variável mediadora entre o idadismo no local de trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional;

Espera-se que os resultados deste estudo possam informar as organizações tendo em vista a adoção de práticas de gestão de recursos humanos que reduzam os conflitos intergeracionais e promovam locais de trabalho mais inclusivos.

## II Revisão de literatura

### 2.1 O idadismo no local de trabalho

O conceito de idadismo foi proposto pela primeira vez por Butler (1969), tendo sido definido como estereótipos e discriminação sistemática baseados na idade. Esta definição evidencia o preconceito irracional baseado na idade como critério de classificação social, sendo que as suas manifestações incluem tanto discriminação explícita institucional (como limites de idade em políticas) quanto atitudes e comportamentos implícitos (como alienação geracional no local de trabalho). A Organização Mundial da Saúde (WHO, 2021) ampliou essa definição para incluir três dimensões relacionadas entre si: estereótipos (percepções fixas sobre grupos etários), preconceitos (atitudes emocionais baseadas nos estereótipos) e discriminação (tratamento desigual nas ações). Políticas públicas de alocação de recursos médicos baseadas em idade, limitações ao poder de decisão dos funcionários mais jovens e o uso de “linguagem infantilizada” com idosos no quotidiano (como simplificar excessivamente questões) demonstram a natureza multidimensional e penetrante do idadismo.

Jiang (2023) refere que o idadismo não é unidirecional, mas sim bidirecional — incluindo tanto a “desvalorização das capacidades” dos mais velhos quanto a “negação da experiência” dos mais jovens. Os empregados mais velhos enfrentam estereótipos que incluem “falta de competência”, “resistência à mudança” e “riscos de saúde”.

Um estudo recente de Coulon et al. (2024) revela que os gestores frequentemente acreditam que os empregados mais velhos têm significativamente menos capacidade de adaptação a tecnologias e inovação em comparação com seus colegas mais jovens, embora essas percepções careçam de suporte em termos de desempenho. De igual modo,

a meta-análise de Ng e Feldman (2013) ao analisar seis tipos comuns de preconceito contra empregados mais velhos, verificou que apenas o preconceito de “menor disposição para a formação” foi parcialmente apoiado, enquanto os outros estereótipos (como baixa motivação ou resistência à mudança) carecem de suporte empírico. Estes resultados desafiam percepções tradicionais sobre a força de trabalho mais velha.

Por outro lado, os empregados mais jovens enfrentam a discriminação oposta, nomeadamente falta de experiência, falta de sentido de responsabilidade e baixo compromisso profissional. Mourshed (2021) refere que os empregados mais jovens são frequentemente questionados por “não ter uma crença firme” e as suas propostas inovadoras podem ser descartadas por serem “imaturas”. Um estudo realizado por Finkelstein et al. (2013) revelou que os mais jovens são frequentemente rotulados de “excessivamente dependentes da tecnologia” ou “a precisar demasiado de feedback”, o que os coloca à margem nas equipas.

O idadismo bidirecional não só intensifica o confronto entre gerações, como também pode levar ao desperdício de talentos caso a experiência dos mais velhos ou o potencial inovador dos mais jovens não sejam adequadamente aproveitados (Liu, 2019). O idadismo bidirecional no local de trabalho pode resultar numa queda no desempenho da equipa (Anand et al., 2024). Por exemplo, em projetos de colaboração intergeracional, os empregados mais velhos podem ser excluídos de tarefas digitais devido ao estigma de “medo de tecnologia”, enquanto os empregados mais jovens são restringidos de participar de decisões estratégicas por sua “falta de experiência” (Anand et al., 2024).

Liu (2024) salienta que a eliminação da discriminação com base na idade deve começar com legislação antidiscriminação a nível nacional e programas de responsabilidade social das empresas a nível organizacional. A OMS (2021) sugere que a tanto a

legislação, como as atividades educativas e as intervenções intergeracionais são as principais estratégias para reduzir a discriminação com base na idade. As leis podem reduzir as desigualdades sistêmicas, as atividades educativas eliminam o preconceito através da divulgação de informações precisas e de casos de contra estereótipos, e as intervenções intergeracionais reduzem os estereótipos intergrupais, facilitando as interações entre as idades.

## **2.2 Os comportamentos de cidadania organizacional**

O conceito de comportamentos de cidadania organizacional (CCO) é importante para entender as contribuições espontâneas dos empregados. Organ (1988) definiu comportamentos de cidadania organizacional como comportamentos voluntários que não são exigidos por contratos formais, mas que aumentam a eficácia organizacional. Organ (1988) desenvolveu um modelo de comportamento cidadania organizacional composto por cinco dimensões: comportamento altruísta (oferecer-se para ajudar um colega), responsabilidade (ir além do dever), desportivismo (tolerar inconvenientes sem se queixar), consentimento prévio informado (comunicar proativamente potenciais problemas) e cidadania (participar ativamente nos assuntos organizacionais). Segundo Organ (1988) os comportamentos de cidadania organizacional contribuem para um ambiente de trabalho agradável, aumentam a capacidade da organização para se adaptar às mudanças ambientais, criam capital social e, aumentam a produtividade dos trabalhadores e o desempenho organizacional.

Pesquisas posteriores expandiram o conceito de comportamentos de cidadania organizacional. Designadamente, Podsakoff et al. (2000) definiram comportamentos de cidadania organizacional como comportamentos voluntários que não são formalmente

exigidos, mas que contribuem para a otimização do ambiente social e psicológico de uma organização e sublinharam a sua multidimensionalidade, dividindo-o em sete dimensões: (1) Comportamento de Ajuda, (2) Desportivismo, (3) Lealdade Organizacional, (4) Conformidade Organizacional, (5) Iniciativa Individual, (6) Virtude Cívica, e (7) Autodesenvolvimento.

### ***2.2.1 Os efeitos do idadismo nos comportamentos de cidadania organizacional***

Quando os empregados percebem injustiças ou discriminação na organização, a sua disposição para comportamentos de cidadania organizacional pode diminuir significativamente (Redman & Snape, 2006). Assim sendo, a relação entre idadismo e comportamentos de cidadania organizacional torna-se um importante tema de investigação na área do comportamento organizacional.

O estudo de ressonância magnética funcional de Macdonald e Levy (2016) fornece evidências neurobiológicas para isso: os funcionários que sofrem discriminação por idade têm uma diminuição de 27% na ativação do córtex pré-frontal (que é responsável pela tomada de decisões sobre a doação) e um aumento de 34% na ativação da amígdala (que é o centro da perceção da ameaça), explicando fisiologicamente por que as vítimas se recusam a dar mais.

A discriminação organizacional em razão da idade contra os trabalhadores mais velhos está associada à apatia e ao esgotamento emocional (Hu, 2016), o que, por sua vez, leva a comportamentos de abandono do trabalho (e.g., evitar assumir responsabilidades), o que é contrário à dimensão altruísta dos comportamentos de cidadania organizacional. Redman e Snape (2006) sugerem ainda que a experiência de marginalização causada pela discriminação com base na idade reduz o sentimento de pertença à organização e o

envolvimento emocional dos trabalhadores, inibindo diretamente a sua vontade de desenvolver comportamentos de cidadania organizacional. Segundo o modelo social cognitivo de Fasbender e Gerpott (2021) a discriminação com base na idade por parte dos trabalhadores mais velhos diminui a sua autoconfiança profissional, o que reduz comportamentos proativos. No entanto, a relação entre idade e comportamentos de cidadania organizacional não está completamente estabelecida, pelo que nos propomos analisar essa relação no presente estudo.

H1: Idadismo no local de trabalho estão negativamente relacionadas com os comportamentos de cidadania organizacional

### **2.3 A satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho é um estado emocional agradável ou desagradável em relação ao trabalho (Lee et al., 2023), que envolve uma atitude positiva dos trabalhadores, incluindo seus sentimentos e comportamentos em relação às suas funções, através da avaliação do próprio trabalho como uma forma de reconhecimento pela realização de um dos valores fundamentais do trabalho (Zulkarnain & Manurung, 2020).

Diversos estudos têm vindo a sugerir que o idadismo no local de trabalho reduz a satisfação no trabalho. Um estudo conduzido em instituições de saúde na Arábia Saudita revelou que os enfermeiros mais velhos ao se sentirem marginalizados devido à idade (e.g., não terem oportunidades de formação), experimentam dificuldades emocionais e uma queda na satisfação no trabalho (Mohamed & Shaban, 2024). De igual modo, um outro estudo realizado no Japão com homens entre os 55 e os 64 anos (Harada et al.,

2019) mostrou que o idadismo (e.g., serem rebaixados ou verem suas opiniões ignoradas) estava negativamente relacionado com a satisfação no trabalho, independentemente da categoria profissional ou outras variáveis psicossociais. Dong et al. (2023) verificaram que o idadismo faz com que os empregados se sintam desconectados do ambiente de trabalho, reduzindo o seu envolvimento emocional no trabalho, sendo que esse sentimento de alienação não só diminui a satisfação, mas também pode levar a comportamentos de retração no trabalho, como evitar fazer propostas inovadoras ou aceitar responsabilidades adicionais.

H2: Idadismo no local de trabalho estão negativamente relacionadas com a satisfação no trabalho

### ***2.3.1 Os efeitos da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional***

Li (2024) salientou que, quando necessidades intrínsecas dos trabalhadores (e.g., autonomia, sentimento de pertença) são satisfeitas através do seu trabalho, a sua satisfação profissional interna aumenta significativamente e os trabalhadores estão mais inclinados para desenvolver comportamentos que vão para além dos requisitos do seu trabalho (e.g. ajudar os colegas, resolver de forma inovadora os problemas). Num estudo realizado por Tsai e Chang (2022) no setor da enfermagem verificou-se que os trabalhadores com elevada satisfação no trabalho apresentaram mais CCO (em particular, nas dimensões organização, colegas de trabalho e clientes). No mesmo estudo verificou-se ainda que a satisfação no trabalho tinha um papel mediador na relação entre o assédio moral no local de trabalho e os CCO, sugerindo que a satisfação no trabalho amortece os efeitos de ambientes negativos.

Quando os trabalhadores se apercebem de uma ameaça organizacional devido a um conflito intergeracional ou à discriminação com base na idade, os seus padrões de comportamento tendem a ser “psicologicamente rígidos”. De acordo com o estudo de Liu (2019), baseado na teoria da ameaça-rigidez, o conflito intergeracional entre supervisores e subordinados desencadeia o retraimento defensivo (e.g., recusa em cooperar, diminuição de CCO). Ng e Feldman (2013) revelaram ainda que a sabotagem dos supervisores (e.g., rebaixamento, recusa em apoiar) afeta negativamente os trabalhadores mais velhos em cascata, ou seja, o preconceito de idade esgota primeiro a sua energia afetiva e desencadeia sentimentos de alienação do local de trabalho (e.g., apatia e evitamento social), depois mina o contrato psicológico e reduz a satisfação no trabalho, acabando por inibir dimensões dos CCO, nomeadamente, o comportamento inovador. Daqui podemos inferir o papel da satisfação no trabalho enquanto uma variável que permite ligar o preconceito de idade com os comportamentos de cidadania organizacional. Assim, propõe-se:

H3: A satisfação no trabalho influencia positivamente os comportamentos de cidadania organizacional

### ***2.3.2 O papel mediador da satisfação no trabalho***

Recentemente, Paleari et al. (2019) verificaram que a discriminação etária no local de trabalho aumenta indiretamente os comportamentos contraprodutivos na medida em que prejudicam as interações intergrupais, mas não influenciava diretamente os CCO, sugerindo que outros mecanismos mediadores (e.g., a satisfação no trabalho) precisam ser explorados. Assim, propõe-se:

H4: A satisfação no trabalho medeia a relação entre idade no local de trabalho e os

comportamentos de cidadania organizacional.

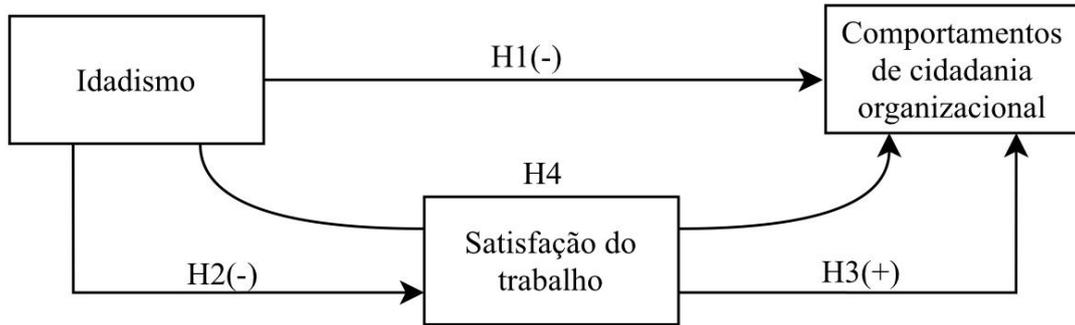


Figura 1 – Modelo de investigação

## III Metodologia

### 3.1 Desenho de pesquisa

Este estudo adota um método de investigação quantitativo tendo por base um inquérito por questionário destinado a medir o idadismo bidirecional, da satisfação no trabalho e dos comportamentos de cidadania organizacional. Os dados foram recolhidos por meio de um questionário online distribuído via redes sociais, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos respondentes para promover respostas honestas e precisas. O questionário está dividido em duas partes: a primeira parte contém 27 itens provenientes de três escalas já validadas que medem as variáveis em estudo - o idadismo no local de trabalho, a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional; a segunda parte destina-se a recolher dados demográficos dos inquiridos - género, idade, nível de escolaridade, nível hierárquico e a dimensão da empresa em que os inquiridos trabalham.

O questionário foi aplicado a trabalhadores de empresas de vários setores de atividade em toda a China, entre os 20 e os 60 anos, a fim de captar de forma abrangente as diferenças geracionais. Dos 456 questionários recebidos, após a exclusão dos questionários inválidos, foram analisadas 342 respostas consideradas válidas.

### 3.2 Medidas

*Workplace Age Discrimination Scale (WADS)* - escala desenvolvida por Marchiondo et al. (2016) e traduzida para o chinês por Jiang (2017). Trata-se de uma escala unidimensional que mede o idadismo no local de trabalho através de nove itens (e.g., “Fui preterido numa função/tarefa de trabalho devido à minha idade”) classificados

numa escala Likert de 7 pontos (1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente).

*Organizational Citizenship Behavior Scale* (Bachrach, D. et al, 2007) – escala utilizada para avaliar os comportamentos que vão além das exigências formais do trabalho. A escala inclui dez itens (e.g., “Estou disposto a partilhar os meus pontos fortes com os outros trabalhadores.”) classificados numa escala Likert de 7 pontos (1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente).

*Job Satisfaction Scale* (Liu, C. et al, 2007) - Esta escala é composta por um total de três perguntas que avaliam a satisfação global do trabalhador com o seu trabalho, numa escala de 6 pontos (1 = discordo totalmente a 6 = concordo totalmente)

### 3.3 Participantes

A Tabela I apresenta as características demográficas da amostra final de 342 trabalhadores.

Tabela I. Características demográficas da amostra (N = 342)

Variável	Categoria	N	%
Género	Masculino	157	45.9
	Feminino	185	54.1
Idade	21 - 30	110	32.2
	31 - 45	150	43.8
	Mais de 45	82	24.0
Nível de escolaridade	Sem formação superior	106	31.0
	Licenciatura	102	29.8
	Mestrado	94	27.5
	Doutoramento	40	11.7
Nível hierárquico	Funcionário	260	76.0
	Supervisor	54	15.8
	Gestor intermédio	20	5.8
	Gestor de topo	8	2.3
Dimensão da empresa	Até 50 colaboradores	111	32.5
	51 - 100 colaboradores	107	31.3
	Mais de 100 colaboradores	124	36.2

Em termos de distribuição de género, embora a proporção de participantes do sexo feminino na amostra seja ligeiramente superior à do sexo masculino (54.1% ) podemos afirmar que apresenta uma proporção equilibrada de homens e mulheres. Em termos de idade, as pessoas de meia-idade com idades entre os 31 e os 45 anos constituem o principal grupo etário (43.8%), seguidos dos jovens com idades compreendidas entre os 21 e os 30 anos (32.2%), e as pessoas de idade avançada (mais de 45 anos) representam cerca de um quarto (24.0%), o que cobre efetivamente as diferentes fases de desenvolvimento no local de trabalho. Globalmente, a diferença na proporção de participantes por grupo etário está dentro de um intervalo aceitável e a estrutura etária dos dados é razoável. Em termos de nível de escolaridade, 106 (31.0%) dos participantes tinham um diploma júnior ou secundário, enquanto 102 (29.8%) tinham um diploma de Licenciatura. Seguem-se 94 participantes (27.5 %) com o grau de Mestre. O grau de Doutoramento é o menos frequente, com 40 participantes (11.7%). Relativamente ao nível de funções, os funcionários constituem a maioria da amostra, com um total de 260 participantes (76.0 %). Os supervisores representam 54 (15.8 %). O gestor intermédio e o gestor de topo estão menos representados, com 20 (5.8%) e 8 (2.3%), respetivamente.

Finalmente, no que diz respeito à dimensão das empresas em que os participantes trabalham (em termos de número de trabalhadores), a proporção de pequenas ( $\leq 50$  pessoas, 32.5%), médias (51-100 pessoas, 31.3%) e grandes empresas ( $>100$  pessoas, 36.2%) é semelhante. Isto indica que a amostra abrange uma vasta gama de tipos de empresas de diferentes dimensões.

## IV Resultados

Os dados foram analisados com recurso ao software estatístico *SPSS 29.0*. Começámos por analisar a distribuição das variáveis nucleares que, como se pode verificar na Tabela II, segue uma distribuição normal.

Tabela II. Estatísticas descritivas das variáveis do estudo ( $N = 342$ )

Variável	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Idadismo	3.8008	0.9462	-0.065	-0.814
Comportamentos de Cidadania Organizacional	4.2749	1.2075	0.065	-1.151
Satisfação no Trabalho	4.2378	1.2749	-0.300	-1.032

a) Erro padrão de Assimetria = 0.132; Erro padrão de Curtose = 0.263

### 4.1 Testes estatísticos

A fiabilidade das escalas foi testada através do coeficiente alfa de *Cronbach*. Para testar a validade estrutural do questionário, foi usada uma análise fatorial exploratória. A adequação da amostragem foi testada com a medida *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), complementada pelo teste de *Bartlett* para avaliar a correlação entre as variáveis. Na etapa de extração de fatores, a análise de componentes principais foi usada como método de extração de fatores. Posteriormente, calculam-se os coeficientes de carga dos fatores rodados para tornar a estrutura do fator mais clara e fácil de interpretar. No final, a estrutura fatorial determinada pela EFA e os tópicos serão usados para análise como evidência preliminar da validade da estrutura do questionário.

Para testar as hipóteses, foi utilizada a análise de correlação de *Pearson* para explorar inicialmente a relação entre o idadismo, os comportamentos de cidadania organizacional e a satisfação no trabalho. Para as hipóteses de efeito direto (H1, H2, H3), foi utilizado

um modelo de regressão linear para analisar o impacto negativo do idadismo nos comportamentos de cidadania organizacional e o seu efeito negativo na satisfação no trabalho, bem como o impacto positivo da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional; para a verificação do efeito de mediação (H4), foram realizados testes de mediação *bootstrap* com a ajuda do *plug-in PROCESS* incorporado no *SPSS* (Modelo 4) (amostragem repetida 5000 vezes).

#### **4.1.1 Análise da fiabilidade**

A fiabilidade da escala foi testada com recurso ao *software* de análise estatística *SPSS29.0* para o idadismo, para os comportamentos de cidadania organizacional e para a satisfação no trabalho, e os resultados específicos são apresentados na Tabela III. Como se pode verificar pela análise da Tabela III, todas as variáveis são superiores a 0.7, o que demonstrou que as escalas eram suficientemente fiáveis para suportar as análises subsequentes.

Tabela III. Resumo dos testes de fiabilidade das escalas

Construto	N.º de itens	$\alpha$ de <i>Cronbach</i>
Idadismo	9	0.896
Comportamentos de Cidadania Organizacional	10	0.918
Satisfação no Trabalho	3	0.816

#### **4.1.2 Análise da validade**

Para testar a validade estrutural do questionário, foi utilizada a análise fatorial exploratória (EFA). A adequação da análise fatorial foi primeiramente avaliada pelo teste KMO e pelo teste esférico de *Bartlett*. Como se mostra na Tabela IV, o valor KMO foi de 0.920 ( $> 0.90$ ) e o teste de esfericidade de *Bartlett* foi significativo ( $\chi^2 = 3655.760$ ,  $df = 231$ ,  $p < 0.001$ ), indicando que os dados eram adequados para a análise

fatorial.

Tabela IV. Análise da validade do questionário

Medida de Adequação da Amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin		0.920
Teste de Esfericidade de Bartlett	Approx. Chi-Square	3655.760
	df	231
	Sig.	< 0.001

O critério do valor próprio superior a 1 foi utilizado para extrair os fatores comuns e, finalmente, foram retidos três fatores com uma variância explicada cumulativa de 58.938%, o que satisfaz os requisitos do estudo (Tabela V).

Tabela V. Variância total explicada

Componente	Autovalores Iniciais			Soma das Cargas Quadradas da Rotação		
	Total	% Variância	% Cumulativo	Total	% Variância	% Cumulativo
1	6.810	30.953	30.953	5.771	26.234	26.234
2	4.344	19.747	50.700	4.978	22.627	48.861
3	1.812	8.238	58.938	2.217	10.077	58.938

O passo seguinte consistiu em calcular os coeficientes de carga dos fatores rodados, apresentando a matriz de componentes. Como se pode observar na tabela VI, todos os coeficientes de carga dos fatores são superiores ou próximos a 0.7, isso significa que não há itens que devam ser eliminados do questionário e que a validade global do questionário é boa.

Tabela VI. Matriz de componentes rotacionados

Itens de Escala	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Q1		0.686	
Q2		0.686	
Q3		0.754	
Q4		0.741	
Q5		0.744	
Q6		0.747	
Q7		0.761	
Q8		0.768	
Q9		0.690	
Q10	0.786		
Q11	0.779		
Q12	0.703		
Q13	0.727		
Q14	0.765		
Q15	0.750		
Q16	0.775		
Q17	0.747		
Q18	0.737		
Q19	0.748		
Q20			0.818
Q21			0.832
Q22			0.824

## 4.2 Análise de diferenças grupais

### 4.2.1 Análise de diferenças no idadismo por grupos etários

Tabela VII. Análise de variância do idadismo por grupo etário

Grupo Etário	N	M±DP	F	Sig.	Comparações Significativas (LSD)	$\eta^2$
21-30 anos	110	3.68±0.90	2.631	0.073	31-45 anos (p=0.034)	0.015
31-45 anos	150	3.93±0.94				
>45 anos	82	3.72±1.00				

A análise de variância (ANOVA) não revelou diferenças significativas globais no idadismo entre os grupos etários ( $F=2.631$ ,  $p=0.073$ ), indicando uma homogeneidade relativa na experiência de discriminação etária na amostra. Contudo, análises pós-hoc com correção LSD identificaram um contraste específico: trabalhadores do grupo 31-45 anos ( $M=3.93$ ,  $DP=0.94$ ) reportaram significativamente maior idadismo comparado aos 21-30 anos ( $M=3.68$ ,  $DP=0.90$ ; diferença média=-0.251,  $p=0.034$ ). O tamanho do efeito ( $\eta^2=0.015$ ) sugere que apenas 1.5% da variância no idadismo é atribuível à idade, reforçando que o idadismo afeta transversalmente todas as faixas etárias, com um ligeiro pico no grupo intermediário (31-45 anos).

#### **4.2.2 Análise de diferenças no idadismo por dimensão da empresa**

Tabela VIII. Análise de variância do idadismo por dimensão da empresa

Dimensão	N	M±DP	F	Sig.	Comparações Significativas (LSD)	$\eta^2$
Até 50	111	3.98±0.95	3.815	0.023	>100 ( $p=0.006$ )	0.022
51-100	107	3.80±0.97				
>100	124	3.64±0.90				

Os resultados evidenciaram diferenças significativas nos níveis de discriminação etária conforme a dimensão da empresa. Conforme apresentado na Tabela VIII, observou-se um gradiente decrescente: empresas menores (até 50 funcionários) apresentaram a maior média do idadismo ( $M=3.98$ ,  $DP=0.95$ ), seguidas pelas empresas médias (51-100 funcionários;  $M=3.80$ ,  $DP=0.97$ ), enquanto as grandes empresas (Mais de 100 funcionários) exibiram a menor média ( $M=3.64$ ,  $DP=0.90$ ). A análise de variância confirmou que essas diferenças são estatisticamente significativas ( $F=3.815$ ,  $p=0.023$ ), embora o tamanho do efeito seja pequeno ( $\eta^2=0.022$ ), indicando que a dimensão da empresa explica aproximadamente 2.2% da variabilidade no idadismo. Análises pós-hoc

com correção LSD identificaram que a diferença significativa se concentra especificamente entre empresas com menos de 50 funcionários e empresas com mais de 100 funcionários ((MD=0.339, p=0.006).

### 4.3 Análise de regressão e teste do efeito de mediação

#### 4.3.1 O efeito do idadismo nos comportamentos de cidadania organizacional

O efeito do idadismo nos comportamentos de cidadania organizacional foi examinado através da análise de regressão linear *SPSS 29.0*, e a análise de correlação de *Pearson* mostrou que o idadismo estava significativamente correlacionada de forma negativa com os comportamentos de cidadania organizacional ( $r = -0.179$ ,  $p < 0.001$ ).

Foi ainda desenvolvido um modelo de regressão linear com o idadismo como variável independente e os comportamentos de cidadania organizacional como variável dependente. Os resultados são apresentados na Tabela IX:

Tabela IX. Resultados da análise de regressão do efeito do idadismo no CCO

Variável	B	EP	$\beta$	t	Sig.	F	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado
Constante	5.144	0.267		19.288	< 0.001	11.276	0.032	0.029
Idadismo	-0.229	0.068	-0.179	-3.358	< 0.001			

a) B = Coeficiente não padronizado, EP = Erro padrão,  $\beta$  = Coeficiente padronizado

O modelo de regressão foi globalmente significativo ( $F = 11.276$ , coeficiente de regressão normalizado  $\beta = -0.179$ ,  $p < 0.001$ ), indicando que o idadismo tem validade estatística preditiva para os comportamentos de cidadania organizacional. Em termos de poder explicativo do modelo,  $R^2 = 0.032$  indica que o idadismo explica 3.2% da variação total dos comportamentos de cidadania organizacional. Especificamente, o

coeficiente não normalizado do idadismo ( $B = -0,229$ ) indica que por cada aumento de uma unidade no idadismo, o nível de comportamentos de cidadania organizacional diminui significativamente em 0.229 unidades, em média. O modelo passa o teste de independência ( $Durbin-Watson = 1.914$ ) e a distribuição dos resíduos cumpre os requisitos. Em resumo, o idadismo é um fator de previsão negativo significativo dos comportamentos de cidadania organizacional e a hipótese H1 foi validada.

#### 4.3.2 O efeito da discriminação em função da idade na satisfação com o trabalho

A análise de regressão linear também foi utilizada para examinar o efeito do idadismo na satisfação no trabalho, e a análise de correlação de *Pearson* mostrou que o idadismo estava significativamente correlacionada de forma negativa com o comportamento de satisfação no trabalho ( $r = -0.318$ ,  $p < 0.001$ ). Foi desenvolvido um modelo de regressão linear utilizando o idadismo como variável independente e a satisfação no trabalho como variável dependente e os resultados são os apresentados na Tabela X.

Tabela X. Resultados da análise de regressão do efeito do idadismo na satisfação no trabalho

Variável	B	EP	$\beta$	t	Sig.	F	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado
Constante	5.864	0.271		21.609	< 0.001	38.132	0.101	0.098
Idadismo	-0.428	0.069	-0.318	-6.175	< 0.001			

a) B = Coeficiente não padronizado, EP = Erro padrão,  $\beta$  = Coeficiente padronizado

As análises de regressão linear indicaram que o idadismo era um fator de previsão negativo significativo da satisfação no trabalho. O modelo de regressão foi globalmente significativo ( $F = 38.132$ ,  $p < 0.001$ ), com o idadismo a explicar 10.1% da variação da satisfação no trabalho ( $R^2 = 0.101$ ,  $R^2$  ajustado = 0.098). Especificamente, cada aumento de 1 unidade no idadismo foi associado a uma diminuição significativa de 0.428

unidades na satisfação no trabalho ( $B = -0.428$ ,  $p < 0.001$ ), e o modelo passou no teste de covariância múltipla ( $VIF = 1.000$ ) e no teste de independência residual ( $Durbin-Watson = 1.953$ ). Portanto, H2 foi validada.

#### **4.3.3 O efeito da satisfação no trabalho nos comportamentos de cidadania organizacional**

Tal como em H1 e H2, utilizou-se a regressão linear para testar o efeito da satisfação no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. A análise de correlação de *Pearson* mostrou que a satisfação no trabalho contribuiu positivamente para os comportamentos de cidadania organizacional ( $r = 0.250$ ,  $p < 0.001$ ).

Foi então construído um modelo de regressão linear com a satisfação no trabalho como variável independente e os comportamentos de cidadania organizacional como variável dependente. Os resultados são apresentados na Tabela XI.

Tabela XI. Resultados da análise de regressão do efeito da satisfação no trabalho no CCO

Variável	B	EP	$\beta$	t	Sig.	F	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado
Constante	3.270	0.220		14.859	< 0.001	22.744	0.063	0.060
Satisfação	0.237	0.050	0.250	4.769	< 0.001			

a) B = Coeficiente não padronizado, EP = Erro padrão,  $\beta$  = Coeficiente padronizado

A análise de regressão linear mostrou que a satisfação no trabalho tem um efeito positivo significativo nos comportamentos de cidadania organizacional. O modelo de regressão foi globalmente significativo ( $F = 22.744$ ,  $p < 0.001$ ), onde a satisfação no trabalho tem poder explicativo para 6.3% da mudança nos comportamentos de cidadania organizacional ( $R^2 = 0.063$ ,  $R^2$  ajustado = 0.060). Em pormenor, por cada aumento de 1 unidade na satisfação no trabalho resulta num aumento significativo de 0.237 unidades

nos comportamentos de cidadania organizacional ( $B = 3.270$ ,  $p < 0.001$ ). O modelo passa o teste de independência (*Durbin-Watson* = 1.974) e a distribuição dos resíduos cumpre os requisitos. Por isso, H3 foi validada.

#### 4.3.4 Teste dos efeitos mediadores

O presente estudo utilizou o Modelo 4 do macroprograma *PROCESS* do *SPSS* desenvolvido por Hayes para testar o papel mediador da satisfação no trabalho entre o idadismo (variável independente) e os comportamentos de cidadania organizacional (variável dependente), tendo como variáveis de controlo o género, a idade, o nível de escolaridade, o nível hierárquico na empresa e a dimensão da empresa onde trabalham.

Os resultados mostram que a satisfação no trabalho é um mediador parcial significativo entre o idadismo e os comportamentos de cidadania organizacional. Os testes *bootstrap* (5000 repetições) mostram os seguintes resultados:

Tabela XII. Teste do modelo de mediação da satisfação no trabalho ( $N = 342$ )

Variável Explicativa	Variável Dependente	R	R <sup>2</sup>	F	$\beta$	t
Idadismo	CCO	0.2197	0.0483	2.8324	-0.1960	-3.589***
Idadismo	Satisfação no trabalho	0.3765	0.1417	9.2193	-0.3320	-6.402***
Idadismo	CCO	0.2875	0.0827	4.3003	-0.1295	-2.277*
Satisfação no trabalho					0.2002	3.539***

a)  $\beta$  = Coeficiente padronizado, CCO = Comportamento da Cidadania Organizacional,  $p < 0.001$  \*\*\*;  $p < 0.05$  \*

Tabela XIII. Decomposição do efeito total, direto e mediado

Efeito	Valor do Efeito	Boot EP	Boot IC 95% Inferior	Boot IC 95% Superior	Efeito Relativo
Efeito Total	-0.2501	0.0697	-0.3872	-0.1130	100%
Efeito Direto	-0.1653	0.0726	-0.3081	-0.0225	66.1%
Efeito Mediado	-0.0848	0.0261	-0.1396	-0.0363	33.9%

a) *Boot* EP = Erro padrão *Bootstrap*, IC = Intervalo de Confiança

Em primeiro lugar, os resultados indicaram que o idadismo previa de forma significativamente negativa os comportamentos de cidadania organizacional ( $\beta = -0.1960$ ,  $t = -3.589$ ,  $p < 0.001$ ); além disso, o idadismo foi capaz de prever de forma significativamente negativa a satisfação no trabalho ( $\beta = -0.3320$ ,  $t = -6.402$ ,  $p < 0.001$ ). Quando o idadismo e a satisfação no trabalho foram incluídas, o efeito direto do idadismo sobre os comportamentos de cidadania organizacional manteve-se significativo ( $\beta = -0.1295$ ,  $t = -2.277$ ,  $p < 0.05$ ), enquanto a satisfação no trabalho também foi capaz de prever de forma significativamente positiva os comportamentos de cidadania organizacional ( $\beta = 0.2002$ ,  $t = 3.539$ ,  $p < 0.001$ ).

Uma análise mais aprofundada dos efeitos mediadores mostrou que, com a inclusão da variável mediadora satisfação no trabalho, os limites superior e inferior do intervalo de confiança de 95% para o efeito direto do idadismo nos comportamentos de cidadania organizacional não continham 0, com um IC de *Boot* de  $[-0.3081, -0.0225]$ , e os limites superior e inferior do intervalo de confiança de 95% para o efeito mediador da satisfação no trabalho não continham 0, com um IC de *Boot* de  $[-0.1396, -0.0363]$ , o que significa que o efeito mediador da satisfação no trabalho é significativo e parcial. Este efeito direto ( $-0.1653$ ) e o efeito mediador ( $-0.0848$ ) representaram 66.1% e 33.9% do efeito total ( $-0.2501$ ), respetivamente. Por conseguinte, a hipótese H4 é validada.

## V Discussão dos resultados

O idadismo é uma situação em que os trabalhadores são objeto de um tratamento injustificado devido à sua idade, uma característica inerente a todas as pessoas, que não é desejável nem justificada (Ng et al., 2008). Os trabalhadores confrontados com esta situação vão alterar a sua relação com a organização. Pelo facto de os colaboradores estarem a dar mais sem receberem o que merecem, isto fará com que passem a dar menos para reequilibrar as suas relações com a organização (Liu, 2019). Tanto quanto é do nosso conhecimento, este é o primeiro estudo a examinar empiricamente o impacto do idadismo nos comportamentos de cidadania organizacional. Os resultados mostram que a discriminação em função da idade no local de trabalho reduz significativamente os comportamentos de cidadania organizacional (H1:  $\beta = -0.179$ ,  $p < 0.001$ ) e a satisfação no trabalho (H2:  $\beta = -0.318$ ,  $p < 0.001$ ).

Este estudo evidencia ainda o mecanismo pelo qual o idadismo no local de trabalho reduz os comportamentos de cidadania organizacional, através da diminuição da satisfação no trabalho. Assim, a satisfação no trabalho desempenha um papel mediador entre o idadismo no local de trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional (H4: 33.9% do efeito mediador).

Um achado crítico revela que o idadismo não é um fenómeno restrito a grupos etários específicos e se manifesta transversalmente em todas as faixas etárias. A ausência de diferenças significativas entre jovens (21-30 anos) e seniores (>45 anos) ( $p=0.763$ ) corrobora a tese de vulnerabilidade universal (Jiang, 2023), onde tanto trabalhadores juniores quanto seniores enfrentam níveis comparáveis de discriminação etária.

Contudo, o pico de idadismo no grupo 31-45 anos pode refletir um efeito sanduíche geracional: estes trabalhadores simultaneamente enfrentam estereótipos associados a

idosos e estereótipos atribuídos a jovens, num duplo vínculo discriminatório. Este ligeiro pico no meio de carreira já foi sugerido por Rupp et al. (2006), que associam maior sensibilidade a discriminações nesta fase à pressão por promoção e estabilidade. Simultaneamente, a quase inexistência de diferença entre os extremos etários corrobora a ideia de que o idadismo é um fenómeno multigeracional, afetando igualmente jovens e seniores. Este achado também expande o modelo de bidirecionalidade de Snape e Redman (2003), sugerindo que a idade intermediária constitui um risco adicional.

Analisando a discriminação em razão da idade sentida pelos trabalhadores em empresas de diferentes dimensões, observámos diferenças significativas no idadismo conforme a dimensão da organização: empresas com até 50 funcionários reportam maior idadismo do que grandes empresas (>100 funcionários). Estes resultados sugerem que organizações de menor dimensão, frequentemente com estruturas menos formalizadas de gestão de recursos humanos e menos políticas de diversidade, facilitam comportamentos discriminatórios. Em contraste, grandes empresas tendem a implementar códigos de conduta e programas de sensibilização, o que reduz, ainda que modestamente, percepções de injustiça etária (Chiaburu & Harrison, 2008).

Em sociedades de matriz confucionista, como a China, a idade tende a ser respeitada o que, à primeira vista, parece proteger os mais velhos. No entanto, Saluy et al. (2024) demonstram que as tradições superficiais de respeito pelos idosos em sociedades de elevado poder de distância ocultam frequentemente discriminações implícitas: por um lado, a experiência dos trabalhadores mais velhos acaba sobrevalorizada em detrimento da expertise dos mais jovens (por exemplo, são considerados como demasiado jovem para conhecer as regras), e, por outro, os cuidados excessivos dispensados aos idosos

configuram um idadismo benevolente – um tipo de preconceito mascarado de proteção. No contexto chinês, em que o *Xiao* (piedade filial) e a alta distância do poder institucionalizam esses comportamentos, tais práticas acabam por reduzir a satisfação no trabalho ao esbater as fronteiras de responsabilidade e autonomia entre gerações, tornando ainda mais premente o combate ao idadismo em todas as suas formas. No nosso estudo, o mecanismo mediador da satisfação no trabalho reforça que qualquer forma de idadismo, seja hostil ou benevolente, gera frustração e desequilíbrio na relação organizacional, minando o capital psicológico e a vontade de contribuir além das tarefas formais (Ng & Feldman, 2013).

## **VI Conclusão**

Através de um inquérito a 342 trabalhadores chineses, este estudo permitiu revelar que o idadismo é um inibidor significativo dos comportamentos de cidadania organizacional, quer direta, quer indiretamente pela redução da satisfação no trabalho.

O efeito direto do idadismo sobre os comportamentos cidadania organizacional reflete a lógica da punição a nível comportamental. Os trabalhadores protestam contra a injustiça reduzindo as contribuições fora do papel. Estes resultados são passíveis de ser interpretados à luz das trocas sociais (Blau, 1964), alargando as fronteiras explicativas da teoria ao contexto intergeracional.

O forte efeito do idadismo sobre a satisfação no trabalho revela a fragilidade do sistema de avaliação afetiva - quando é negado valor aos trabalhadores devido à sua idade, o seu sentido de significado é o primeiro a ruir (Hu, 2022). Na China, onde as pressões de reforma tardia e de emprego dos jovens se sobrepõem, este é um tema da maior relevância (Liu, 2019). Este estudo revela que tanto os jovens como os idosos correm o mesmo risco de discriminação etária e que o idadismo no local de trabalho reduz os comportamentos de cidadania organizacional tanto nos jovens como nos mais velhos.

Um dos principais contributos deste estudo é a validação empírica do mecanismo de mediação da satisfação profissional na relação entre idadismo e comportamentos de cidadania organizacional, numa amostra de trabalhadores chineses. Embora o efeito mediador da satisfação profissional seja pequeno, revela que o aumento da satisfação no trabalho permite minimizar os efeitos negativos do idadismo nos comportamentos de cidadania organizacional.

## **6.1 Implicações do estudo**

As conclusões deste estudo têm diretrizes claras para a prática organizacional. Em primeiro lugar, os gestores das organizações chinesas devem enfrentar a questão do idadismo no local de trabalho. Contrariamente às crenças de muitos gestores de empresas, a correlação entre a idade de um trabalhador e o seu desempenho não é significativa (Ng et al., 2008), o que significa que a discriminação em função da idade dos trabalhadores não deve nem pode ser justificada. Tratar os trabalhadores de forma diferente com base na diferença de idade só prejudicará os interesses da organização. Por conseguinte, a percepção das empresas tem de mudar.

Várias recomendações podem ser feitas aos gestores, e em especial aos gestores de recursos humanos, tendo em vista reduzir a discriminação etária e promover a inclusão: i) eliminar todas as formas de discriminação institucional (e.g., limiares de promoção para trabalhadores mais velhos); ii) focar-se na criação de sistemas de avaliação baseados nas competências e não na idade; iii) dar formação dos trabalhadores mais velhos em tecnologia e dar incentivos à inovação aos mais jovens (Hu, 2016).

Em segundo lugar, centrando-se em mecanismos para melhorar a satisfação no trabalho, as empresas precisam de reestruturar os seus sistemas de percepção de equidade, tais como a introdução de avaliações de desempenho anónimas para garantir que a atribuição de recursos e as oportunidades de promoção não são interferidas por preconceitos de idade (Salomão et al., 2023). Mais importante ainda, a ativação da cidadania organizacional no local de trabalho é a chave para melhorar a competitividade – a experiência dos trabalhadores mais velhos e a inovação digital dos trabalhadores mais jovens podem ser complementadas por equipas mistas e projetos de colaboração. No âmbito organizacional, é essencial que as empresas promovam programas

intergeracionais capazes de transformar tensões intergeracionais em oportunidades de cooperação, incentivando a colaboração entre trabalhadores mais velhos e mais jovens (George et al., 2024).

Além disso, as conclusões do estudo fornecem uma base científica para os decisores políticos melhorarem a regulamentação contra o idadismo através da colaboração entre o governo e as empresas e para incentivarem as empresas a passarem do cumprimento passivo para a criação ativa de valor. Estas práticas não são apenas importantes para o bem-estar dos indivíduos, mas também uma estratégia fundamental para as organizações alcançarem um desenvolvimento sustentável no meio da mudança geracional e da revolução tecnológica.

Quanto aos trabalhadores individuais, quando se deparam com a discriminação em razão da idade, devem identificar corretamente o seu próprio valor, melhorar a sua autoavaliação central para resistir à informação negativa do mundo exterior e concluir o seu trabalho ao seu próprio ritmo.

A idade, longe de representar uma limitação, deve ser entendida como uma dimensão rica da diversidade. Para alcançar um ecossistema organizacional verdadeiramente inclusivo, é imprescindível desconstruir estereótipos, implementar salvaguardas institucionais e redefinir as perceções sobre o envelhecimento no trabalho, permitindo que cada geração contribua de forma plena e que todas prosperem em conjunto.

## **6.2 Limitações do estudo**

Como qualquer estudo, este apresenta algumas limitações que importa referir. Em termos da amostra do inquérito, depois de excluídas as amostras inválidas, a dimensão da amostra é de 342, o que não é muito suficiente, e a sua representatividade tem de ser

reforçada. Além disso, a amostra para este estudo é uma amostra por conveniência, que tem uma representatividade limitada e pode não refletir adequadamente o grupo mais vasto, por exemplo, a maioria das amostras é composta por funcionários e a hierarquia de funções carece de um certo grau de abrangência, enfraquecendo a perspectiva dos gestores. A população da pesquisa deste estudo foi limitada a funcionários na China, e essa limitação cultural e geográfica dificulta a generalização dos resultados para populações de trabalhadores em outros contextos culturais ou países. Portanto, estudos futuros podem considerar a adoção de um método de amostragem mais representativo e a expansão da amostra para diferentes culturas e regiões para aumentar a generalização e a validade externa dos resultados.

Além disso, neste estudo, apenas a satisfação no trabalho foi escolhida como variável mediadora e o efeito mediador foi verificado. No entanto, devem existir outros fatores mediadores entre a cadeia de cidadismo e os comportamentos de cidadania organizacional, que podem ser mais explorados no futuro, incluem comprometimento organizacional (Ensher et al., 2001), ambiente de comunicação (Liu, 2019), sentimento de alienação no trabalho (Hu, 2022), identificação organizacional (Tufan & Wendt, 2020), etc.

## Referências

- Aldrin, N., & Yunanto, K. T. (2019). Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *The Open Psychology Journal*, 12(1), 126–134. <https://doi.org/10.2174/1874350101912010126>
- Anand, A., James, L., Varma, A., & Dhal, M. (2024). Age is just a number, but with number comes prejudice: Exploring workplace ageism and charting directions. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2023-4030>
- Bachrach, D. G., Wang, H., Bendoly, E., & Zhang, S. (2007). Importance of organizational citizenship behaviour for overall performance evaluation: Comparing the role of task interdependence in China and the USA. *Management and Organization Review*, 3(2), 255-276
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Butler, R. N. (1969). Age-ism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, 9(4), 243–246. [https://doi.org/10.1093/geront/9.4\\_Part\\_1.243](https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243)
- Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Gremigni, P. (2021). The Role of Organizational Citizenship Behavior and Gender between Job Satisfaction and Task Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), 9499. <https://doi.org/10.3390/ijerph18189499>
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Coulon, S., Von Hippel, C., & Peters, K. (2024). Age-based stereotype threat in the workplace: A daily diary study of antecedents and mechanisms. *Psychology and Aging*, 39(6), 688–699. <https://doi.org/10.1037/pag0000839>

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dong, R., Yu, W., Ni, S., & Hu, Q. (2023). Ageism and employee silence: The serial mediating roles of work alienation and organizational commitment. *Ethics & Behavior*, 33(8), 702–721. <https://doi.org/10.1080/10508422.2022.2126843>
- Dr. A.Shaji George, Dr. T. Baskar, & Dr. P. Balaji Srikaanth. (2024). *Bridging the Generational Divide: Fostering Intergenerational Collaboration and Innovation in the Modern Workplace*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.12348084>
- Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J., & Donaldson, S. I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 53–72. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200101/02\)12:1<53::AID-HRDQ5>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200101/02)12:1<53::AID-HRDQ5>3.0.CO;2-G)
- Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2021). To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 125–142. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1839421>
- Finkelstein, L. M., Ryan, K. M., & King, E. B. (2013). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 633–657. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.673279>
- Harada, K., Sugisawa, H., Sugihara, Y., Yanagisawa, S., & Shimmei, M. (2019). Perceived Age Discrimination and Job Satisfaction Among Older Employed Men in Japan. *The International Journal of Aging and Human Development*, 89(3), 294–310. <https://doi.org/10.1177/0091415018811100>
- Hermawan, F., Purnomo, H., Kusumastuti, D., Fitriana, R., Octaleny, E., Ie, M., & Sudadi, S. (2024). The role of transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) of SMEs employees in the

digital era. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(7), 5194. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i7.5194>

- Hu, L. (2016). Age discrimination and its impact on the work withdrawal behavior of pre-retirement employees: The role of work alienation and pre-retirement anxiety. *Research on Financial and Economic Issues*, 6, 117-122. <https://doi.org/10.19654/j.cnki.cjwtyj.2016.06.017>
- Jiang, A. (2023). *A double-edged sword model of the impact of reverse age discrimination on new employees' job engagement* (Master's thesis). Beijing University of Technology.
- Jiang, Y., & Pan, C. (2017). Revisão e perspectivas de pesquisa sobre discriminação etária no local de trabalho (*A Review and Prospects of Research on Age Discrimination in the Workplace*). *Modernization of Management*, 37(3), 126-129.
- Lee, M. C. C., Lin, M. H., Srinivasan, P. M., et al. (2023). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43(11), 9567–9582. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
- Li, Q. (2024). Ethical leadership, internal job satisfaction and OCB: The moderating role of leader empathy in emerging industries. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 901. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03367-w>
- Liu, B. (2024). Age Discrimination in Chinese Internet Workplace. *Journal of Education*, 27.
- Liu, C., Spector, P. E., & Shi, L. (2007). Cross-national job stress: a quantitative and qualitative study. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 209-239.
- Liu, C.-C., Liu, L.-F., & Chuang, S.-S. (2022). The Effect of Ageist Behaviors on Home Care Workers' Job Satisfaction and Retention in Long-Term Care. *Journal of Applied Gerontology*, 41(2), 322–331. <https://doi.org/10.1177/0733464820975598>
- Liu, J. (2019). *A study on the influence of inter-generational conflicts between superiors and subordinates on the organizational citizenship behavior of the new generation employees: The mediating role of communication atmosphere* (Master's thesis). Guangxi University.

- LIU, Xiao. (2019). *Organisational Support and Incentives: An Empirical Study with R&D Teams*. Xiamen University Press. ISBN 978-7-5615-7405-8.
- Macdonald, J. L., & Levy, S. R. (2016). Ageism in the Workplace: The Role of Psychosocial Factors in Predicting Job Satisfaction, Commitment, and Engagement. *Journal of Social Issues*, 72(1), 169–190. <https://doi.org/10.1111/josi.12161>
- Marchiondo, L. A., Gonzales, E., & Ran, S. (2016). Development and Validation of the Workplace Age Discrimination Scale. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 493–513. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9425-6>
- Marchiondo, L. A., Gonzales, E., & Williams, L. J. (2019). Trajectories of Perceived Workplace Age Discrimination and Long-Term Associations with Mental, Self-Rated, and Occupational Health. *The Journals of Gerontology: Series B*, 74(4), 655–663. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbx095>
- Ministério da Educação da China. (2024, 15 de novembro). 《2024 届全国普通高校毕业生就业创业工作的通知》 [Aviso sobre o trabalho de emprego e empreendedorismo para graduados universitários em 2024]. [http://www.moe.gov.cn/jyb\\_xwfb/s5147/202411/t20241115\\_1163118.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/s5147/202411/t20241115_1163118.html)
- Ministério dos Assuntos Cívicos da China. (2024, setembro). 《关于渐进式延迟法定退休年龄改革的决议》 [Resolução sobre a reforma do adiamento gradual da idade legal de reforma]. <https://www.mca.gov.cn/n152/n166/c1662004999980001472/content.html>
- Mohamed, S. A. A. K., & Shaban, M. (2024). Age and expertise: The effects of ageism on professional recognition for senior nurses. *Geriatric Nursing*, 60, 70–78. <https://doi.org/10.1016/j.gerinurse.2024.08.045>
- Mourshed, M. (2021). *The economic impact of ageism*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/about-us/social-responsibility/the-economic-impact-of-ageism>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>

- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 583–606. <https://doi.org/10.1002/job.1802>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Paleari, F. G., Brambilla, M., & Fincham, F. D. (2019). When prejudice against you hurts others and me: The case of ageism at work. *Journal of Applied Social Psychology*, 49(11), 704–720. <https://doi.org/10.1111/jasp.12628>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*.
- PricewaterhouseCoopers. (2021). *期待与忐忑：职场人的真实心声* [Expectativas e ansiedades: As vozes reais dos profissionais do local de trabalho] (Relatório da Pesquisa Global sobre o Local de Trabalho na China).
- Redman, T., & Snape, E. (2006). The Consequences of Perceived Age Discrimination Amongst Older Police Officers: Is Social Support a Buffer?\*. *British Journal of Management*, 17(2), 167–175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00492.x>
- Rupp, D. E., Vodanovich, S. J., & Credé, M. (2006). Age Bias in the Workplace: The Impact of Ageism and Causal Attributions<sup>1</sup>. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(6), 1337–1364. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00062.x>
- Salomão Filho, A., Tillmanns, T., & Corrigan, T. (2023). Ageing Organizations: Reviewing the Literature and Making a Few Recommendations for Human Resource Management. *Merits*, 3(4), 640–653. <https://doi.org/10.3390/merits3040038>
- Saluy, A. B., Syawal, M., Sudjono, Pramudena, S. M., Novawiguna, Kemalasari, & Gustiah, I. P. (2024). Organizational commitment, transformational leadership and job satisfaction as predictors of organizational citizenship behavior among civil servants in

- Indonesia. *Journal of System and Management Sciences*, \*14\*(1), 275–289. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0116>
- Snape, E., & Redman, T. (2003). Too old or too young? The impact of perceived age discrimination. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 78–89. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00085.x>
- Tsai, J.-C., & Chang, W.-P. (2022). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between workplace bullying and organizational citizenship behavior in nurses. *Work*, 72(3), 1099–1108. <https://doi.org/10.3233/WOR-210036>
- Tufan, P., & Wendt, H. (2020). Organizational identification as a mediator for the effects of psychological contract breaches on organizational citizenship behavior: Insights from the perspective of ethnic minority employees. *European Management Journal*, 38(1), 179–190. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.07.001>
- Waligóra, Ł. (2024). Exploring the Impact of Age Diversity on Organizational Identification: A Study of HR Practices and Perceived Age Discrimination Climate. *Administrative Sciences*, 14(10), 243. <https://doi.org/10.3390/admsci14100243>
- WHO (2021), “Ageing: ageism”, July 2022, available at: [www.who.int/news-room/questions-andanswers/item/ageing-ageism](http://www.who.int/news-room/questions-andanswers/item/ageing-ageism)
- Zulkarnain, D., & Manurung, A. D. R. (2020). The influences of transformational leadership, organizational citizenship behavior, and quality of work life on the job satisfaction. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(3), 331–346. <https://doi.org/10.31933/dijms.v1i1.115>

## Apêndices

### 1. Questionário (versão em português)

Caro(a) Senhor(a):

Muito obrigada pela sua participação neste questionário. Os dados deste questionário são utilizados para o meu TFM, que tem como objetivo explorar o mecanismo do impacto do idadismo no local de trabalho na satisfação no trabalho e nos comportamentos de cidadania organizacional dos trabalhadores. Não há respostas certas ou erradas, e todas são confidenciais, por isso, por favor, escolha a opção mais adequada à sua situação. Obrigada pela vossa colaboração!

Leia atentamente as seguintes afirmações e selecione o valor adequado de acordo com a sua situação concreta.

		Discordo totalmente – Concordo totalmente						
1	Perdi algumas tarefas ou oportunidades de trabalho devido à minha idade.	1	2	3	4	5	6	7
2	As minhas contribuições não são valorizadas devido à minha idade.	1	2	3	4	5	6	7
3	Tenho poucas oportunidades de expressar as minhas ideias devido à minha idade.	1	2	3	4	5	6	7
4	Fui julgado(a) injustamente devido à minha idade.	1	2	3	4	5	6	7
5	Tenho menos apoio social devido à minha idade.	1	2	3	4	5	6	7
6	Fui tratado(a) como menos capaz devido à minha idade.	1	2	3	4	5	6	7
7	Fui muitas vezes menos respeitado(a) devido à minha idade.	1	2	3	4	5	6	7
8	Algumas pessoas atrasam ou ignoram os meus pedidos devido à minha idade.	1	2	3	4	5	6	7
9	Algumas pessoas culpam-me por fracassos ou problemas devido à minha idade.	1	2	3	4	5	6	7

		Discordo totalmente – Concordo totalmente						
1	Se alguém não consegue acompanhar o seu trabalho, eu ajudo-o(a).	1	2	3	4	5	6	7
2	Estou disposto a partilhar os meus pontos fortes com os outros trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
3	Tento fazer o meu melhor para ser um mediador quando outros colegas não estão de acordo.	1	2	3	4	5	6	7
4	Faço tudo o que está ao meu alcance para evitar conflitos com colegas.	1	2	3	4	5	6	7
5	Estou disposto a dedicar algum tempo a ajudar os colegas que estejam a ter problemas no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6	Antes de fazer qualquer coisa que os possa afetar, informo os colegas com antecedência.	1	2	3	4	5	6	7
7	Encorajo os outros colegas quando estão em baixo.	1	2	3	4	5	6	7
8	Apresento sugestões construtivas sobre a forma de melhorar a eficiência da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
9	Estou disposto a arriscar ressentimentos ao expressar a minha opinião sobre o que é melhor para a empresa.	1	2	3	4	5	6	7

10	Assisto e participo ativamente nas reuniões da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
----	--------------------------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

		Discordo totalmente – Concordo totalmente					
1	No geral, não gosto do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
2	No geral, estou satisfeito com o trabalho.	1	2	3	4	5	6
3	No geral, gosto de trabalhar aqui.	1	2	3	4	5	6

**1. O seu género é:**

A. Masculino B. Feminino

**2. A sua idade é: \_\_\_\_\_.**

**3. O seu nível de escolaridade é:**

A. Sem formação superior; B. Licenciatura C. Mestrado D. Doutoramento

**4. O seu nível hierárquico na empresa é:**

A. Funcionário B. Supervisor C. Gestor intermédio D. Gestor de topo

**5. A dimensão da empresa onde trabalha é:**

A. Até 50 colaboradores B. 51-100 colaboradores C. 101-500 colaboradores  
D. Mais de 500 colaboradores

**2. Questionário (versão em chinês)**

尊敬的先生/女士:

您好! 非常感谢您参与此次问卷调查, 此次问卷数据用于我的研究生毕业论文, 是为了探寻职场年龄歧视对工作满意度、员工组织公民行为的影响机制, 答案没有对错之分, 并且都是保密的, 请按实际情况选择更符合您情况的选项。感谢您的配合!

请仔细阅读下面的语句, 根据您的实际情况选择相应数值。

		很不同意  很同意						
1	由于年龄原因, 我错失了一些工作任务或机会。	1	2	3	4	5	6	7
2	由于年龄原因, 我的贡献没有受到重视。	1	2	3	4	5	6	7
3	由于年龄原因, 我很少有机会表达自己的想法。	1	2	3	4	5	6	7
4	由于年龄原因, 我受到不公平的评价。	1	2	3	4	5	6	7
5	由于年龄原因, 我得到的社会支持较少。	1	2	3	4	5	6	7
6	由于年龄原因, 我被当成能力较差的人。	1	2	3	4	5	6	7
7	由于年龄原因, 我经常更少的被尊重。	1	2	3	4	5	6	7
8	有人会因为我的年龄而拖延或者忽视我的请求。	1	2	3	4	5	6	7
9	有人会因为我的年龄而将失败或问题归咎于我。	1	2	3	4	5	6	7

		很不同意  很同意						
1	如果有员工的工作跟不上, 会给予帮助。	1	2	3	4	5	6	7
2	愿意与单位的其他员工共享自己的特长。	1	2	3	4	5	6	7
3	当单位的其他成员意见不一致的时候, 尽力做调解人。	1	2	3	4	5	6	7

4	采取措施尽力避免与单位的其他成员产生矛盾。	1	2	3	4	5	6	7
5	愿意花时间帮助在工作中遇到问题的单位成员。	1	2	3	4	5	6	7
6	在做有可能影响到单位其他成员的事之前，会提前跟他们打招呼。	1	2	3	4	5	6	7
7	在单位其他成员情绪低落的时候，会加以鼓励。	1	2	3	4	5	6	7
8	对于如何提高单位效率提供建设性建议。	1	2	3	4	5	6	7
9	愿意冒着遭到不满的危险表达自己对什么是对单位最好的看法。	1	2	3	4	5	6	7
10	参加并积极参与团队会议。	1	2	3	4	5	6	7

		很不同意  很同意					
1	总的来讲，我不喜欢我的工作。	1	2	3	4	5	6
2	总的来讲，我对工作满意。	1	2	3	4	5	6
3	总的来讲，我喜欢在这里工作。	1	2	3	4	5	6

1. 您的性别是：A.男 B.女
2. 您的年龄是 \_ \_ \_ \_ \_。
3. 您受教育程度为 ( ) A. 大专及以下 B. 本科 C. 硕士 D. 博士
4. 您的职务层级为 ( ) A. 普通职工 B. 基层管理者 C. 中层管理者 D. 高层管理者
5. 您所在企业的经营规模是 ( ) A. 50 人及以下 B. 51-100 人 C. 101-500 人 D. 500 人以上