



AUTOEFICÁCIA: O ELO ESCONDIDO ENTRE PRÁTICAS DE DIVERSIDADE ETÁRIA E DESEMPENHO¹

SELF-EFFICACY: THE HIDDEN LINK BETWEEN AGE DIVERSITY PRACTICES AND PERFORMANCE

INÊS CARNEIRO SOUSA

Instituto Universitário de Lisboa (Iscte), CIES-Iscte

Doutorada em Gestão

<https://orcid.org/0000-0001-7438-819X>

ines_carneiro_sousa@iscte-iul.pt

ANA BEATRIZ MELIM

Instituto Universitário de Lisboa (Iscte), Escola de Ciências Sociais e Humanas

Mestre em Psicologia Social e das Organizações

anabeatrizmelim@hotmail.com

Editor científico: Alini da Silva

Submissão: 30/12/2024. Revisão: 01/06/2025. Aceite: 30/07/2025. Publicação: 11/11/2025.

Como citar: Sousa, I. C., Melim, A. B. (2025). Autoeficácia: o elo escondido entre práticas de diversidade etária e desempenho. *RG - Revista Gestão Organizacional*, 18(2), 121-139. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v18i2.8328>.

RESUMO

Objetivo: O rápido envelhecimento da força de trabalho tem acarretado inúmeros desafios para as organizações, entre os quais se destaca a crescente diversidade etária. Este estudo tem como objetivo compreender qual o papel das práticas de diversidade etária no desempenho individual e ainda estudar o papel mediador da autoeficácia nesta relação.

Método/abordagem: Com o propósito de dar resposta aos objetivos enumerados, recorreu-se a uma metodologia quantitativa, por meio da administração de um questionário online a 206 participantes.

Principais Resultados: Os resultados obtidos demonstraram existir uma relação significativa entre as práticas de diversidade etária e o desempenho quando mediada pela autoeficácia. A relação direta entre as práticas de diversidade etária e desempenho não foi significativa.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Este estudo contribui para a literatura sobre a gestão da diversidade etária ao identificar a autoeficácia como um mediador significativo entre práticas de diversidade etária e desempenho, expandindo a compreensão dos mecanismos explicativos da relação entre gestão da diversidade e resultados organizacionais. Os resultados informam as organizações sobre a importância de melhorar a autoeficácia dos trabalhadores, maximizando os benefícios das práticas de diversidade etária. A sociedade pode também beneficiar deste estudo, nomeadamente no combate à discriminação etária, ao reconhecer

¹ Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

que as organizações têm um papel essencial na implementação de medidas de apoio ao desenvolvimento individual.

Originalidade/relevância: Este estudo é realizado com uma amostra de trabalhadores em Portugal, um contexto ainda pouco estudado, e mostra a relevância das práticas de diversidade etária para a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos e produtivos.

Palavras-chave: Diversidade etária. Práticas de diversidade etária. Desempenho. Autoeficácia.

ABSTRACT

Purpose: The rapid ageing of the workforce has led to numerous challenges for organizations, among which is increasing age diversity. This study aims to understand the role of age diversity practices on individual performance and to study the mediating role of self-efficacy in this relationship.

Method/approach: In order to meet the objectives listed, a quantitative methodology was used by administering an online questionnaire to 206 participants.

Main findings: Results showed a significant relationship between age diversity practices and performance when mediated by self-efficacy. The direct relationship between age diversity practices and performance was not significant.

Theoretical, practical/social contributions: This study contributes to the literature on age diversity management by identifying self-efficacy as a significant mediator between age diversity practices and performance, expanding the understanding of the explanatory mechanisms of the relationship between diversity management and organizational outcomes. The results inform organizations about the importance of improving workers' self-efficacy, maximizing the benefits of age diversity practices. Society can also benefit from this study, particularly in tackling age discrimination, by recognizing that organizations have an essential role to play in implementing measures to support individual development.

Originality/relevance: This study was carried out with a sample of workers in Portugal, a context that is still little studied, and shows the relevance of age diversity practices for creating more inclusive and productive work environments.

Keywords: Age diversity. Age diversity practices. Performance. Self-efficacy.

1 INTRODUÇÃO

Os dados demográficos mais recentes têm vindo a evidenciar o cenário de crescente envelhecimento da população e, dada a sua rapidez, é crucial perceber quais as suas consequências e quais as estratégias para o enfrentar. Este envelhecimento demográfico está a afetar toda a sociedade numa escala mundial (Nações Unidas, 2020) e Portugal não fica fora dessa tendência. De facto, o crescente aumento da população idosa (65 anos ou mais) deve-se, essencialmente, à diminuição da taxa de mortalidade e à redução da taxa de natalidade (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2020; Sousa et al., 2020).

De acordo com dados recentes (INE, 2020), Portugal irá perder população, passando de 10,3 para 7,5 milhões de pessoas, ficando abaixo de 10 milhões, em 2031. Assim, devido à diminuição do número de nascimentos e à redução do número de mulheres em idade fértil, prevê-se que o número de jovens diminua de 1,5 para 0,9 milhões e o número de idosos aumente de 2,1 para 2,8 milhões (INE, 2020). Este envelhecimento populacional reflecte-se também na estrutura etária da força de trabalho. As estatísticas mais recentes revelam que os indivíduos com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos representavam, em 2023, 19,3% do total da população ativa em Portugal, um crescimento substancial em relação aos 12,1% de 2011 (Pordata, 2024).

O envelhecimento da população ativa e o aumento da idade da reforma são tendências identificadas em quase metade dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2019). A taxa de contratação de trabalhadores mais velhos (55-64 anos), outro indicador importante, rondava, em 2016, os 5% em países como Portugal, Itália, Luxemburgo ou Alemanha (OCDE, 2019). Em 2023, as taxas de desemprego dos jovens eram quase 3,5 vezes mais elevadas do que as dos adultos, embora se esteja a assistir a um decréscimo gradual nos países do sul da Europa, como Itália, Portugal e Espanha (Organização Internacional do Trabalho, 2024).

Perante este cenário, e independentemente da sua geografia, as organizações terão de adaptar-se, de forma a manter os níveis de desempenho dos seus trabalhadores (Wang & Fang, 2020). Gerir equipas de trabalho com idades diversas requer medidas apropriadas pois, dada essa diversidade, a motivação, os objetivos, os valores, as preferências e as necessidades dos trabalhadores serão distintos consoante a sua idade (Beier et al., 2022; Truxillo et al., 2015). Desse modo, é fundamental que as organizações e os seus gestores consigam gerir eficazmente os seus trabalhadores, com o intuito de assegurar que estes continuam motivados no seu trabalho e, como resultado, mantêm o seu nível de envolvimento e de desempenho (Sousa et al., 2020).

Uma das principais preocupações das organizações deverá ser compreender a importância da diversidade etária no contexto laboral para que todos os trabalhadores se sintam aceites e integrados na organização (Mahon & Millar, 2014). A investigação sobre gestão da diversidade etária tem, por isso, crescido nas últimas décadas. Este tópico tem sido alvo de discussão numa perspetiva multidisciplinar, desde a concetualização da discriminação etária como violação dos direitos humanos (Menezes & Farias, 2024) à perspetiva da psicologia cognitiva sobre como estereótipos etários podem afetar a memória (Pecher et al., 2023), indo além do seu foco inicial no idadismo em relação aos trabalhadores mais velhos. No entanto, em Portugal, esta é ainda escassa, especialmente quando comparada com a produção científica sobre o tema na Europa e nos Estados Unidos da América (Yadav & Lenka, 2023) ou no Brasil (e.g., Seidl et al., 2022; Tonelli et al., 2020), quer sobre os seus antecedentes ou consequências, quer sobre a sua medição.

Já que mudanças nos motivos e nas capacidades individuais ao longo da vida podem afetar a importância e utilidade de diferentes práticas de Recursos Humanos (RH) (Beier et al., 2022), estratégias sensíveis à idade podem ser aplicadas pelas organizações para se tornarem mais inclusivas e menos discriminatórias. Estas deverão ser utilizadas como plano de ação para reter os trabalhadores e manter um elevado nível de desempenho. Além disso, se a diversidade for valorizada, esta poderá facilitar a passagem de conhecimento entre colegas de trabalho, nomeadamente com diferentes idades (Sousa et al., 2020). As práticas de diversidade etária revestem-se, pois, de grande relevância para o sucesso e sustentabilidade das organizações.

O presente estudo tem como objetivo principal perceber qual o papel das práticas de diversidade etária no desempenho individual dos trabalhadores, assim como analisar o papel mediador da autoeficácia nesta relação. Apesar de existir já alguma investigação sobre a relevância das práticas de diversidade etária, esta tem-se centrado nos comportamentos de saída dos trabalhadores, como as intenções de *turnover* (Sousa et al., 2021; Sousa et al., 2022) e as intenções de reforma (Sousa et al., 2019). Este estudo é o primeiro a focar-se no desempenho dos indivíduos, e na autoeficácia como mediador desta relação. Os resultados evidenciam a complexidade das relações entre práticas de diversidade e desempenho, mostrando que a autoeficácia é condição necessária para esta relação.

Esta investigação contribui, assim, para a literatura sobre a diversidade no local de trabalho ao mostrar que a autoeficácia é uma variável de relevo na relação entre gestão da diversidade e consequências do trabalho. A autoeficácia junta-se a outras já conhecidas como o compromisso organizacional afetivo, o *engagement* e o contrato psicológico relacional na expansão da compreensão deste tópico.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PRÁTICAS DE DIVERSIDADE ETÁRIA NAS ORGANIZAÇÕES: CONTEXTUALIZAÇÃO E RELEVÂNCIA

O envelhecimento da população apresenta um conjunto de novos desafios, não apenas para as políticas públicas, como também para a gestão das organizações e a sua adaptação à nova realidade. Do ponto de vista organizacional, o envelhecimento da força de trabalho poderá apresentar pontos positivos já que, por exemplo, os trabalhadores mais velhos terão a oportunidade de transmitir conhecimentos aos trabalhadores mais novos, o que contribuirá para o crescimento e desenvolvimento dos trabalhadores mais novos (Mahon & Millar, 2014). Por exemplo, Li e colegas (2021) mostraram que a diversidade etária está positivamente associada ao desempenho organizacional através do aumento do capital humano e social, e que uma gestão inclusiva da idade amplifica estes efeitos positivos da diversidade etária.

Já o estudo de Nasirov e colegas (2023), realizado com instituições de ensino superior do Reino Unido, demonstrou que a diversidade etária pode impulsionar o desempenho inovador das organizações, através da diversidade de conhecimentos, competências e redes sociais. No entanto, quando há polarização etária, os autores identificam que podem surgir efeitos negativos devido à fragmentação social.

A gestão da idade é, por isso, essencial e implica a implementação de práticas organizacionais que permitam a contratação, promoção e retenção de trabalhadores de todas as idades e ainda a promoção de uma liderança tendo em vista a conceção de uma força de trabalho mais diversificada (Boehm et al., 2014; Rego et al., 2017).

Assim, as práticas de diversidade etária dizem respeito à combinação de práticas sensíveis à idade dos trabalhadores, aplicadas pelos RH, sem se focarem exclusivamente numa faixa etária específica (Sousa et al., 2019). Estas práticas referem-se a políticas e iniciativas da gestão de RH que reconhecem e valorizam as diferenças etárias entre os trabalhadores, desde o processo de recrutamento e seleção à promoção de um clima organizacional inclusivo, passando pelas oportunidades de formação e desenvolvimento, a gestão de carreiras e o ajustamento do trabalho ao indivíduo.

De acordo com Sousa e colegas (2021), as práticas de diversidade etária podem ser usadas como estratégias organizacionais para a inclusão de talentos de diferentes idades. Assim, segundo as autoras, as práticas de diversidade etária abrangem um conjunto de estratégias integrativas através das quais os trabalhadores de uma organização poderão contribuir com as suas capacidades, conhecimentos e motivação. Os indivíduos devem percecionar estas práticas como o mais inclusivas possível, sentindo-se por essa razão mais envolvidos na organização (Sousa et al., 2021; Sousa et al., 2022). Paralelamente, é importante distinguir-se quais as práticas que são, de facto, idealizadas pelos superiores e a forma como estão são, efetivamente, recebidas e entendidas pelos trabalhadores (Sousa et al., 2019), sendo a perceção dos indivíduos o foco deste trabalho.

Em suma, se os trabalhadores percecionarem que existem, de facto, práticas de diversidade etária no seu local de trabalho, estes sentir-se-ão mais valorizados pela sua

organização e pelos seus superiores (Sousa et al., 2021; Sousa et al., 2022). A avaliação das necessidades de desenvolvimento dos indivíduos, a manutenção dos seus níveis de funcionamento, o reconhecimento da sua experiência e a atenção face às preferências dos trabalhadores são práticas fundamentais no contexto organizacional e permitem aos gestores orientar os seus trabalhadores, independentemente da sua idade.

2.2 PRÁTICAS DE DIVERSIDADE ETÁRIA E DESEMPENHO

O desempenho é um conceito multifacetado e assume grande importância nas organizações. Através de um bom desempenho individual e de uma boa gestão dos seus talentos, as organizações poderão tornar-se cada vez mais eficazes (Campbell & Wiernik, 2015).

Nesse sentido, o conceito de desempenho tem vindo a ser alvo de estudo, sendo definido como a soma de todos os episódios que um indivíduo desempenha no trabalho e num período de tempo específico, podendo traduzir, recíproca e simultaneamente, a eficácia do colaborador e o seu sucesso profissional (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Para Borman e Motowidlo (1997), o desempenho distingue-se, assim, segundo um panorama mais concreto e individual, do conceito de tarefa e, numa perspetiva mais global, da noção de desempenho organizacional. Dada a grande diversidade de conceitualizações que o conceito de desempenho possui e tendo em conta que o desempenho organizacional é uma variável cuja mensuração é de difícil acesso, neste estudo será apenas avaliado o desempenho individual subjetivo.

A gestão dos RH e a consequente aplicação de práticas mais generalistas e/ou universais é o ponto de partida para obter um bom desempenho. Segundo as abordagens defendidas por Guest (2002), a gestão de RH e o desempenho deverão estar conectados, entre outros aspetos, com a estratégia da organização. Para este autor, alcançar um desempenho superior pode ser sinónimo de atingir um bom ajuste estratégico na organização, colocando em prática uma boa gestão de RH.

Neste sentido, a literatura mostra, através do modelo Capacidade-Motivação-Oportunidade (AMO – Ability-Motivation-Opportunity), que existe uma forte relação entre práticas de RH eficazes e o desempenho dos trabalhadores, considerando que a organização gere os indivíduos de uma forma que lhes dá a capacidade e a motivação para desempenhar o seu trabalho, bem como a oportunidade de o fazer (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2003).

Na última década, muitos têm sido os estudos acerca da perspetiva do trabalhador face às práticas de RH implementadas e a influência que estas possuem no seu desempenho (e.g., Huettermann & Bruch, 2019; Jiang et al., 2012; Juhdi et al., 2013). No entanto, a investigação considera geralmente práticas de RH universais ou conjuntos de práticas e o presente estudo enfatiza a importância de práticas específicas – sensíveis à idade – e a sua potencial relação com o desempenho individual (Odhiambo et al., 2018). Deste modo, e de acordo com o modelo Capacidade-Motivação-Oportunidade, as práticas de diversidade etária podem desenvolver e reforçar as capacidades dos trabalhadores de todas as idades, aumentar a sua motivação e criar oportunidades para todos, contribuindo para melhores resultados individuais (Pak et al., 2019).

Estas práticas podem melhorar as capacidades individuais ao promoverem a partilha de conhecimentos e formação e desenvolvimento através de programas estruturados, mais ou menos formais, dirigidos a todos os trabalhadores, mas considerando as necessidades específicas dos indivíduos. Ao promover a inclusão, a aceitação e o respeito pelos

trabalhadores de todas as idades, as práticas de diversidade etária podem também afetar a motivação individual. Se os trabalhadores se sentirem valorizados, independentemente da sua idade, é provável que coloquem mais esforço nas suas tarefas e tenham um melhor desempenho.

Por fim, a criação de oportunidades para que os indivíduos utilizem as suas capacidades e se sintam motivados pode impulsionar melhores resultados individuais. Estas práticas podem acomodar as diferentes necessidades e preferências individuais e reconhecer a experiência, competências e conhecimentos dos trabalhadores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo. Quando os trabalhadores sentem que os seus contributos são tidos em consideração e que dispõem das ferramentas e oportunidades para serem bem-sucedidos, é mais provável que se empenhem nas suas tarefas e tenham o melhor desempenho possível.

Em suma, implementando práticas de diversidade etária, as organizações poderão influenciar de forma positiva o desempenho dos seus trabalhadores ao promoverem um local de trabalho onde todos os indivíduos se sentem capazes, motivados e valorizados. Com base nos pressupostos referidos anteriormente, propomos que:

H1: As práticas de diversidade etária estão positivamente relacionadas com o desempenho.

2.3 PRÁTICAS DE DIVERSIDADE ETÁRIA, AUTOEFICÁCIA E DESEMPENHO

Bandura (1997) afirma que o equilíbrio entre as ambições e as competências de um indivíduo é a condição principal para que um indivíduo consiga atingir confiança enquanto profissional. De acordo com este autor, a autoeficácia diz respeito à crença otimista do indivíduo nas suas próprias capacidades para realizar tarefas novas ou difíceis ou lidar com situações adversas, e pode ser aplicado a um vasto leque de domínios e contextos tais como, por exemplo, o académico, o desportivo, a utilização de tecnologias no dia a dia, comportamentos de saúde, entre outros.

No contexto de trabalho, a autoeficácia é uma importante capacidade de adaptação para reagir a mudanças contínuas na vida profissional. A autoeficácia ocupacional pode ser definida como a crença do indivíduo nas suas capacidades para desempenhar com êxito as tarefas inerentes ao seu trabalho (Rigotti et al., 2008). Isto significa que quando a pessoa acredita firmemente que pode dominar uma determinada tarefa (i.e., elevada autoeficácia), então é provável que se envolva na sua execução e trabalhe arduamente. Wallin e colegas (2021) mostraram que a autoeficácia é importante num contexto de uma força de trabalho diversa em termos de idade, e em especial para os trabalhadores mais velhos (Paggi & Jopp, 2015).

A investigação anterior tem mostrado a relevância de aumentar a autoeficácia através de intervenções organizacionais (e.g., Füllemann et al., 2015). Neste sentido, também as práticas de diversidade etária podem ser importantes medidas organizacionais para a promoção da autoeficácia no trabalho. Partindo da Teoria da Seleção, Otimização e Compensação (SOC) proposta por Baltes e Baltes (1990), sugerimos que, através da aplicação de práticas de diversidade etária, os indivíduos sentir-se-ão mais capazes de desempenhar as suas tarefas e, como tal, a sua autoeficácia percebida será mais elevada.

Baltes e Baltes (1990) sugerem que existem três processos de regulação do desenvolvimento – seleção, otimização e compensação – que são fundamentais para o envelhecimento bem-sucedido, definido como a capacidade de manter um nível elevado de autonomia, funcionamento e bem-estar psicológico, apesar das perdas associadas à idade.

Esta perspectiva tem vindo a ser aplicada ao contexto organizacional, onde o envelhecimento bem-sucedido no trabalho implica a capacidade de os trabalhadores mais velhos se adaptarem às exigências profissionais, mantendo níveis elevados de desempenho, motivação e saúde (Zacher, 2015).

As práticas de diversidade etária podem criar um ambiente propício à utilização destes processos, oferecendo a oportunidade de os trabalhadores aplicarem as estratégias mais adequadas à sua situação. A seleção refere-se, de acordo com os seus proponentes, à limitação progressiva na capitalização de recursos nas várias facetas presentes na vida de um indivíduo. Segundo Moghimi et al. (2017), a utilização desta estratégia permite ao indivíduo reconhecer quais os objetivos prioritários e quais aqueles de que deverá abdicar. Por exemplo, um trabalhador mais velho pode optar por se especializar numa determinada área (e.g., Qualidade), e envolver-se menos em tarefas de outras áreas (e.g., Manutenção). Assim, estas práticas sensíveis à idade permitirão que os indivíduos se sintam apoiados na sua escolha de priorizar quais as tarefas mais importantes para si, levando a que se sintam mais competentes.

A otimização, por sua vez, diz respeito aos processos que permitem que as pessoas consigam enriquecer e coordenar os seus recursos internos e externos de forma a maximizar as suas escolhas (Baltes & Baltes, 1990). Isto é, face aos recursos que possuem, as pessoas otimizam as suas competências com o intuito de atingir os objetivos selecionados (Moghimi et al., 2017). O mesmo trabalhador pode, por exemplo, receber formação avançada sobre controlo de qualidade, e centrar-se no desenvolvimento das competências que contribuem para o seu sucesso. Através das práticas de diversidade etária, os indivíduos conseguirão alocar os recursos, como experiência ou competências, que acreditam ser necessários ao desempenho das suas funções.

Já a compensação reporta-se a todas as oportunidades que permitem às pessoas manter o seu nível funcional (Baltes & Baltes, 1990). Isto reflecte-se na utilização de estratégias alternativas para manter o desempenho em domínios em que as capacidades tenham diminuído. Por exemplo, um gestor com mobilidade reduzida pode delegar as tarefas fisicamente exigentes a colegas enquanto se foca em tarefas de elevada exigência cognitiva. As práticas de diversidade etária contribuem para que os trabalhadores se sintam reconhecidos pelo valor acrescentado que podem aportar a determinadas tarefas, compensando a sua incapacidade de desempenhar certas funções. Isto resultará na confiança de que o indivíduo domina as tarefas a desempenhar.

Assim, a implementação de práticas de diversidade etária contribuirá para uma elevada autoeficácia. Estas medidas organizacionais permitirão que os indivíduos se concentrem em determinadas tarefas, otimizem a sua atividade desenvolvendo capacidades avançadas, e compensem certas limitações.

Por outro lado, muitos estudos têm sido conduzidos sobre a relação entre autoeficácia e desempenho, nomeadamente em contexto organizacional (Cherian & Jacob, 2013; Christensen-Salem et al., 2021; Judge et al., 2007; Stajkovic & Luthans, 1998). A investigação realizada sugere que a autoeficácia possui resultados significativos em diversos aspetos inerentes ao desempenho no trabalho (e.g., adaptabilidade tecnológica, aquisição de novas habilidades, integração de um novo membro à organização) (Cherian & Jacob, 2013; Stajkovic & Luthans, 1998).

Cherian e Jacob (2013) propuseram que quando um indivíduo está comprometido com a sua carreira e pretende garantir a sua continuidade no local de trabalho onde se encontra, tende a adotar comportamentos mais benéficos, isto é, ocupa o seu tempo na melhoria das suas habilidades e autoeficácia, mostrando maior envolvimento no trabalho e, por

consequente, bom desempenho. Por sua vez, Christensen-Salem e colegas (2021) demonstraram que a relação entre a autoeficácia criativa e o desempenho criativo é mais forte para indivíduos que atribuem maior importância ao trabalho. Assim, a autoeficácia, em contextos organizacionais, é parte integrante do desempenho, conduzindo a melhor capacidade de trabalho, a uma taxa de eficácia e eficiência mais elevadas e ao estabelecimento de metas mais ambiciosas que permitam a obtenção de maior sucesso (Cherian & Jacob, 2013; Judge et al., 2007).

A aplicação de práticas de RH estimula e permite aos trabalhadores integrar tanto os seus objetivos, como as suas aspirações e competências e, em última instância, a sua autoeficácia. Uma organização que possua práticas de RH inclusivas em termos étários poderá otimizar e ainda aperfeiçoar o funcionamento do indivíduo face às suas tarefas. Dessa maneira, quando um trabalhador está em sintonia com os seus objetivos e com a sua percepção de autoeficácia, este torna-se mais eficaz e consegue trabalhar por períodos de tempo mais prolongados (Martens et al., 2006; Maurer, 2001) e atingir melhor desempenho. Por exemplo, se um indivíduo recebe formação adequada, provavelmente desenvolverá competências e capacidades para desempenhar o seu trabalho, o que o fará sentir mais capaz de cumprir as suas tarefas e, em última análise, conseguirá obter um melhor desempenho. Com base nos pressupostos referidos anteriormente, propomos que:

H2: A autoeficácia irá mediar a relação entre as práticas de diversidade etária e o desempenho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 PROCEDIMENTO

Com o intuito de testar as hipóteses apresentadas, foi realizado um estudo correlacional. A recolha de dados foi concretizada através da realização de um questionário na plataforma Qualtrics, disponível durante cerca de um mês (fevereiro a março de 2022). Como critérios de inclusão, os participantes teriam de ter idade igual ou superior a 18 anos e estar a trabalhar por conta de outrem.

O link do questionário foi partilhado em diversas redes profissionais e sociais da equipa de investigação (e.g., LinkedIn, Facebook), tratando-se por isso de uma amostra de conveniência, sendo os participantes trabalhadores de diversas organizações. O questionário iniciava com o consentimento informado, com o objetivo de dar a conhecer aos participantes qual o objetivo do estudo, a quem é que este se destinava, garantindo sempre a confidencialidade e o anonimato dos participantes. Era também explicado aos participantes que a sua participação era voluntária, podendo desistir a qualquer momento e sem dar explicações, e que não acarretava riscos.

3.2 AMOSTRA

A amostra era constituída por 206 participantes, com idades compreendidas entre os 21 e os 64 anos ($M = 38,0$; $DP = 12,1$). Quando questionado aos participantes a sua idade subjetiva (i.e., a idade com que estes se sentiam, independentemente da sua idade cronológica), as respostas dos participantes oscilavam entre os 17 e os 100 anos ($M = 34,0$; $DP = 10,5$). A maioria dos inquiridos era do sexo feminino (78,2%). Relativamente ao nível de escolaridade, 49,5% dos participantes possuíam uma licenciatura e 23,8% o ensino secundário.

No que diz respeito à antiguidade na organização onde estão atualmente, as respostas variaram entre 0 e 42 anos ($M = 12,8$; $DP = 11,0$). Relativamente à antiguidade dos participantes na função atual, as respostas variaram entre 0 e 36 anos ($M = 10,4$; $DP = 8,9$).

3.3 MEDIDAS

À exceção da escala das práticas de diversidade etária, as escalas de medida escolhidas não se encontram disponíveis em português. Por esse motivo, estas foram sujeitas ao processo de tradução-retroversão (Brislin, 1970).

Para as práticas de diversidade etária foi utilizada a escala de Sousa et al. (2019), que pretendia avaliar a percepção dos participantes relativamente à existência de práticas sensíveis à idade dos trabalhadores na organização. A escala é constituída por sete itens, sendo que os participantes deveriam responder utilizando uma escala de tipo Likert que variava entre 1 e 6, sendo que 1 correspondia a “discordo totalmente” e 6 a “concordo totalmente” (e.g., A minha empresa dá oportunidades de desenvolvimento (i.e., formação) e promove os trabalhadores, independentemente da sua idade). A escala apresentou uma consistência interna muito boa ($\alpha = 0,92$) (Kline, 2011).

Para estudar o desempenho foi utilizado o instrumento de medida de Williams e Anderson (1991), que avalia a percepção dos indivíduos sobre o seu desempenho. A escala é constituída por seis itens, com uma escala de resposta que variava entre 1 e 7, sendo que 1 correspondia a “discordo totalmente” e 7 a “concordo totalmente” (e.g., Concluo os deveres que me são atribuídos de forma adequada). A escala apresentou uma boa consistência interna ($\alpha = 0,74$) (Kline, 2011).

Para a autoeficácia ocupacional foi utilizada a versão curta da escala *Occupational Self-Efficacy* (OSE) desenvolvida por Rigotti et al. (2008) com o intuito de compreender se os trabalhadores se percecionavam como autoeficazes no seu trabalho. Esta versão da escala é constituída por seis itens, sendo que a escala de resposta variava entre 1 “nada verdadeiro” e 6 “totalmente verdadeiro” (e.g., Consigo ficar calmo ao enfrentar dificuldades no meu trabalho porque confio nas minhas habilidades). Esta demonstrou uma boa consistência interna ($\alpha = 0,88$) (Kline, 2011).

Investigações anteriores mostraram que o nível de educação está associado à autoeficácia percebida (Schyns & Collani, 2002). Nesse sentido, a variável “educação” foi transformada em dummy (0 = Sem ensino superior, 1 = Com ensino superior) e utilizada como variável de controlo no modelo em estudo. Do mesmo modo, a idade (medida em anos) foi incluída como controlo, já que a literatura apontava para uma possível correlação entre esta e as crenças de autoeficácia (Schwoerer & May, 1996).

3.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados, foram utilizados o SPSS v. 29 e o AMOS v. 29. A análise de fiabilidade através do Alfa de Cronbach e a análise descritiva das variáveis (média, desvio-padrão e correlações) foram realizadas com recurso ao SPSS. A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) foi realizada com recurso ao modelo de medida no software AMOS, assim como o teste das hipóteses do modelo de mediação (modelo estrutural). Os intervalos de confiança a 95% foram obtidos pela estimação por *bootstrapping* a partir de 5000 amostras *bootstrap* (método percentil). Neste estudo são reportadas duas casas decimais para todos os resultados, à exceção dos intervalos de confiança e do nível de significância em que reportamos três.

3.5 MODELO DE MEDIDA E VARIÂNCIA DO MÉTODO COMUM

O modelo de medida revelou, de acordo com os critérios de Hair e colegas (2010), um bom ajustamento aos dados: $\chi^2(gl) = 224,19 (144)$, $p < 0,001$, $\chi^2/gl = 1,56$, CFI = 0,97, TLI = 0,96, RMSEA = 0,05, SRMR = 0,06. Relativamente à validade dos construtos em estudo, a fiabilidade compósita varia entre 0,82 e 0,92, sugerindo a validade convergente (Hair et al., 2010). O HTMT varia entre 0,22 e 0,62, inferior ao valor de corte de 0,85, suportando a validade discriminante dos constructos em estudo (Henseler et al., 2015).

Para avaliar a variância do método comum, foi realizada a AFC para os modelos alternativos (Tabela 1). O modelo de 3 fatores apresenta melhor ajustamento do que os modelos alternativos como evidenciado pelos valores mais elevados de CFI e TLI e pelos valores mais baixos de RMSEA e SRMR, assim como pela diferença significativa do qui-quadrado ($\Delta\chi^2$, $p < 0,001$).

Tabela 1

Análise Fatorial Confirmatória: Modelos alternativos

Modelo	$\chi^2(gl)$	χ^2/gl	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	Dif. $\chi^2(gl)$
Modelo de 3 fatores	224,19(144)	1,56	0,97	0,96	0,05	0,06	
Modelo de 2 fatores ^a	331,48(146)	2,27	0,92	0,91	0,08	0,07	107,29(2)*
Modelo de 2 fatores ^b	734,08(146)	5,03	0,75	0,70	0,14	0,20	509,89(2)*
Modelo de 2 fatores ^c	761,51(146)	5,22	0,73	0,69	0,14	0,19	537,32(2)*
Modelo de fator único	1034,00(147)	7,03	0,62	0,55	0,17	0,18	809,81(3)*

Nota. χ^2 – qui-quadrado; gl – graus de liberdade; CFI – Comparative Fit Index; TLI – Tucker-Lewis Index; RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation; SRMR – Standardized Root Mean Square Residual; Dif. $\chi^2(gl)$ – Diferença entre o modelo de 3 fatores e os modelos alternativos

^a Autoeficácia e desempenho combinados num único fator, práticas de diversidade etária como segundo fator

^b Práticas de diversidade etária e autoeficácia combinados num único fator, desempenho como segundo fator

^c Práticas de diversidade etária e desempenho combinados num único fator, autoeficácia como segundo fator

* $p < 0,001$

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tal como ilustrado na Tabela 2, as práticas de diversidade etária mostraram-se positiva e significativamente correlacionadas com a autoeficácia ($r = 0,24$, $p < 0,001$) e o desempenho ($r = 0,20$, $p < 0,01$). A autoeficácia e o desempenho apresentam uma correlação forte e positiva ($r = 0,58$, $p < 0,001$). Quanto às variáveis de controlo, a idade mostrou-se negativamente correlacionada com as práticas de diversidade etária ($r = -0,24$, $p < 0,001$) e a autoeficácia ($r = 0,15$, $p < 0,05$). Já a educação evidenciou uma associação negativa e significativa com a autoeficácia ($r = -0,20$, $p < 0,01$) e a idade ($r = -0,27$, $p < 0,001$).

Tabela 2

Análise descritiva das variáveis em estudo

Variável	M	DP	1	2	3	4
1. PDE	3,97	1,29				
2. Autoeficácia	4,90	0,80	0,24***			
3. Desempenho	6,09	0,81	0,20**	0,58***		
4. Idade	38,70	12,07	-0,24***	0,15*	-0,01	
5. Educação ^a	0,67	0,47	0,04	-0,20**	0,06	-0,27***

Nota. PDE – Práticas de diversidade etária; M – Média; DP – Desvio-padrão

^a 0 = Sem ensino superior, 1 = Com ensino superior

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,010$, * $p < 0,050$

O modelo estrutural revelou também um bom ajustamento aos dados: $\chi^2(g/l) = 304,15$ (176), $p < 0,001$, $\chi^2/g/l = 1,73$, CFI = 0,95, TLI = 0,94, RMSEA = 0,06, SRMR = 0,06. Os resultados do modelo de mediação encontram-se na Tabela 3.

O efeito direto das práticas de diversidade etária no desempenho não foi significativo ($\beta = 0,08$, IC 95% = -0,034; 0,192), pelo que a H1 não é suportada pelos resultados. Pelo contrário, o efeito indireto das práticas de diversidade etária no desempenho via autoeficácia mostrou-se estatisticamente significativo ($\beta = 0,21$, IC 95% = 0,094; 0,340), suportando a H2. Considerando que o efeito direto das práticas no desempenho não foi significativo, podemos identificar uma mediação total da autoeficácia.

Relativamente às variáveis de controlo, idade e educação evidenciaram um efeito direto significativo apenas na autoeficácia ($\beta = 0,17$, IC 95% = 0,020; 0,326, $\beta = -0,18$, IC 95% = -0,323; -0,037, respetivamente). O modelo de mediação proposto explica cerca de 60% da variância do desempenho.

Tabela 3
Resultados do modelo de mediação

	Autoeficácia		Desempenho	
	B (EP)	IC 95%	B (EP)	IC 95%
<i>Efeitos diretos</i>				
PDE	0,28 (0,08)	0,122; 0,427	0,08 (0,06)	-0,034; 0,192
Autoeficácia			0,76 (0,06)	0,631; 0,864
Idade	0,17 (0,08)	0,020; 0,326	-0,07 (0,05)	-0,181; 0,030
Educação	-0,18 (0,07)	-0,323; -0,037	0,03 (0,06)	-0,095; 0,144
<i>Efeito indireto</i>				
PDE			0,21 (0,06)	0,094; 0,340
<i>Efeito total</i>				
PDE			0,28 (0,06)	0,162; 0,412
R ²	0,13		0,60	

Nota. PDE – Práticas de diversidade etária; EP – Erro-padrão; IC 95% - Intervalo de confiança a 95%. São reportados os coeficientes estandardizados.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O envelhecimento da população portuguesa acarreta múltiplos desafios para a sociedade e as organizações, nomeadamente o aumento da diversidade etária nos locais de trabalho, levando os empregadores e os gestores a repensar as suas práticas. Uma das respostas organizacionais pode ser, de acordo com a literatura anterior (Sousa et al., 2019; Sousa et al., 2021), a implementação de práticas inclusivas e sensíveis à idade designadas de práticas de diversidade etária. O objetivo deste estudo foi analisar a influência das práticas de diversidade etária no desempenho dos trabalhadores, assim como examinar o papel mediador da autoeficácia.

A primeira hipótese não foi suportada pelos resultados, sugerindo a ausência de um efeito direto das práticas de diversidade etária no desempenho dos trabalhadores ao contrário do esperado. Apesar de este ser o primeiro estudo que conhecemos a debruçar-se sobre a relação entre as práticas de diversidade etária e o desempenho individual, Ali e French (2019) já tinham mostrado que, no contexto australiano, estas práticas afetam vários resultados organizacionais como, por exemplo, o rendimento dos talentos.

Contrariando parte da investigação anterior (e.g., Huettermann & Bruch, 2019; Juhdi et al., 2013), o presente estudo mostra que a implementação de práticas de diversidade etária *per si* não afeta diretamente o desempenho dos indivíduos. No entanto, observa-se um efeito indireto significativo, mediado pela autoeficácia, o que confirma a hipótese 2 e oferece um contributo relevante para o esclarecimento dos mecanismos psicológicos subjacentes a esta relação. Este resultado reveste-se de importância ao demonstrar que são os efeitos das práticas na percepção de autoeficácia ocupacional que potenciam um melhor desempenho. Esta mediação sugere que os benefícios das práticas de diversidade etária não residem apenas na sua existência, mas no modo como estas contribuem para o fortalecimento das crenças dos indivíduos acerca da sua própria capacidade de agir com eficácia. Tal resultado alinha-se com o modelo Capacidade-Motivação-Oportunidade (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2003), ao mostrar que estas práticas podem reforçar a motivação e as competências percebidas dos trabalhadores, criando condições favoráveis ao seu desempenho.

Importa ainda destacar que, embora a literatura clássica sobre autoeficácia (Bandura, 1997) sublinhe o papel da experiência prévia como fonte de construção da autoeficácia, estes resultados sugerem que o contexto organizacional – e em particular práticas sensíveis à idade – também contribui de forma significativa para essa construção. Este resultado está em consonância com a perspectiva de Füllemann et al. (2015), que defendem que o ambiente organizacional pode funcionar como um promotor de crenças de autoeficácia.

A presente investigação é um importante contributo para decifrar a “*black box*” a que muitos investigadores se têm referido no passado (Boxall et al., 2011; Mansour et al., 2014) quando investigam a relação entre as iniciativas organizacionais e o desempenho individual e organizacional. Ao mostrar que as práticas de diversidade etária podem ser interpretadas pelos trabalhadores como ferramentas de apoio à sua funcionalidade laboral, tal como sugerido pela Teoria SOC (Baltes & Baltes, 1990), o estudo sugere que a autoeficácia é crucial para o desempenho dos indivíduos. É, por isso, essencial que as organizações continuem a focar-se na implementação de práticas organizacionais que são sensíveis à idade dos trabalhadores, considerando o acolhimento e integração dos indivíduos de todas as idades, potenciando o seu crescimento pessoal e profissional, e recompensando o seu desempenho em conformidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo mostrou que as práticas de diversidade etária influenciam positivamente o desempenho dos trabalhadores através do aumento da autoeficácia no trabalho. Assim, a mera implementação destas práticas não é suficiente para apoiar os indivíduos no cumprimento das suas tarefas, desafiando as teorias que posturam uma relação direta e linear entre diversidade etária e desempenho. Este resultado evidencia a complexidade desta relação e destaca a importância da autoeficácia enquanto mecanismo psicológico mediador desta relação, o que constitui um importante avanço teórico para a literatura sobre gestão da diversidade etária.

Este resultado reforça ainda a relevância da percepção individual sobre as práticas organizacionais, numa marcada distinção entre as medidas que são intencionadas, as que são implementadas pelos gestores e a forma como estas são compreendidas pelos trabalhadores, como tem sido sugerido por diversos autores (e.g., Boselie, 2010). Por outro lado, este estudo contribui para a teoria organizacional sobre os fatores explicativos do desempenho no trabalho e para estender o conhecimento sobre o modelo Capacidade-Motivação-Oportunidade, habitualmente usado na explicação deste resultado individual no trabalho.

A presente investigação oferece contribuições práticas ao sugerir que as empresas desenvolvam programas internos focados em aumentar a autoeficácia dos trabalhadores, potencializando os benefícios das práticas de diversidade etária. As organizações podem começar por avaliar a eficácia das suas políticas de gestão de diversidade, incorporando intervenções que vão além da promoção da diversidade etária, como o recrutamento não discriminatório, mas também melhorem a autoeficácia dos indivíduos ao considerarem as suas características idiossincráticas. Para este fim, a promoção da equidade e inclusão dos trabalhadores de todas as idades é essencial, procurando que estas contribuam para uma auto-confiança nas capacidades individuais através, por exemplo, de formação e planos de carreira individualizados. Assim, os resultados fornecem uma base sólida para gestores e profissionais de RH ajustarem as suas estratégias coletivas visando melhores resultados de desempenho.

Ao mostrar que através da aplicação de práticas de diversidade etária as organizações impactam positivamente a autoeficácia individual, este estudo apresenta ainda um conjunto de contribuições sociais. Indivíduos com níveis mais elevados de autoeficácia tendem a tomar a iniciativa, definir objetivos desafiantes, e ser resilientes em situações difíceis, favorecendo uma sociedade mais saudável, equitativa e capacitada. Além disso, ao criarem ambientes de trabalho onde a diversidade etária é vista como uma vantagem, as organizações podem também servir como exemplo para uma sociedade mais inclusiva. As práticas de diversidade etária podem ser entendidas como uma forma de reduzir o idadismo nas organizações, o que poderá ter um efeito de contágio nas relações sociais fora do contexto de trabalho.

Do ponto de vista das implicações para as políticas públicas, o estudo reforça a importância de desenvolver linhas de financiamento e apoio técnico na implementação de práticas de diversidade etária, assim como o reconhecimento público (e.g., através de certificações, selos) de boas práticas das empresas que as aplicam. As políticas públicas devem também reforçar programas de requalificação contínua e incentivos à contratação de trabalhadores jovens e mais velhos – como os estágios ATIVAR.pt ou as medidas de apoio à contratação de trabalhadores seniores – promovendo o trabalho digno para os trabalhadores de todas as idades.

Embora esta investigação ofereça valiosos contributos para a teoria e a prática, várias limitações devem ser reconhecidas. Uma limitação deste estudo é o seu desenho transversal, baseado num único momento de recolha de dados e utilizando apenas medidas de auto-relato, particularmente na auto-avaliação do desempenho. Esta metodologia pode afetar os resultados e a sua interpretação, não possibilitando a sua generalização para outros contextos. Estudos futuros devem procurar recorrer a um desenho longitudinal ou transversal repetido de forma a acompanhar flutuações nas perceções de autoeficácia e desempenho, assim como considerar medidas objetivas de desempenho (e.g., notas de avaliação de desempenho, métricas individuais).

Além disso, o processo de amostragem não probabilístico por conveniência resultou numa amostra altamente qualificada e relativamente jovem, o que não representa a população ativa em Portugal. A investigação futura poderá considerar um processo de amostragem por quotas com uma representação de grupos etários proporcional à da população em estudo.

Para dar continuidade a este trabalho científico, propõe-se investigar o papel da motivação, à luz da Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985), como mecanismo de mediação na relação entre as práticas de diversidade etária e o desempenho no trabalho. Esta abordagem permitiria explorar de que forma tais práticas podem contribuir para a satisfação

das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento, estendendo o trabalho de autores como Laguerre e Barnes-Farrell (2025). Além disso, seria relevante examinar o impacto das práticas de diversidade etária nos afetos positivos e negativos no trabalho, ampliando o conhecimento existente sobre os efeitos da diversidade etária no bem-estar emocional dos trabalhadores (e.g., Sousa et al., 2022) e aprofundando a articulação entre diversidade organizacional e afetividade no contexto laboral.

Estudar a gestão da diversidade etária e a autoeficácia é crucial para a investigação e a prática, já que esses fatores desempenham um papel fundamental no desempenho individual, organizacional e na criação de ambientes de trabalho mais inclusivos. Além disso, a compreensão contínua dessas dinâmicas permite o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para maximizar os benefícios das práticas de diversidade, promovendo o bem-estar dos trabalhadores e o sucesso e sustentabilidade das organizações.

REFERÊNCIAS

- 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>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- 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. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511665684.003>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge University Press.
- Beier, M. E., Kanfer, R., Kooij, D. T., & Truxillo, D. M. (2022). What's age got to do with it? A primer and review of the workplace aging literature. *Personnel Psychology*, 75(4), 779-804. <https://doi.org/10.1111/peps.12544>
- 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>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw-Hill
- Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Analysing the 'black box' of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504-1532. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00973.x>

- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- 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>
- Campbell, J. P. & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Behaviour*, 2, 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences – Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>
- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of self-efficacy on motivation and performance of employees. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 80-88. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p80>
- Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Hsu, C. I. C., Misati, E., Babalola, M. T., & Kim, K. (2021). Unmasking the creative self-efficacy–creative performance relationship: the roles of thriving at work, perceived work significance, and task interdependence. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4820-4846. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710721>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Füllemann, D., Jenny, G. J., Brauchli, R., & Bauer, G. F. (2015). The key role of shared participation in changing occupational self-efficacy through stress management courses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 490-510. <https://doi.org/10.1111/joop.12124>
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358. <https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7^a ed.). Prentice Hall.
- Henseler, J., C. M. Ringle, and M. Sarstedt (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- Huettermann, H., & Bruch, H. (2019). Mutual gains? Health-related HRM, collective well-being and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1045-1072. <https://doi.org/10.1111/joms.12446>
- Instituto Nacional de Estatística [INE]. (2020). *Projeções de População Residente: 2018-2080*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=406534255&DESTAQUESmodo=2
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: the integral role of individual differences. *Journal of applied psychology*, 92(1), 107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.107>
- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002-3019. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763841>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Laguerre, R. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2025). Bringing self-determination theory to the forefront: Examining how human resource practices motivate employees of all ages to succeed. *Journal of Business and Psychology*, 40(1), 1-37. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09951-w>
- Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2021). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 71-91. <https://doi.org/10.1037/apl0000497>
- Mahon, J. F., & Millar, C. C. J. M. (2014). ManAGEment: The challenges of global age diversity for corporations and governments. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 553-568. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0100>
- Mansour, N., Gara, E., & Gaha, C. (2014). Getting inside the black box: HR practices and firm performance within the Tunisian financial services industry. *Personnel Review*, 43(4), 490-514. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2013-0052>
- Martens, H., Lambrechts, F., Manshoven, J., & Vandenberg, A. (2006). An organizational development approach towards age diversity practices in Belgian

- organizations. *Ageing International*, 31(1), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s12126-006-1001-y>
- Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27(2), 123-140. <https://doi.org/10.1177/014920630102700201>
- Menezes, B. A. F., & Farias, D. T. (2024). O etarismo como instrumento de violação ao direito humano ao trabalho. *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*, 90(2), 224-237. <https://doi.org/10.70405/rtst.v90i2.72>
- 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>
- Nações Unidas. (2020). *World population ageing 2019* (No. ST/ESA/SER.A/444). <https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2019-Report.pdf>
- Nasirov, S., Chapman, G., Hughes, M., & Hughes, P. (2023). Workforce age diversity, innovation performance, and the moderating effect of societal tolerance. *Academy of Management Proceedings*, 2023(1), 12501. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.255bp>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). (2019). *Working better with age*. Ageing and Employment Policies, OCDE Publishing. <https://doi.org/10.1787/c4d4f66a-en>
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2024). *World employment and social outlook: Trends 2024*. OIT. <https://doi.org/10.54394/HQAE1085>
- Odhiambo, M. W., Gachoka, H. G., & Rambo, C. M. (2018). Relationship between age diversity and employee performance of public universities in Western Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11), 223-248. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i11/4897>
- Paggi, M. E., & Jopp, D. S. (2015). Outcomes of occupational self-efficacy in older workers. *The International Journal of Aging and Human Development*, 80(4), 357-378. <https://doi.org/10.1177/0091415015015607>
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336-352. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>

- Pecher, D., van Mierlo, H., Romers, C. M., Feersma Hoekstra, K., Possel, N., & Bouwmeester, S. (2023). Age categorization and stereotyping at work. *Applied Cognitive Psychology*, 37(5), 938-953. <https://doi.org/10.1002/acp.4091>
- Pordata. (2024). *População ativa por sexo, grupo etário e nível de escolaridade (Portugal)*. <https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/emprego/populacao-ativa-e-inativa/populacao-ativa-por-sexo-grupo-etario-e-nivel-de>
- Rego, A., Vitória, A., Cunha, M. P., Tupinambá, A., & Leal, S. (2017). Developing and validating an instrument for measuring managers' attitudes toward older workers. *International Journal of Human Resource Management*, 28(13), 1866-1899. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128462>
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238-255. <https://doi.org/10.1177/1069072707305763>
- Schwoerer, C. E., & May, D. R. (1996). Age and work outcomes: The moderating effects of self-efficacy and tool design effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 469-487. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199609\)17:5%3C469::AID-JOB772%3E3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199609)17:5%3C469::AID-JOB772%3E3.0.CO;2-3)
- Schyns, B., & Von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241. <https://doi.org/10.1080/13594320244000148>
- Seidl, J., Neiva, E. R., Faiad, C., & Murta, S. G. (2022). Age diversity management in organizations scale: Development and evidence of validity. *Psico-USF*, 27, 251-263. <https://doi.org/10.1590/1413-82712022270204>
- 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. (2020). Envelhecimento e trabalho: o papel das práticas de diversidade etária na retenção dos trabalhadores. In A. P. Gato, A. F. Cerqueira, E. Canais, J. Rebelo, S. B. Moreira, & V. Barbosa (Eds.), *Livro de Atas do II Seminário Vulnerabilidades Sociais e Saúde: Envelhecimento(s) – perspetivas interdisciplinares* (pp. 53-61). Instituto Politécnico de Setúbal. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/33455/1/Atas_IISVSS_2020_Final.pdf
- 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), 1-27. <https://doi.org/10.1177/2397002220979797>

- Sousa, I. C., Manuel, M., Boavida, B., Rocha, A., Martins, B., & Lebre, B. (2022). A influência das práticas de diversidade etária no bem-estar e na intenção de saída dos trabalhadores: O papel do contrato psicológico relacional. *PSICOLOGIA*, 36(1), 17-30. <https://doi.org/10.17575/psicologia.1704>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Tonelli, M. J., Pereira, J., Cepellos, V., & Lins, J. (2020). Ageing in organizations: A view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 127-142. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2018-0062>
- 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(1), 351-381. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435>
- Wallin, S., Rauhala, A., Fjellman-Wiklund, A., Nyman, P., & Fagerström, L. (2021). Occupational self-efficacy and work engagement associated with work ability among an ageing work force: A cross-sectional study. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 70(2), 591-602. <https://doi.org/10.3233/WOR-213595>
- Wang, M., & Fang, Y. (2020). Age diversity in the workplace: Facilitating opportunities with organizational practices. *Public Policy & Aging Report*, 30(3), 119-123. <https://doi.org/10.1093/ppar/praa015>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Yadav, S., & Lenka, U. (2023). Uncovering the intellectual structure of diversity management research: A bibliometric analysis (1990–2019). *Personnel Review*, 52(3), 856-881. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0296>
- Zacher, H. (2015). Successful aging at work. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 4-25. <https://doi.org/10.1093/workar/wau006>