

A influência das práticas de diversidade etária no bem-estar e na intenção de saída dos trabalhadores: O papel do contrato psicológico relacional

Inês C. Sousa ¹, Marlene Manuel², Beatriz Boavida², Ana Rocha², Beatriz Martins² & Beatriz Lebre²

¹ Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Business Research Unit (BRU-IUL), Lisboa, Portugal

² Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Escola de Ciências Sociais e Humanas (ECSH), Lisboa, Portugal

Resumo: O envelhecimento da população mundial acarreta inúmeros desafios para as organizações, entre os quais a retenção de uma força de trabalho cada vez mais diversa em termos de idade. Com base nas teorias do contrato psicológico e da troca social, este estudo examina o efeito das práticas de diversidade etária no bem-estar subjetivo e na intenção de saída dos trabalhadores via contrato psicológico relacional. Uma amostra de 257 trabalhadores portugueses respondeu a um questionário. A análise de equações estruturais foi aplicada para testar o modelo de mediação. Os resultados mostraram que a existência de práticas de diversidade etária contribui para o desenvolvimento de um contrato psicológico do tipo relacional o que, por sua vez, leva a maiores níveis de bem-estar e a menores intenções de saída da organização. As implicações teóricas e práticas dos resultados são discutidas.

Palavras-chave: Envelhecimento; Práticas de diversidade etária; Contrato psicológico; Bem-estar; Intenção de saída.

The influence of age diversity practices on workers' well-being and intention to leave: The role of the relational psychological contract: The aging of the world population poses numerous challenges for organizations, including the retention of an increasingly age diverse workforce. Drawing on psychological contract and social exchange theories, this study examines the effect of age-diversity practices on workers' subjective well-being and turnover intention through a relational psychological contract. A sample of 257 Portuguese workers answered a questionnaire. Structural equation modelling (SEM) was applied to test the mediation model. The results showed that the existence of age-diversity practices contributes to the development of a relational psychological contract, which, in turn, leads to higher levels of well-being and lower turnover intentions. Theoretical and practical implications of results are discussed.

Keywords: Aging; Age-diversity practices; Psychological contract; Well-being; Turnover intention.

O envelhecimento da população mundial é um fenómeno inquestionável. Nas últimas décadas, com a diminuição das taxas de fertilidade e mortalidade, a percentagem de crianças e jovens tem diminuído, enquanto o número de idosos tem aumentado de forma abrupta (Nagarajan et al., 2016). Em 2017, 12,7% da população mundial tinha 60 ou mais anos e estima-se que esta percentagem suba para 21,3% até 2050 (Nações Unidas, 2017). Em Portugal, esta percentagem era de 27,9% em 2017, tornando-o o quarto país mais envelhecido do mundo, com as projeções a apontar para 41,7% em 2050 (Nações Unidas, 2017).

Decorrente desta transição demográfica, surgem desafios quer para as sociedades, quer para as organizações. Os custos com reformas e sistemas de saúde multiplicam-se o que, associado a outros fatores (e.g., mudanças nos padrões de consumo, taxas de emprego), pode contribuir para o abrandamento do crescimento económico mundial (Nagarajan et al., 2016; Siliverstovs et al., 2011). Nas organizações, em particular, crescem as preocupações relativas à capacidade para o trabalho e produtividade dos trabalhadores mais velhos e à transferência de conhecimento para os mais jovens (Conen et al., 2012). Em Portugal, estima-se que, perante o decréscimo da população jovem e o aumento da população idosa, o índice de envelhecimento nacional mais do que duplicará entre 2015 e 2080, passando de 147 idosos por cada 100 jovens para 317 idosos por cada 100 jovens (Instituto Nacional de Estatísticas (INE), 2017). Tal

¹ Morada para correspondência: Iscte – Instituto Universitário de Lisboa, Avenida das Forças Armadas, Edifício II, Gabinete D406 1649-026 Lisboa. E-mail: ines_carneiro_sousa@iscte-iul.pt

leva a uma queda do índice de renovação da população em idade ativa que, em 2014, era de 84 pessoas com 20 a 29 anos de idade por cada 100 pessoas com 55 a 64 anos de idade (INE, 2015). Isto significa que o número de pessoas em idade potencial de saída do mercado de trabalho não é compensado pelo número de pessoas em idade potencial de entrada no mercado de trabalho.

Como resposta a este cenário, vários governos têm vindo a alterar a legislação sobre a reforma, associando-a à crescente esperança média de vida, e apelando às organizações que se envolvam na promoção de uma vida profissional mais longa e sustentável (Truxillo et al., 2015; Sousa et al., 2019). Neste sentido, os empregadores têm um papel particularmente relevante na retenção de uma força de trabalho diversa em termos de idade, através da gestão estratégica de recursos humanos. De facto, a investigação anterior demonstrou que as práticas de recursos humanos podem influenciar negativamente a intenção de saída dos trabalhadores (e.g., Alfes et al., 2013). No entanto, é necessário ir além de práticas universalmente aplicadas a todos os trabalhadores ou a grupos etários específicos e considerar as diferenças interindividuais nas necessidades e objetivos no trabalho. As organizações são por isso encorajadas a adotar uma postura proativa na conceção e implementação de práticas que promovam o desempenho, o desenvolvimento, o bem-estar subjetivo dos trabalhadores de todas as idades, e acompanhem a evolução das suas motivações ao longo da vida (Boehm et al., 2014; Kooij et al., 2013; Van de Voorde et al., 2012) – as práticas de diversidade etária. Considerando o crescente interesse da investigação no tema, o presente estudo tem como objetivo analisar o impacto das práticas de diversidade etária no bem-estar e na intenção de saída dos trabalhadores via contrato psicológico relacional.

Apesar do amplo conjunto de trabalhos já conduzidos sobre a influência das práticas de recursos humanos no bem-estar (para revisão cf. Van de Voorde et al., 2012) e nas intenções de saída da organização (e.g., Allen et al., 2003; Luna-Arocas & Camps, 2008), a investigação sobre o papel de práticas de diversidade etária nos resultados individuais e organizacionais é ainda escassa (Ali & French, 2019). Também os processos subjacentes a esta relação são ainda pouco compreendidos, sendo inclusive poucos os estudos que abordam a relação do tipo de contrato psicológico com as variáveis em estudo. Assim, este estudo contribui para a literatura ao examinar as práticas de diversidade etária, um construto ainda pouco explorado, como antecedente do bem-estar subjetivo e da intenção de saída da organização. Finalmente, esta investigação propõe e mostra que o contrato psicológico do tipo relacional tem um papel particularmente importante na promoção do bem-estar dos trabalhadores e na sua retenção.

Práticas de diversidade etária

Face ao contexto atual de envelhecimento populacional, o interesse da comunidade científica pela extensão da vida profissional tem aumentado nos últimos anos. Investigadores de diferentes áreas como a gestão e a psicologia têm procurado perceber o impacto do envelhecimento da força laboral e de que forma as organizações, através de práticas e políticas de recursos humanos, podem tirar partido da diversidade etária nas organizações (Boehm et al., 2014; Truxillo et al., 2015).

É também de notar que, ao longo da vida, os indivíduos atravessam um conjunto de mudanças intraindividuais características da idade (e.g., cognitivas, motivacionais) que se refletem nas diversas dimensões do seu quotidiano, nomeadamente na sua vida profissional (Truxillo et al., 2015). Por exemplo, Kooij e colegas (2013) verificaram que a associação entre as práticas de recursos humanos de desenvolvimento e o bem-estar enfraquece com a idade, isto é, esta associação é mais forte para os trabalhadores mais jovens, enquanto efeito contrário acontece com as práticas de manutenção. Estes resultados colocam em evidência a importância da implementação de práticas sensíveis à idade dos trabalhadores.

Torna-se assim fundamental a criação e implementação de práticas de diversidade etária. Estas dizem respeito ao grau no qual os trabalhadores percebem que as práticas organizacionais são flexíveis, inclusivas, e não discriminatórias, tendo em conta a inconstância temporal das suas necessidades e interesses (Sousa et al., 2019). As práticas de diversidade etária distinguem-se, assim, das práticas universais de recursos humanos pela sua sensibilidade às necessidades dos trabalhadores de todos os grupos etários, desde os talentos mais jovens e exigentes aos mais velhos e experientes (Sousa & Ramos, 2019; Walker, 1999). A implementação destas práticas deve incluir as diversas dimensões da gestão de recursos humanos de forma a criar um ambiente de trabalho onde todos se sentem integrados, incluindo o recrutamento e seleção, o desenvolvimento e promoção, a avaliação de desempenho, o ajustamento do trabalho ao indivíduo e o reconhecimento (Boehm et al., 2014; Sousa et al., 2019). Por exemplo, as práticas de diversidade etária permitem, através da sua flexibilidade, responder aos objetivos de um trabalhador com 55 anos que está motivado para continuar a desenvolver as suas competências com o objetivo de ser promovido e, simultaneamente, às preocupações generativas de um trabalhador com a mesma idade que preferiria ser mentor dos recém-chegados à organização (Sousa et al., 2021). Assim, estas práticas podem

beneficiar a capacidade para o trabalho de indivíduos de diferentes idades (Rudolph & Zacher, 2021), assim como promover a transferência de conhecimento nas organizações (Burmeister et al., 2018).

A necessidade de implementação das referidas práticas pode ser compreendida à luz das abordagens do ciclo de vida, das quais se destaca a teoria da seleção, otimização e compensação (SOC; Baltes & Baltes, 1990). De acordo com os autores, esta postula que estes três processos de regulação do desenvolvimento são fundamentais para o crescimento e envelhecimento bem-sucedidos. A seleção diz respeito à restrição progressiva na alocação de recursos nos diversos domínios da vida do indivíduo. De acordo com Moghimi e colegas (2017), com esta estratégia, as pessoas identificam metas prioritárias (e.g., terminar um projeto com prazo apertado) para manter o seu nível de funcionamento, o que implica abdicar de outros objetivos (e.g., participar em reunião de equipa). A otimização refere-se aos comportamentos que enriquecem e coordenam recursos internos e externos para maximizar as escolhas de vida dos indivíduos, em quantidade e qualidade. Os indivíduos gerem os seus recursos e otimizam as competências relevantes para atingir os objetivos selecionados. Por exemplo, participar em formações a fim de melhorarem competências de liderança (Moghimi et al., 2017). Por fim, a compensação compreende todas as alternativas que permitem a manutenção do nível funcional do indivíduo, apesar da perda de recursos. Segundo Moghimi e colegas (2017), um comportamento característico desta estratégia é pedir ajuda para a realização de uma determinada tarefa, face a perdas decorrentes do envelhecimento (e.g., redução da força física e do equilíbrio, diminuição da velocidade de processamento de informação e da capacidade da memória de trabalho).

Assim, de acordo com esta teoria, e apesar de a adoção de estratégias SOC ser um processo de autorregulação individual, as organizações podem facilitar esta adaptação ao implementar práticas que permitam aos trabalhadores de todas as idades lidar com as exigências e perdas decorrentes do natural processo de envelhecimento. Tais práticas podem ajudar os indivíduos a manter um funcionamento eficaz e bem-sucedido, através do uso de estratégias SOC (Moghimi et al., 2017). Seguindo este raciocínio, as práticas de diversidade etária poderão promover a aptidão dos trabalhadores, através do desenvolvimento do seu conhecimento e competências, fomentar a sua motivação, e criar oportunidades para os trabalhadores contribuírem para o sucesso da organização.

No presente estudo, e de acordo com a teoria da troca social (Blau, 1964), argumentamos que a existência de tais práticas é um sinal de investimento nos trabalhadores e reconhecimento da sua contribuição por parte da organização. Em resultado, os trabalhadores tenderão a estar mais satisfeitos com a sua vida em geral, assim como a reciprocidade através de atitudes positivas em relação à organização. Desta forma, os indivíduos que reconhecem a existência destas práticas tenderão a formar um contrato psicológico relacional, o que levará a maiores níveis de bem-estar e a uma menor intenção de saída.

Práticas de diversidade etária e contrato psicológico

De acordo com Sousa e colegas (2021), as práticas de diversidade etária podem ser entendidas como um mecanismo de retenção de talentos ao promoverem um ambiente de trabalho caracterizado pela integração e aceitação de indivíduos de diferentes idades. Estas práticas, ao considerarem as necessidades, interesses e valores de todos os trabalhadores, podem ser um meio pelo qual a organização sinaliza as suas intenções sobre a relação de troca com os mesmos, o que resulta na formação do contrato psicológico (Aggarwal & Bhargava, 2009). Este é conceptualizado como as crenças e expectativas individuais acerca das obrigações recíprocas entre o indivíduo e a organização (Rousseau, 1990). Isto é, o contrato psicológico é não escrito e diz respeito ao modelo mental que o trabalhador tem sobre a relação de troca com a organização (Hansen & Griep, 2016).

A investigação identificou as práticas de recursos humanos como um importante antecedente do contrato psicológico (Rousseau & Greller, 1994). Esta relação pode ser percebida à luz da teoria da troca social, cuja principal norma é a da reciprocidade (Blau, 1964). Segundo esta, os trabalhadores irão sentir-se na obrigação de retribuir os benefícios e oportunidades oferecidos pela organização (Allen et al., 2003; Bal et al., 2013). Da mesma forma, as práticas de diversidade etária podem assim ser entendidas como sinal de que a organização pretende investir nos trabalhadores e promover o desenvolvimento de um contrato psicológico relacional. Este tipo de contrato caracteriza-se por um acordo mútuo de longa duração com trocas monetárias e socio-emocionais, sendo o mais estimado pelos trabalhadores e pelas organizações devido à sua natureza subjetiva e duradoura (Rousseau, 1990). De acordo com a autora, as obrigações do indivíduo, por um lado, incluem lealdade à organização, elevados níveis de empenho no trabalho e identificação com os valores organizacionais. Por outro lado, é dever da organização oferecer oportunidades de formação e de progressão na carreira, dar estabilidade e segurança no emprego, e remunerar o desempenho dos trabalhadores de forma justa. O contrato relacional contrasta com o contrato psicológico transacional, que pode ser definido como tangível, específico e com grande enfoque nas trocas económicas e de curto prazo, sem grande envolvimento mútuo (Morrison & Robinson, 1997). Assim, é

esperado que as práticas de diversidade etária sejam entendidas como um investimento numa relação estável e de longo-prazo com o trabalhador, favorecendo a formação de um contrato psicológico relacional, em detrimento de um contrato psicológico transacional, uma vez que estas práticas potenciam um envolvimento emocional elevado e alto grau de interdependência mútua entre o trabalhador e a organização (Festing & Schäfer, 2014).

Deste modo, e considerando o suporte organizacional percebido aquando da implementação de práticas de diversidade etária, os trabalhadores desenvolvem uma crença global de que a organização se preocupa consigo e valoriza os seus contributos, o que resulta na formação de um contrato psicológico relacional, baseado na lealdade e confiança mútuas (Eisenberger et al., 1986). Assim, é exetável que as práticas de diversidade etária influenciem positivamente o desenvolvimento de um contrato psicológico relacional.

Contrato psicológico relacional, bem-estar e intenção de saída

Investigação anterior demonstrou que o cumprimento do contrato psicológico é um importante antecedente de vários resultados relacionados com o trabalho como a diminuição da intenção de saída, o aumento do compromisso organizacional, dos comportamentos de cidadania organizacional e do bem-estar dos trabalhadores (Guest & Clinton, 2010; Zhao et al., 2007). O bem-estar subjetivo é um fator chave para a saúde física e mental dos indivíduos, para o seu desempenho e para o sucesso das organizações (Sonnentag, 2015; Wright & Cropanzano, 2000). Este refere-se à apreciação que as pessoas fazem da sua própria vida e inclui uma dimensão de avaliação cognitiva e uma dimensão afetiva, refletindo assim reações idiossincráticas a experiências gerais do passado e a acontecimentos do momento (Diener et al., 2018). O bem-estar é um conceito multidimensional que pode ser influenciado por uma variedade de fatores sociodemográficos (e.g., idade), individuais (e.g., traços de personalidade, suporte social) e relacionados com o trabalho (e.g., características e exigências do trabalho, clima organizacional, liderança) (Danna & Griffin, 1999; Diener & Ryan, 2009; Sonnentag, 2015).

Considerando que o trabalho ocupa um papel central na vida dos indivíduos, as experiências vivenciadas no contexto de trabalho contribuem de forma particularmente relevante para o bem-estar e saúde individual (Danna & Griffin, 1999). Deste modo, e segundo a teoria da troca social, as avaliações dos trabalhadores sobre a qualidade da relação de troca que estabelecem com as organizações e os seus representantes são cruciais para o seu bem-estar. É por isso expectável que os indivíduos experienciem mais afetividade positiva quando estas relações são percecionadas como de grande qualidade, com o empregador a mostrar sinais de preocupação e atenção em relação aos seus trabalhadores. Pelo contrário, quando as organizações falham o cumprimento das obrigações e deveres estabelecidos no contrato psicológico, os indivíduos irão percecionar uma quebra de confiança, frustração e raiva (Zhao et al., 2007). Os resultados de Guest e Clinton (2010) sugerem que a violação do contrato psicológico está associada a maiores níveis de ansiedade, depressão e irritação. Também um estudo recente de Costa e Neves (2017) aponta para a quebra do contrato psicológico como um antecedente da exaustão emocional, mostrando que esta pode afetar negativamente a saúde dos trabalhadores.

Neste sentido, a existência de práticas de diversidade etária é interpretada como um sinal de cumprimento das obrigações da organização, contribuindo para um vínculo indivíduo-organização baseado na lealdade e confiança mútuas e, conseqüentemente, para maiores níveis de bem-estar. Assim, propomos que:

Hipótese 1: O contrato psicológico relacional medeia a relação entre as práticas de diversidade etária e o bem-estar.

Da mesma forma, se os trabalhadores perceberem uma troca social mutuamente benéfica entre si e a organização tenderão a manter a relação e, por conseguinte, terão menor intenção de saída, isto é, vontade de deixar voluntariamente a organização (Allen et al., 2003; Griffeth et al., 2000). Por exemplo, um estudo de Blomme e colegas (2010), com uma amostra de trabalhadores altamente qualificados, mostrou que o contrato psicológico é um importante preditor das intenções de saída da organização. De acordo com a teoria da troca social, as organizações, ao demonstrarem preocupação pelas necessidades e interesses dos trabalhadores com a implementação das práticas de diversidade etária, estarão a contribuir para uma relação baseada na confiança mútua entre as partes. O trabalhador irá percecionar que o empregador está a cumprir as suas obrigações de promoção da empregabilidade e da satisfação no trabalho. Esta perceção levará a que os trabalhadores respondam reciprocamente com comportamentos favoráveis à organização (Cropanzano & Mitchell, 2005) – por exemplo, com menor intenção de saída (Raja et al., 2004). Ou seja, o indivíduo irá permanecer na organização de forma a cumprir as suas obrigações, contribuindo para o sucesso da organização. Desenvolve-se assim um ciclo de interações baseadas na expectativa de

reciprocidade que se transforma num contrato psicológico de longa duração. Desta forma, o contrato psicológico relacional irá influenciar negativamente as intenções de saída da organização.

Neste sentido, neste estudo propõe-se que o contrato psicológico relacional seja um mecanismo psicológico explicativo da relação entre as práticas de diversidade etária e a intenção de saída dos trabalhadores. Propomos assim a seguinte hipótese:

Hipótese 2: O contrato psicológico relacional medeia a relação entre as práticas de diversidade etária e a intenção de saída.

Em suma, o presente estudo analisa o impacto das práticas de diversidade etária no contrato psicológico relacional que, por conseguinte, irá influenciar o bem-estar e a intenção de saída dos trabalhadores. O modelo proposto neste estudo está ilustrado na Figura 1.

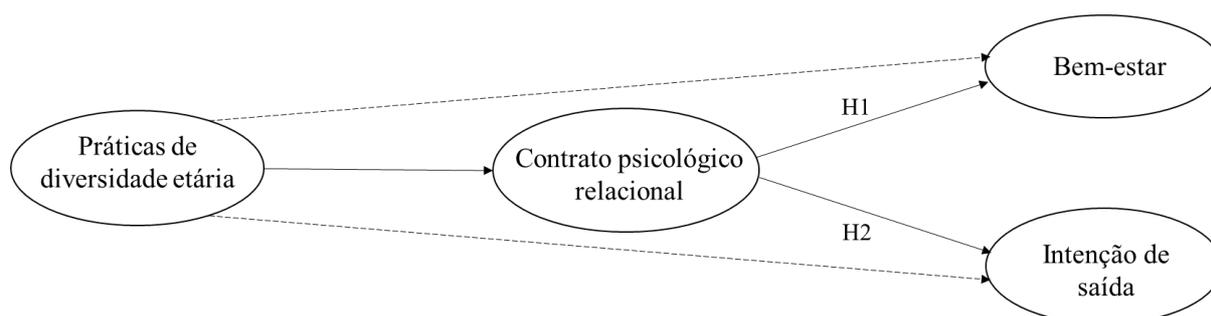


Figura 1. Modelo teórico proposto

MÉTODO

Participantes

A amostra é constituída por 257 trabalhadores portugueses, com idades compreendidas entre os 19 e os 64 anos ($M = 38.70$; $DP = 13.06$). Entre os participantes, 66.5% eram do sexo feminino e 72.8% completaram o ensino superior. Mais de metade dos participantes trabalhavam em organizações privadas (63%), 87.5% a tempo integral e 58.4% possuíam um vínculo contratual sem termo. Quanto à antiguidade na organização, 45.9% dos participantes encontravam-se há cinco anos ou menos na mesma organização, e 22.1% há mais de 20 anos. Dos 257 trabalhadores, 29.2% trabalhavam, no total, há 5 anos ou menos.

Procedimento

Os dados foram recolhidos em março de 2020 através de um questionário online, desenvolvido na plataforma Qualtrics. O questionário foi divulgado pela equipa de investigação nas suas redes pessoais e profissionais. Os critérios de inclusão da amostra eram ter, pelo menos, 18 anos, compreender a língua portuguesa e trabalhar por conta de outrem.

No início do questionário o consentimento informado era apresentado aos participantes, indicando o objetivo do estudo e esclarecendo que a participação era voluntária, anónima e confidencial. Ao indicarem que aceitavam participar no estudo, os participantes iniciavam o preenchimento do questionário, com duração estimada de sete minutos.

Medidas

Duas das escalas utilizadas neste estudo – contrato psicológico relacional e intenção de saída – não se encontravam validadas para o contexto português. Assim, estas duas escalas foram traduzidas e adaptadas para português pelos autores, utilizando o método de tradução-retroversão conduzido por dois juízes independentes (Brislin, 1970).

Práticas de diversidade etária. Esta escala é constituída por sete itens e visa avaliar em que medida os trabalhadores percebem um tratamento inclusivo e não discriminatório na implementação de práticas organizacionais sensíveis à idade (Sousa et al., 2019). Os participantes responderam numa escala de concordância de seis pontos (1 = Discordo totalmente a 6 = Concordo totalmente). Um exemplo de item é “Sinto que o meu superior direto faz um bom trabalho a gerir pessoas de diferentes idades”. A escala revelou boa consistência interna ($\alpha = .89$).

Contrato psicológico relacional. Esta medida avalia as percepções dos indivíduos sobre as obrigações das partes numa relação de emprego (Rousseau, 1990). Neste estudo foi utilizada a versão reduzida de Raja e colegas (2004) com nove itens. As afirmações foram respondidas numa escala de seis pontos (1 = Discordo totalmente a 6 = Concordo totalmente). Um exemplo seria “A organização recompensa os trabalhadores que trabalham arduamente e se esforçam”. Esta escala apresentou boa fiabilidade ($\alpha = .86$).

Bem-estar subjetivo. O bem-estar subjetivo foi medido através da versão reduzida do índice de bem-estar (WHO-5), desenvolvido pela Organização Mundial de Saúde (Topp et al., 2015). Este índice é composto por cinco afirmações (e.g., “O meu dia-a-dia tem sido preenchido com coisas que me interessam”) a que os participantes responderam utilizando uma escala de frequência de seis pontos (1 = Em nenhum momento a 6 = Sempre). Este índice revelou boa consistência interna ($\alpha = .83$).

Intenção de saída. Esta escala é composta por três afirmações avaliadas numa escala de concordância de seis pontos (1 = Discordo totalmente a 6 = Concordo totalmente) (Rusbult et al., 1988). Um exemplo de item é “Recentemente, passei algum tempo à procura de outro emprego”. O alfa de Cronbach revelou uma boa consistência interna ($\alpha = .80$).

Variáveis de controlo. Idade, nível de educação e antiguidade foram incluídas no modelo como variáveis de controlo, uma vez que investigação anterior mostrou a sua influência na intenção de saída (Griffeth et al., 2000). No final do questionário, os participantes indicaram a sua idade (em anos), nível de educação mais elevado que completaram e há quantos anos trabalhavam na organização.

Estratégia de análise estatística

A análise de dados foi efetuada com recurso ao software AMOS 25. Em primeiro lugar, foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para avaliar a qualidade do modelo de medida com os quatro fatores propostos: práticas de diversidade etária, contrato psicológico relacional, bem-estar e intenção de saída. O modelo de mediação foi analisado através do Modelo de Equações Estruturais. Para testar as hipóteses e estimar os efeitos diretos e indiretos, utilizou-se o método de reamostragem *bootstrap* para gerar 5000 amostras e obter intervalos de confiança de 95% (IC 95%).

Modelo de medida e variância do método comum

Na primeira etapa foi então avaliada a qualidade do ajustamento do modelo de medida utilizando múltiplos indicadores: teste do qui-quadrado (χ^2), qui-quadrado normalizado (χ^2 / gl), *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) e *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) (Hair et al., 2010). O modelo de medida revelou um ajustamento aceitável, $\chi^2 (gl) = 460.57 (233)$, $p < .001$, $\chi^2 / gl = 1.98$, CFI = 0.93, TLI = 0.92, RMSEA = 0.06, SRMR = 0.07. Tal como apresentado na Tabela 1, este modelo de medida da estrutura com quatro fatores apresenta melhores índices de ajustamento comparativamente com os modelos com menos fatores.

De forma a examinar potenciais enviesamentos resultantes da variância do método comum (Podsakoff et al., 2003), o teste do fator único de Harman foi realizado. Tal como mostrado na Tabela 1, o modelo do fator único revelou um ajustamento pobre aos dados, o que sugere que a variância do método comum não é uma séria ameaça à validade do estudo.

A presença de multicolinearidade no modelo de medida foi também analisada. O fator de inflação da variância (VIF) variou entre 1.16 e 2.50, inferior ao valor de referência de 5, e os valores de tolerância variaram entre 0.40 e 0.87, superior a 0.1 (Hair et al., 2010). O valor mais alto do índice de condição foi 14.51, inferior ao valor limite de 30 (Cohen et al., 2003). Além disso, todas as correlações eram inferiores a 0.90, o que significa que as variáveis não se encontram altamente correlacionadas (Tabachnik & Fidell, 2013). Assim, é possível concluir que a multicolinearidade não afeta o ajustamento do modelo nem as estimativas dos parâmetros do modelo estrutural.

Tabela 1. Índices de ajustamento para comparação de modelos de medida

Modelos	Modelo 1 ^{a)}	Modelo 2 ^{b)}	Modelo 3 ^{c)}	Modelo 4 ^{d)}	Modelo 5 ^{e)}
χ^2 (gl)	460.57 (233)	513.37 (236)	670.67 (236)	991.58 (238)	1032.12 (239)
χ^2 / gl	1.977	2.175	2.842	4.166	4.318
CFI	0.93	0.91	0.86	0.76	0.75
TLI	0.92	0.90	0.84	0.73	0.71
RMSEA	0.06	0.07	0.09	0.11	0.11
SRMR	0.07	0.08	0.08	0.10	0.10
$\Delta\chi^2$ (gl)		52.80 (3) ^{***}	210.10 (3) ^{***}	531.04 (5) ^{***}	571.55 (6) ^{***}

Nota. $N = 257$. CFI = comparative fit index; TLI = Tucker-Lewis index; RMSEA = root mean square error of approximation; SRMR = standardized root mean square residual; $\Delta\chi^2$ - diferença do qui-quadrado. a) Modelo de medida com os quatro fatores.

b) Práticas de diversidade etária e contrato psicológico relacional combinados num único fator.

c) Contrato psicológico relacional e intenção de saída combinados num único fator.

d) Práticas de diversidade etária e bem-estar combinados num fator; contrato psicológico relacional e intenção de saída combinados num segundo fator.

e) Os quatro fatores combinados num único fator (fator único de Harman).

* $p < .001$

RESULTADOS

A Tabela 2 apresenta as médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna das variáveis em estudo. Tal como antecipado, idade e antiguidade mostraram-se negativa e significativamente correlacionadas com a intenção de saída ($r = -0.23, p < .01$; $r = -0.24, p < .01$, respetivamente). Os resultados sugerem também que a idade se encontra negativamente associada com as práticas de diversidade etária ($r = -0.34, p < .01$) e com o contrato psicológico relacional ($r = -0.23, p < .01$). O nível de educação dos participantes não se mostrou significativamente relacionado com nenhuma das variáveis do estudo. Os resultados mostram ainda que as práticas de diversidade etária se encontram positivamente associadas com o contrato psicológico relacional ($r = 0.75, p < .01$) e com o bem-estar ($r = 0.39, p < .01$), e negativamente associadas com a intenção de saída ($r = -0.23, p < .01$).

Modelo estrutural

O modelo de mediação proposto mostrou um ajustamento aceitável, χ^2 (gl) = 579.26 (291), $p < .001$, χ^2 / gl = 1.99, CFI = 0.92, TLI = 0.91, RMSEA = 0.06, SRMR = 0.08. A hipótese 1 propunha que as práticas de diversidade etária influenciam positivamente o bem-estar via contrato psicológico relacional. Esta hipótese foi suportada pelos resultados, $B = 0.51, p = .02$, IC 95% [0.15, 0.92], tal como mostrado na Tabela 3. Quando os trabalhadores percecionam a existência de práticas de diversidade etária tendem a desenvolver um contrato psicológico do tipo relacional o que, por sua vez, contribui para maiores níveis de bem-estar. Com a introdução desta variável mediadora, o efeito direto das práticas de diversidade etária no bem-estar tornou-se não significativo, $B = 0.07, p = .76$, IC 95% [-0.36, 0.46].

Tabela 2. Médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Idade	38.70	13.06							
2. Educação ^a	0.73	0.45	-0.08						
3. Antiguidade ^b	0.32	0.47	0.71*	0.04					
4. PDE	3.84	1.24	-0.34*	-0.05	-0.34*	(0.89)			
5. CPR	3.87	1.08	-0.23*	-0.11	-0.26*	0.75*	(0.86)		
6. Bem-estar	3.70	1.07	-0.02	-0.02	-0.02	0.39*	0.45*	(0.86)	
7. Intenção de saída	2.73	1.54	-0.23*	-0.04	-0.24*	-0.23*	-0.36*	-0.29*	(0.80)

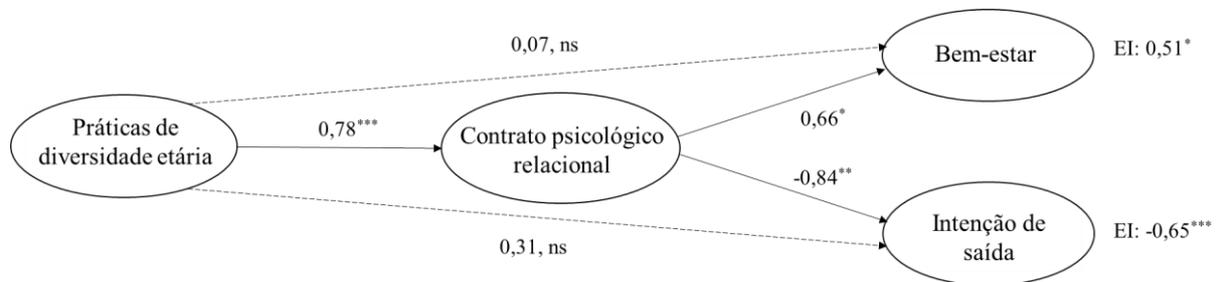
Nota. $N = 257$. As consistências internas encontram-se entre parêntesis.

Educação e antiguidade foram recodificadas como variáveis *dummy*. ^a 0 = sem ensino superior, 1 = com ensino superior. ^b 0 = 15 anos ou menos, 1 = mais de 15 anos.

PDE = Práticas de diversidade etária; CPR = Contrato psicológico relacional

* $p < .01$

A evidência empírica suportou também a hipótese 2 que afirmava que o contrato psicológico relacional iria mediar a relação entre as práticas de diversidade etária e a intenção de saída, $B = -0.65, p < .001, IC\ 95\% [-1.06, -0.36]$. Quanto mais práticas de diversidade etária são percebidas pelos trabalhadores, maior a percepção de contrato relacional o que, por sua vez, leva a uma menor intenção de saída. O efeito direto das práticas de diversidade etária na intenção de saída não é significativo, $B = 0.31, p = .10, IC\ 95\% [0.00, 0.71]$. Os resultados do modelo de mediação estão representados na figura 2. Os preditores incluídos no modelo explicam 24.0% da variância do bem-estar e 36.1% da variância da intenção de saída.



Nota. EI = Efeito indireto.
 ns = não significativo
 $*p < .05$ $**p < .01$ $***p < .001$

Figura 2. Resultados do modelo de mediação

Tabela 3. Resultados da mediação

Variáveis	Contrato psicológico relacional			Bem-estar			Intenção de saída		
	B	EP	IC 95%	B	EP	IC 95%	B	EP	IC 95%
<i>Efeitos diretos</i>									
Práticas de diversidade etária	0.78***	0.10	[0.63, 0.94]	0.07	0.26	[-0.36, 0.46]	0.31	0.23	[0.00, 0.71]
Contrato psicológico relacional				0.66*	0.30	[0.19, 1.15]	-0.84**	0.27	[-1.29, -0.48]
<i>Efeitos indiretos</i>									
Práticas de diversidade etária (H1)				0.51*	0.25	[0.15, 0.92]			
Práticas de diversidade etária (H2)							-0.65***	0.24	[-1.06, -0.36]
<i>Variáveis de controle</i>									
Idade	0.00	0.00	[-0.01, 0.01]	0.00	0.01	[-0.01, 0.02]	-0.01	0.01	[-0.02, 0.00]
Educação	-0.05	0.04	[-0.12, 0.02]	0.12	0.09	[-0.02, 0.26]	-0.08	0.07	[-0.20, 0.03]
Antiguidade	0.01	0.02	[-0.03, 0.04]	0.03	0.04	[-0.04, 0.10]	-0.09**	0.03	[-0.15, -0.03]
<i>Efeito total</i>									
Práticas de diversidade etária	0.78***	0.10	[0.63, 0.94]	0.57***	0.10	[0.42, 0.74]	-0.34***	0.09	[-0.49, -0.21]

Nota. $N = 257$. Os coeficientes reportados são não estandardizados e foram estimados através da modelagem de equações estruturais.

EP = erro-padrão; IC = intervalo de confiança

$*p < .05$ $**p < .01$ $***p < .001$

DISCUSSÃO

Com a crescente diversidade etária da força de trabalho, as organizações têm agora que dirigir esforços para a retenção de trabalhadores de todas as idades. Assim, o objetivo deste estudo era analisar o papel mediador do contrato psicológico relacional na relação entre as práticas de diversidade etária e o bem-estar, e entre estas práticas e a intenção de saída.

Primeiramente, os resultados evidenciaram que o contrato psicológico relacional medeia a relação entre as práticas de diversidade etária e o bem-estar. Embora o bem-estar subjetivo seja influenciado por uma multiplicidade de fatores, o contexto de trabalho tem um papel especialmente relevante na vida das pessoas. Os indivíduos experienciam maiores níveis de satisfação com a sua vida e mais afetos positivos quando reconhecem o investimento e preocupação por parte da organização (Eisenberg et al., 1986). Através das práticas de diversidade etária, as organizações providenciam recursos que permitem aos indivíduos desenvolverem competências para desempenhar a sua função, assim como aumentar a motivação e criar as oportunidades para o fazerem de forma bem-sucedida (Kooij et al., 2013). Consequentemente, os indivíduos estabelecem um contrato psicológico do tipo relacional com a organização. Pelo contrário, a inexistência de práticas sensíveis à idade dos trabalhadores é interpretada como uma falha no cumprimento do contrato psicológico, que gera afetividade negativa e desconfiança face à organização. Estes resultados corroboram a investigação anterior que destaca a relevância das práticas de recursos humanos para o bem-estar dos trabalhadores (Alfes et al., 2013; Van de Voorde et al., 2012). A evidência empírica está também de acordo com os estudos que apontam que a quebra e o cumprimento do contrato psicológico afetam o bem-estar dos trabalhadores, especialmente se o contrato psicológico for relacional (Conway et al., 2011).

Em segundo lugar, os resultados suportaram a ideia de que as práticas de diversidade etária contribuem para uma menor intenção de saída via contrato psicológico relacional, o que pode ser explicado pelo princípio da reciprocidade da teoria da troca social (Blau, 1964). Uma vez que os trabalhadores percebem as práticas como um sinal da intenção da organização em investir a longo-prazo no seu desenvolvimento, tendem também a responder com um termo de troca socioafetivo. Assim, os indivíduos tendem a demonstrar mais lealdade, compromisso e confiança na organização, o que resulta na formação de um contrato psicológico relacional. Em consequência do cumprimento destas promessas e obrigações, os indivíduos mostrarão uma menor intenção de saída. Estas descobertas são consistentes com estudos anteriores sobre o papel das práticas de recursos humanos na formação do contrato psicológico e deste na retenção dos trabalhadores (e.g., Aggarwal & Bhargava, 2009; Bal et al., 2013). Embora as práticas de diversidade etária possam ser consideradas neste conjunto mais alargado de práticas, até então nenhum estudo de que tenhamos conhecimento introduzira as práticas de diversidade etária enquanto antecedente do contrato psicológico.

Implicações teóricas

Os resultados deste estudo apresentam um conjunto de contributos teóricos relevantes para a literatura sobre recursos humanos e comportamento organizacional, destacando a importância de uma conceptualização coerente e inclusiva da gestão da diversidade etária no trabalho. Esta investigação oferece contribuições teóricas para a literatura ao demonstrar o papel que as práticas de diversidade etária podem ter no bem-estar e na retenção dos trabalhadores. Apesar da extensa literatura sobre a importância das práticas de recursos humanos na satisfação dos trabalhadores com a sua vida e nas intenções e comportamentos de saída da organização (e.g., Alfes et al., 2013; Allen et al., 2003), este estudo mostra a necessidade de estas práticas serem sensíveis à idade dos trabalhadores, às suas preferências e aos seus objetivos que vão mudando ao longo da vida, mas não específicas para determinados grupos etários. A flexibilidade destas práticas contribui para que cada indivíduo crie expectativas sobre a relação estabelecida com a organização e sobre quais os benefícios a retirar desta relação.

Esta investigação contribui também para expandir a literatura sobre o contrato psicológico (e.g., Aggarwal & Bhargava, 2009), reforçando o papel desta variável como um mecanismo explicativo da relação entre práticas organizacionais, bem-estar e rotatividade. As práticas de diversidade etária, ao constituírem potenciais estratégias organizacionais idiossincráticas, poderão ir ao encontro da natureza subjetiva e emocional do contrato relacional. Os indivíduos com um vínculo relacional, por sua vez, tendem a estabelecer relações de longo prazo com a organização, sentindo mais afetos positivos e tornando a sua saída menos provável. Este estudo contribui assim para expandir a literatura sobre a importância de responder às necessidades do contrato psicológico dos trabalhadores para atrair e reter os melhores talentos (Conway et al., 2011).

Implicações práticas

As conclusões do presente estudo apresentam também contribuições práticas para as organizações, com enfoque no cenário de envelhecimento da força laboral que as sociedades enfrentam atualmente. É importante realçar a importância da criação e implementação de práticas de diversidade etária para os trabalhadores, visto que estas contribuem não só para a retenção de talentos de todas as idades, mas também para a promoção do seu desempenho e desenvolvimento (Boehm et al., 2014). Considerando o recrutamento e seleção, as organizações poderão, por exemplo, proporcionar formação aos atores

intervenientes no processo para identificar e gerir estereótipos etários, evitando a discriminação de candidatos mais velhos. Na gestão de carreira, os gestores podem conceber planos de formação adequados às necessidades, motivos e preferências dos trabalhadores de diferentes idades. Por exemplo, um jovem trabalhador com pouca experiência profissional e orientado para motivos extrínsecos poderá valorizar uma formação focada no desenvolvimento de competências técnicas (e.g., língua estrangeira). Pelo contrário, um indivíduo mais velho e orientado para objetivos com significado emocional poderá apreciar o desenvolvimento de competências interpessoais (e.g., liderança), que poderão ser usadas no fortalecimento das relações com colegas, subordinados e chefias. Esta proposta encontra-se alinhada com a teoria da seletividade socioemocional (Carstensen et al., 1999) que propõe que indivíduos mais jovens priorizam objetivos relacionados com a aquisição de conhecimento, enquanto indivíduos mais velhos tendem a focar-se em objetivos relacionados com as emoções.

No entanto, é de notar que a mera existência destas práticas não promove o bem-estar individual ou evita a saída de trabalhadores, sendo a forma como são comunicadas e as perceções que desencadeiam nos trabalhadores (de apoio e investimento versus de recompensa pelo esforço) que determinam a sua intenção de saída (Khilji & Wang, 2006; Truxillo et al., 2015). Para isso, as organizações devem enviar informação a todos os trabalhadores, independentemente da sua idade, sobre as medidas a serem implementadas e permitir o seu acesso ou usufruto. Considerando que os resultados sugerem que a idade se correlaciona negativamente com as práticas de diversidade etária, é importante que a comunicação seja adaptada em particular a este grupo etário. Por exemplo, a lista de todas as formações oferecidas pela organização deve ser enviada para os trabalhadores por e-mail, afixada em espaços comuns (e.g., refeitório) e partilhada pelos líderes com as suas equipas. Simultaneamente, a participação na formação deve ser permitida pelas chefias se os indivíduos manifestarem interesse e reunirem as condições para o fazer. Também em processos de recrutamento interno, por exemplo, a idade não deve ser usada como critério de exclusão. Assim, empregadores e gestores devem comprometer-se e apoiar a implementação destas práticas para garantir a sua eficácia e sucesso, contribuindo para a perceção individual de que estas estão, de facto, acessíveis a todos (Khilji & Wang, 2006).

As práticas de diversidade etária podem ainda contribuir para o sentimento de que os indivíduos de todas as idades são tratados de forma justa, criando um clima em que todos se sentem parte integrante da organização (Boehm & Dwertmann, 2015; Sousa & Ramos, 2019). Por exemplo, as empresas poderão criar programas diferenciados de reconhecimento dos contributos dos trabalhadores para o sucesso organizacional que tenham por base diferentes critérios e que coexistam em simultâneo. Os trabalhadores mais velhos, com mais antiguidade, poderão ser reconhecidos pela sua dedicação à organização ao longo do tempo (i.e., pela sua lealdade), enquanto os indivíduos mais jovens poderão ser congratulados pelo seu contributo para um projeto específico (i.e., pelo seu conhecimento numa determinada área). A justiça percebida tornar-se-á particularmente saliente na presença de colaboradores com contrato psicológico relacional, devido à interpretação por eles tecida de uma troca justa entre as partes envolvidas (colaboradores e organização) ao nível dos contributos e obrigações. Assim, as organizações devem reconhecer a importância de implementar práticas sensíveis à idade para promoverem contratos psicológicos relacionais, visto que estes são mais apreciados por trabalhadores e empregadores devido à sua natureza de longo-prazo.

A implementação das práticas de diversidade etária deve considerar as especificidades de cada organização e a estrutura etária da sua força de trabalho. Aspetos como o setor de atividade, a dimensão da organização, as formas de organização do trabalho ou a média de idades dos trabalhadores, devem ser tidos em conta pela organização na conceção destas práticas.

Limitações e investigação futura

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas aquando da interpretação dos respetivos dados. Primeiramente, o questionário foi administrado num único momento temporal, o que potencia o enviesamento do método comum (Podsakoff et al., 2003). Adicionalmente, todas as medidas utilizadas são de auto-reporte que, embora sejam as mais adequadas para o objetivo do estudo, estão associadas a questões como a desejabilidade social e a consistência intrapessoal. Para além disto, o tipo de recolha realizada não permite estabelecer causalidade entre as variáveis, algo comum nos estudos transversais. Deste modo, sugerimos que investigação futura dê primazia a recolhas de dados em pelo menos duas vagas. E ainda, no sentido de se explorar efeitos causais, que se realizem estudos longitudinais sobre o papel da idade e da diversidade etária nas atitudes e comportamentos no trabalho (Bohmann, Rudolph, & Zacher, 2018).

Para além disto, a amostra não é representativa dos trabalhadores portugueses, pelo que a generalização dos resultados fica limitada. De referir, igualmente, que foi utilizado um método de amostragem por conveniência, o que confere alguma suscetibilidade de enviesamentos nos resultados.

Assim sendo, sugerimos que investigação futura replique o modelo apresentado com uma amostra representativa da população ativa em Portugal. Em alternativa, e embora seja um método não probabilístico, sugerimos que estudos futuros selecionem uma amostra por quotas segmentada por grupo etário, a qual permitirá obter uma amostra proporcional à população em termos de grupos etários.

Por fim, a amostra deste estudo é constituída apenas por indivíduos portugueses. Neste sentido, seria enriquecedor estudos futuros explorarem esta temática junto de populações de outros países, especialmente naqueles com taxas de envelhecimento e rotatividade elevadas.

Os resultados desta investigação levantam várias questões que carecem de aprofundamento em estudos futuros. As práticas de diversidade etária mostraram-se de extrema importância para o desenvolvimento de trocas sociais de qualidade entre indivíduos e organizações, o que contribui para a retenção dos melhores talentos. A investigação futura poderá explorar o impacto das práticas de diversidade etária em outras variáveis que contribuam para organizações mais inclusivas e competitivas como a satisfação no trabalho, o desempenho individual e a produtividade organizacional.

Além disso, a investigação que tem por base a teoria da seletividade socioemocional tem demonstrado que a idade influencia as experiências afetivas (Carstensen et al., 1999). Assim, estudos futuros poderão debruçar-se na análise do efeito das práticas de diversidade etária na afetividade positiva (e.g., interesse, entusiasmo) e negativa (e.g., medo, nervosismo), permitindo-nos criar locais de trabalho mais seguros e saudáveis.

A um nível mais amplo, seria ainda importante que futuros trabalhos de investigação considerassem o efeito de outras variáveis relacionadas com a idade cronológica, como a idade subjetiva ou a perspetiva de tempo futuro, na perceção das práticas de diversidade etária. Estas diferentes conceptualizações de idade poderão ser cruciais para melhor compreender como é que estas práticas respondem às necessidades, objetivos e preferências dos indivíduos, informando as organizações sobre como desenhar e implementar medidas adequadas à sua realidade.

REFERÊNCIAS

- Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 4–31. <https://doi.org/10.1108/03090590910924351>
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839–859. <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>
- Ali, M., & French, E. (2019). Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 287–307. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12225>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Bal, P. M., Kooij, D. T., & De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545–572. <https://doi.org/10.1111/joms.12028>
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P. B. Baltes & M. M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (pp. 1–34). Cambridge University Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley and Sons.
- Blomme, R. J., van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: A research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144–162. <https://doi.org/10.1080/09585190903466954>
- Boehm, S. A., & Dwertmann, D. J. (2015). 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*, 1(1), 41–63. <https://doi.org/10.1093/workar/wau008>
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>
- Bohmann, C., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2018). Methodological recommendations to move research on work and aging forward. *Work, Aging and Retirement*, 4(3), 225–237. <https://doi.org/10.1093/workar/wax023>

- 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>
- Burmeister, A., van der Heijden, B., Yang, J., & Deller, J. (2018). Knowledge transfer in age-diverse coworker dyads in China and Germany: How and when do age-inclusive human resource practices have an effect?. *Human Resource Management Journal, 28*(4), 605–620. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12207>
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist, 54*(3), 165–181. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.3.165>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Conen, W. S., Dalen, H. P. V., & Henkens, K. (2012). Ageing and employers' perceptions of labour costs and productivity: a survey among European employers. *International Journal of Manpower, 33*(6), 629–647. <https://doi.org/10.1108/01437721211261796>
- Conway, N., Guest, D., & Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 267–276. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.003>
- Costa, S. P., & Neves, P. (2017). Forgiving is good for health and performance: How forgiveness helps individuals cope with the psychological contract breach. *Journal of Vocational Behavior, 100*, 124–136. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.005>
- 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>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25*(3), 357–384. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9)
- Diener, E., & Ryan, K. (2009). Subjective well-being: A general overview. *South African Journal of Psychology, 39*(4), 391–406. <https://doi.org/10.1177/008124630903900402>
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2018). Advances and open questions in the science of subjective well-being. *Collabra: Psychology, 4*(1): 15. <https://doi.org/10.1525/collabra.115>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business, 49*(2), 262–271. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Guest, D. E., & Clinton, M. (2010). Causes and consequences of the psychological contract. In D. E. Guest, K. Isaksson, & H. De Witte (Eds.), *Employment contracts, psychological contracts, and employee well-being: An international study* (pp. 121–160). Oxford University Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Prentice Hall.
- Hansen, S. D., & Griep, Y. (2016) Psychological contracts. In J. P. Meyer (Ed.), *Handbook of employee commitment* (pp. 119–135). Edward Elgar Publishing.
- Instituto Nacional de Estatística. (2015). *Envelhecimento da população residente em Portugal e na União Europeia*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística. (2017). *Projeções de População Residente 2015-2080*. Lisboa: INE.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(7), 1171–1189. <https://doi.org/10.1080/09585190600756384>
- Kooij, D. T., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W., & Dijkers, J. S. E. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal, 23*(1), 18–35. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12000>
- Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review, 37*(1), 26–46. <https://doi.org/10.1108/00483480810839950>
- Moghimi, D., Zacher, H., Scheibe, S., & Van Yperen, N. W. (2017). The selection, optimization, and compensation model in the work context: A systematic review and meta-analysis of two decades of research. *Journal of Organizational Behavior, 38*(2), 247–275. <https://doi.org/10.1002/job.2108>

- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>
- Nações Unidas. (2017). *World population ageing*. New York: United Nations.
- Nagarajan, N. R., Teixeira, A. A., & Silva, S. T. (2016). The impact of an ageing population on economic growth: an exploratory review of the main mechanisms. *Análise Social*, 51(218), 4–35.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367. <https://doi.org/10.5465/20159586>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385–401. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330308>
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2021). Age inclusive human resource practices, age diversity climate, and work ability: Exploring between-and within-person indirect effects. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 387–403. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa008>
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627. <https://doi.org/10.5465/256461>
- Silverstovs, B., Kholodilin, K. A., & Thiessen, U. (2011). Does aging influence structural change? Evidence from panel data. *Economic Systems*, 35(2), 244–260. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2010.05.004>
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 261–293. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111347>
- Sousa, I. C., & Ramos, S. (2019). Longer working lives and age diversity: a new challenge for HRM. *European Journal of Management Studies*, 24(1), 21–44. <https://doi.org/10.5455/EJMS/288677/2019>
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2019). Age-diversity practices and retirement preferences among older workers: A moderated mediation model of work engagement and work ability. *Frontiers in Psychology*, 10:1937. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01937>
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2021). Retaining an age-diverse workforce through HRM: The mediation of work engagement and affective commitment. *German Journal of Human Resource Management*, 35(4), 409–415. <https://doi.org/10.1177/2397002220979797>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013) *Using multivariate statistics* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Topp, C. W., Østergaard, S. D., Søndergaard, S., & Bech, P. (2015). The WHO-5 well-being index: A systematic review of the literature. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 84(3), 167–176. <https://doi.org/10.1159/000376585>
- 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 De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Walker, A. (1999). *Managing an ageing workforce – A guide to good practice*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

DECLARAÇÃO DE CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA CRediT

Inês C. Sousa: Concetualização; Análise formal; Metodologia; Administração do projeto; Supervisão; Validação; Redação do rascunho original; Redação – revisão e edição. **Marlene Manuel:** Concetualização; Análise formal; Investigação; Metodologia; Validação; Visualização; Redação do rascunho original; Redação

- revisão e edição. **Beatriz Boavida:** Concetualização; Análise formal; Investigação; Metodologia; Validação; Visualização; Redação do rascunho original; Redação – revisão e edição. **Ana Rocha:** Concetualização; Análise formal; Investigação; Metodologia; Visualização. **Beatriz Martins:** Concetualização; Análise formal; Investigação; Metodologia; Visualização. **Beatriz Lebre:** Concetualização; Análise formal; Investigação; Metodologia.

Historial do artigo

<i>Recebido</i>	02-09-2020
<i>Aceite</i>	22-02-2022
<i>Publicado online</i>	-
<i>Publicado</i>	30-06-2022