

INCLUSÃO DE TRABALHADORES LONGEVOS: BARREIRAS EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Inclusion of Long Serving (Older) Workers: Barriers in Recruitment and Selection

HANNAH MCQUADE OSULLIVAN
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

JULIETA KAORU WATANABE WILBERT
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

GERTRUDES APARECIDA DANDOLINI
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio financeiro e institucional, que possibilitou a realização da minha iniciação científica. O suporte do CNPq foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu crescimento acadêmico.

INCLUSÃO DE TRABALHADORES LONGEVOS: BARREIRAS EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Objetivo do estudo

Sistematizar, por meio de revisão integrativa da literatura, os fatores que dificultam a inclusão de trabalhadores longevos nos processos de recrutamento e seleção em organizações, identificando barreiras recorrentes e estratégias de mitigação alinhadas à sustentabilidade organizacional e aos desafios do envelhecimento populacional.

Relevância/originalidade

Preenche uma lacuna teórica sobre diversidade etária, negligenciada frente a outros marcadores sociais. Ao evidenciar a relevância estratégica e social da inclusão etária, contribui para identificar práticas organizacionais que promovam inovação, justiça social, sustentabilidade previdenciária, equidade e competitividade em cenários demográficos desafiadores.

Metodologia/abordagem

Conduziu-se uma revisão integrativa fundamentada no protocolo PRISMA e estratégia PCC. Após triagem sistemática de 386 estudos em cinco bases de dados, 40 estudos foram incluídos segundo critérios de inclusão e exclusão e analisados com o emprego da análise temática.

Principais resultados

As barreiras à inclusão manifestam-se em três dimensões interrelacionadas: psicossocial, organizacional e institucional. Estereótipos etários, práticas discriminatórias e lacunas legais reforçam desigualdades desde as etapas iniciais de seleção, agravadas por tecnologias digitais. Superá-las exige mudanças nos níveis individual, organizacional e societal.

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo consolida um panorama teórico sobre o ageísmo nos processos seletivos e propõe estratégias baseadas em literatura. Destaca-se a importância de modelos explicativos integrados e análises por cargo, visando a fornecer embasamento para intervenções organizacionais eficazes, estrategicamente orientadas e contextualmente adaptadas.

Contribuições sociais/para a gestão

A inclusão de trabalhadores longevos é apresentada como estratégia competitiva e socialmente justa, fortalecendo a imagem organizacional, potencializando o aproveitamento de talentos experientes, e promovendo equilíbrio entre desempenho organizacional, equidade e sustentabilidade diante das pressões previdenciárias.

Palavras-chave: recrutamento e seleção, trabalhador longo, gestão de pessoas, etarismo, discriminação etária

Inclusion of Long Serving (Older) Workers: Barriers in Recruitment and Selection

Study purpose

Through an integrative literature review, the study aims to systematize the factors that hinder the inclusion of older workers in recruitment and selection processes, identifying recurring barriers and mitigation strategies aligned with organizational sustainability and the challenges of an aging population.

Relevance / originality

The paper bridges a theoretical gap on age diversity. By highlighting the strategic and social relevance of inclusion based on age, it contributes for identifying organizational practices that promote innovation, social justice, social security sustainability, equity, inclusive organizational culture, and competitiveness.

Methodology / approach

An integrative review was conducted based on the PRISMA protocol and the PCC strategy. After a systematic screening of 386 studies across five databases, 40 articles were included following inclusion and exclusion criteria and analysed employing thematic analysis.

Main results

Barriers to inclusion appear across interrelated dimensions: psychosocial, organizational, and institutional. Age-related stereotypes, discriminatory practices and legal loopholes reinforce inequalities from the early stages of recruitment, intensified by digital technologies. Overcoming these challenges requires changes at the individual, organizational, and societal levels.

Theoretical / methodological contributions

Consolidates a theoretical overview of ageism in recruitment processes and proposes strategies grounded in the literature. It highlights the importance of integrated explanatory models and position-specific analyses, aiming to provide a foundation for effective, strategically oriented, and contextually adapted organizational interventions.

Social / management contributions

The inclusion of long-serving (older) workers is presented as a competitive and socially fair strategy, strengthening organizational image, enhancing the utilization of experienced talent and promoting a balance between organizational performance, equity, and sustainability in response to pension-related pressures.

Keywords: recruitment and selection, long-serving (older) worker, people management, ageism, age discrimination

INCLUSÃO DE TRABALHADORES LONGEVOS: BARREIRAS EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

1 Introdução

O envelhecimento populacional, impulsionado pelo declínio nas taxas de natalidade e pelo aumento da longevidade, decorrente dos avanços na saúde pública e regulamentações trabalhistas, está transformando profundamente o mercado de trabalho global. O número de trabalhadores com mais de 55 anos tem crescido de forma significativa (Adler & Hilber, 2009). Nos Estados Unidos, por exemplo, em 2020, 24% da força de trabalho era composta por trabalhadores de mais de 55 anos, enquanto nos países da OCDE estima-se que a proporção de trabalhadores com 50 anos ou mais aumente de 37% em 2020 para 45% em 2050 (OECD, 2023; Schellaert et al., 2025). No Brasil, o envelhecimento acelerado da população aponta para o fim do bônus demográfico (Amorim et al., 2019), evidenciando a urgência de estratégias organizacionais que estimulem o prolongamento da vida profissional. Esse cenário demográfico impõe desafios expressivos aos sistemas de seguridade social e à sustentabilidade econômica: estima-se que, na área da OCDE, o número médio de aposentados sustentados por 100 trabalhadores aumentará de 42 em 2018 para mais de 58 em 2050 (Dalle et al., 2025; OECD, 2019).

Apesar da relevância estratégica e social da permanência de trabalhadores longevos no mercado, sua inclusão ainda enfrenta barreiras significativas que comprometem as chances de contratação (Zaniboni et al., 2019). A discriminação por idade, também conhecida como idadismo, ageísmo ou etarismo, é definida como preconceito (avaliações), discriminação (comportamentos discriminatórios) e crenças (estereótipos) com base na idade (Kleissner & Jahn, 2021), são mais rigorosamente evidentes nas práticas de recrutamento e seleção (Neumark, 2022). Dados apontam que 34% dos trabalhadores europeus relatam preconceito por idade, o que revela a vulnerabilidade de uma força de trabalho experiente e essencial para as organizações (Jolles et al., 2024), enquanto candidatos mais jovens recebem 42-46% mais convites para entrevistas (Lahey, 2008). A situação se agrava com o avanço das tecnologias de recrutamento digital, visto que vieses algorítmicos em plataformas como LinkedIn frequentemente marginalizam candidatos mais velhos (Schellaert et al., 2025). Assim, a baixa participação da população mais velha na força de trabalho pressiona a sustentabilidade dos sistemas de segurança social (Heyma et al., 2014) e limita o aproveitamento de talentos experientes, em um mercado caracterizado pela escassez de mão de obra (Turek & Henkens, 2022).

A inclusão de longevos no recrutamento e seleção, portanto, não é apenas uma questão de justiça social, mas um imperativo estratégico para as organizações frente aos desafios financeiros enfrentados pelos sistemas de previdência social (Neumark, 2022). Para manterem sua competitividade, as empresas devem reagir rapidamente às mudanças e às variações na demanda do mercado (Cerníková et al., 2024), o que requer políticas de gestão de pessoas mais inclusivas à idade. Isso inclui processos de recrutamento e seleção isentos de viés etário (Zaniboni et al., 2019), capazes de alinhar crescimento econômico com responsabilidade social.

Diante desse cenário, o presente estudo foi conduzido por meio de uma revisão integrativa de literatura, com o objetivo de sistematizar os principais fatores que dificultam a inclusão de trabalhadores longevos em processos de recrutamento e seleção em organizações. A relevância do tema se justifica pela lacuna acadêmica, dada a escassez de estudos sobre diversidade etária em comparação com outros eixos de diversidade (Jolles et al., 2024), mesmo a idade sendo tão visível quanto raça ou gênero (Diekman & Hirnisey, 2007); pela urgência demográfica, especialmente no contexto brasileiro (Amorim et al., 2019); e pelo

impacto prático, já que o ageísmo persiste como barreira estrutural mesmo diante da existência de legislações protetivas (Kleissner & Jahn, 2021).

2 Referencial teórico

2.1 Trabalho longevos

O conceito de trabalhadores longevos como indivíduos acima de 50 anos é o mais amplamente adotado na literatura (Amorim et al., 2019; Fasbender & Wang, 2017; Oesch et al., 2020; Tresh et al., 2019; Turek & Henkens, 2020), embora alguns estudos ampliem essa faixa etária para 45 anos ou mais para incluir a fase pré-aposentadoria (Adler & Hilber, 2009; Berger, 2009; Heyma et al., 2014; Qvist & Larsen, 2025; Richardson et al., 2013). Essa definição se justifica pela maior dificuldade de contratação e de recolocação profissional nessa faixa etária (Derous & Decoster, 2017; Turek & Henkens, 2020), bem como pela maior probabilidade de desemprego de longa duração (Richardson et al., 2013). As definições também variam conforme contextos nacionais, desde 55-70 anos, por ser o grupo que deverá permanecer ativo no mercado (Gringart et al., 2005), e 50+ anos nos contextos estadunidense e europeu (Tresh et al., 2019), até particularidades locais, como 48 anos na Nova Zelândia, devido a aposentadoria ocorrer aos 60 anos (Singer & Sewell, 1989).

Mulders (2020) não dá uma definição numérica exata, mas refere-se, ao longo do artigo, como aqueles que estão próximos da idade da aposentadoria, que nos Países Baixos gira em torno dos 50 anos ou mais (Mulders, 2020). Uma visão crítica, proposta por Keskinen et al. (2023), propõe uma definição mais fluida, sem limite rígido, iniciando em 50 anos, abrangendo diversas formas de trabalho.

No presente artigo, entende-se trabalhador longo como indivíduos acima de 50 anos, em alinhamento com a definição mais adotada.

Identifica-se, a partir da literatura, três grupos principais de estereótipos negativos mais recorrentes associados a trabalhadores longevos. Em primeiro lugar, a percepção de **baixa competência técnica** (Lahey, 2008; Perry & Finkelstein, 1999; Qvist & Larsen, 2025; Singer & Sewell, 1989), em que trabalhadores longevos são frequentemente associados ao baixo nível em habilidades tecnológicas (Dalle et al., 2024; Qvist & Larsen, 2025; Van Borm et al., 2021), menor interesse no desenvolvimento tecnológico, potencial de treinamento (Dalle et al., 2024; Singer & Sewell, 1989), com habilidades consideradas desatualizadas (Lahey, 2008), dificuldade com novas tecnologias (Adler & Hilber, 2009; Gringart et al., 2005; Qvist & Larsen, 2025), menor capacidade de aprender, serem mais caros do que trabalhadores mais jovens (Zaniboni et al., 2019) e com menor motivação para educação continuada (Oesch et al., 2020).

O segundo grupo de estereótipos envolve a associação com **menor produtividade** (Berger, 2009; Cerníková et al., 2024; Oesch et al., 2020; Perry & Finkelstein, 1999). Essa visão associa os longevos à características como menor criatividade, habilidades interpessoais (Perry & Finkelstein, 1999), com saúde mais frágil e menor capacidade de realizar trabalhos fisicamente exigentes do que os trabalhadores mais jovens (Berger, 2009), com maior absenteísmo e menor produtividade (Heyma et al., 2014).

O terceiro grupo diz respeito à caracterização dos longevos à **menor flexibilidade e adaptabilidade** (Berger, 2009; Dalle et al., 2024; Diekman & Hirnisey, 2007; Turek & Henkens, 2020; Van Borm et al., 2021), em que são considerados mais resistentes à mudanças por serem apegados aos seus hábitos (Diekman & Hirnisey, 2007), possuírem menor capacidade de adaptação, flexibilidade, interesse em novas tecnologia (Adler & Hilber, 2009), assim como aversão à mudança (Turek & Henkens).

Todavia, evidencia-se que quando os trabalhadores longevos ocupam posições seniores, atributos como maior satisfação e lealdade, habilidades sociais aprimoradas, experiência acumulada, senso de responsabilidade e menor rotatividade emergem como contrapontos positivos (Cerníková et al., 2024). Ademais, destacam-se características positivas atribuídas aos longevos (Gringart et al., 2005; Heyma et al., 2014; Van Borm et al., 2021). Eles são frequentemente vistos como **mais apresentáveis, pontuais, responsáveis, sábios** (Gringart et al., 2005), **confiáveis, sociáveis** (Qvist & Larsen, 2025), **consciosos, menos neuróticos** (Baz & Fritzsche, 2021), **mais leais e centrados no cliente** (Heyma et al., 2014). Essas percepções podem ser compreendidas pela dicotomia calor humano-competência (Schellaert et al., 2025; Tresh et al., 2019): trabalhadores longevos são percebidos como mais calorosos e leais, mas também menos competentes tecnicamente, com menor desempenho e produtividade (Tresh et al., 2019).

2.2 Processos de recrutamento e seleção em organizações

Embora a maioria dos empregadores defenda a neutralidade etária no recrutamento, pesquisas apontam a persistência de práticas etaristas (Gringart et al., 2005). Desde as etapas iniciais do recrutamento, candidatos mais jovens possuem 42 a 46% mais chances de serem convidados para entrevistas (Lahey, 2008). Além disso, preferências por candidatos em faixas etárias intermediárias também funcionam como mecanismos de exclusão indireta, sendo os candidatos acima de 54 anos os menos propensos a serem contratados (Richardson et al., 2013). As decisões de contratação e seleção são particularmente suscetíveis a estereótipos e vieses de idade, pois, antes de um candidato ingressar na organização, suas qualidades e desempenho no cargo não podem ser avaliados (Jolles et al., 2024).

O currículo, uma das ferramentas de triagem mais utilizadas, frequentemente ativa vieses etários na triagem (Carlsson & Eriksson, 2019; Derous & Decoster, 2017; Fatfouta & Ghoniem, 2022), seja por informações explícitas de idade, mesmo sem validade para prever o desempenho no trabalho (Deraus & Decoster, 2017) ou elementos visuais como fotografia (Fatfouta & Ghoniem, 2022). No entanto, evidencia-se que mesmo estratégias como triagem anônima de currículos não dissuade os efeitos discriminatórios relacionados à idade (Deraus & Decoster, 2017). Uma meta-análise recente confirma a persistência desse viés: candidatos mais velhos (com 50 anos ou mais) recebem cerca de 30–50% menos respostas positivas ao seu currículo em comparação com candidatos mais jovens igualmente qualificados (Schellaert et al., 2025).

Esses vieses se estendem quando se trata de novas tecnologias e ferramentas digitais de recrutamento, que se tornam mecanismos contemporâneos de exclusão. Plataformas como o LinkedIn, amplamente utilizadas entre profissionais de RH para triagem inicial de candidatos, também contribuem para essa dinâmica discriminatória (Schellaert et al., 2025). Estratégias de recrutamento revelam vieses implícitos: 24% dos anúncios analisados por Zvedelikova (2024) estabeleciam limites etários explícitos (geralmente até 35 anos), enquanto a maioria utilizava alguma forma de preferência de idade implícita. Além disso, é comum o uso de linguagem estereotipada e tendenciosa em anúncios de emprego (Burn et al., 2023), o que desencoraja a candidatura de trabalhadores mais velhos (Neumark, 2022).

A ausência de proteções legais contra discriminação etária em alguns países permite que os anúncios de emprego especifiquem idade máxima junto com outras qualificações, exacerbando barreiras à contratação. Nessas condições, a ausência de leis contra discriminação por idade pode permitir processos seletivos mais discriminatórios (Heywood et al., 2010). Contudo, mesmo em contextos com salvaguardas trabalhistas, como proteções contra demissões por idade, a discriminação ainda é demonstrada como um fator que impede pessoas mais velhas de conseguir novos empregos (Lössbroek et al., 2021).

Esse fenômeno se manifesta na concentração de trabalhadores longevos em setores específicos (Heywood et al., 1999), onde empresas preferem reter funcionários que envelhecem na organização em vez de contratar novos profissionais mais velhos, aumentando a duração do desemprego de trabalhadores mais velhos e reduzindo sua participação na força de trabalho (Heywood et al., 1999). Essa dinâmica é agravada pela falta de adaptações organizacionais, como jornadas reduzidas ou benefícios específicos, como planos de saúde ou acessibilidade física adequada para trabalhadores mais velhos (Amorim et al., 2019), que poderiam facilitar a inclusão.

3 Metodologia

A metodologia seguiu as etapas propostas por Tranfield et al. (2003), com apoio do protocolo PRISMA. Para formulação da questão de pesquisa, utilizou-se a estratégia PCC (População, Conceito, Contexto), sendo: População (P): Trabalhadores longevos; Conceito (C): Inclusão no mercado de trabalho; Contexto (C): Processos organizacionais de recrutamento e seleção. Para a construção da estratégia de busca e criação de descritores de pesquisa, elaborou-se um protocolo em colaboração com o Serviço de Competência em Informação e Suporte à Pesquisa/Difusão de Informação, na Biblioteca Universitária (BU/UFSC, durante reunião presencial.

Para fase de busca, foram consultadas sistematicamente cinco bases de dados: Scopus, com 145 artigos encontrados utilizando-se o filtro: Articles e Reviews; Web of Science, com 192 artigos encontrados após aplicação do filtro document types: article e review article; PsycINFO, com 35 artigos após filtro publication type: peer reviewed journal; SciELO, com um artigo encontrado após aplicação dos filtros Wos Índice de citações: Social Sciences Citation Index; LILACS, com 24 artigos após filtros de lilac e index psicologia - periódicos. O número de artigos identificados totalizou 386.

Para as etapas subsequentes, estabeleceu-se os seguintes critérios de elegibilidade: Como critérios de inclusão foram definidos os artigos que: a) Explicitam trabalhadores longevos; b) Tratam de recrutamento, seleção ou contratação; c) Ocorrem em contexto organizacional. Adicionalmente foram adotados critérios bibliométricos: artigos publicados a partir de 2019 (últimos 5 anos) e anteriores a 2019 com mais de 30 citações. Como critérios de exclusão, foram rejeitados os artigos fora do escopo temático; documentos inacessíveis e artigos em idiomas diferentes do português, inglês e espanhol.

O Processo de Seleção dos artigos nas bases de dados seguiu o fluxo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) (Page et al., 2020) (Figura 10), a partir da exportação dos 386 artigos iniciais para a plataforma Rayyan Nela, 91 foram removidos por duplicação, resultando em 295 artigos únicos. Após triagem por título e resumo (203 excluídos), realizados por dois pesquisadores na modalidade blind on (cegas), 92 artigos foram considerados elegíveis. Aplicaram-se critérios bibliométricos (31 excluídos) e de acessibilidade (21 excluídos), resultando em 40 artigos para análise final.

Para a extração e análise dos dados dos 40 artigos finais, estes foram organizados em uma planilha Excel para registrar os principais achados relacionados à pergunta de pesquisa. A análise temática (Braun & Clarke, 2020) foi aplicada para categorizar as barreiras no recrutamento e seleção de trabalhadores longevos e estratégias de mitigação quando identificadas.

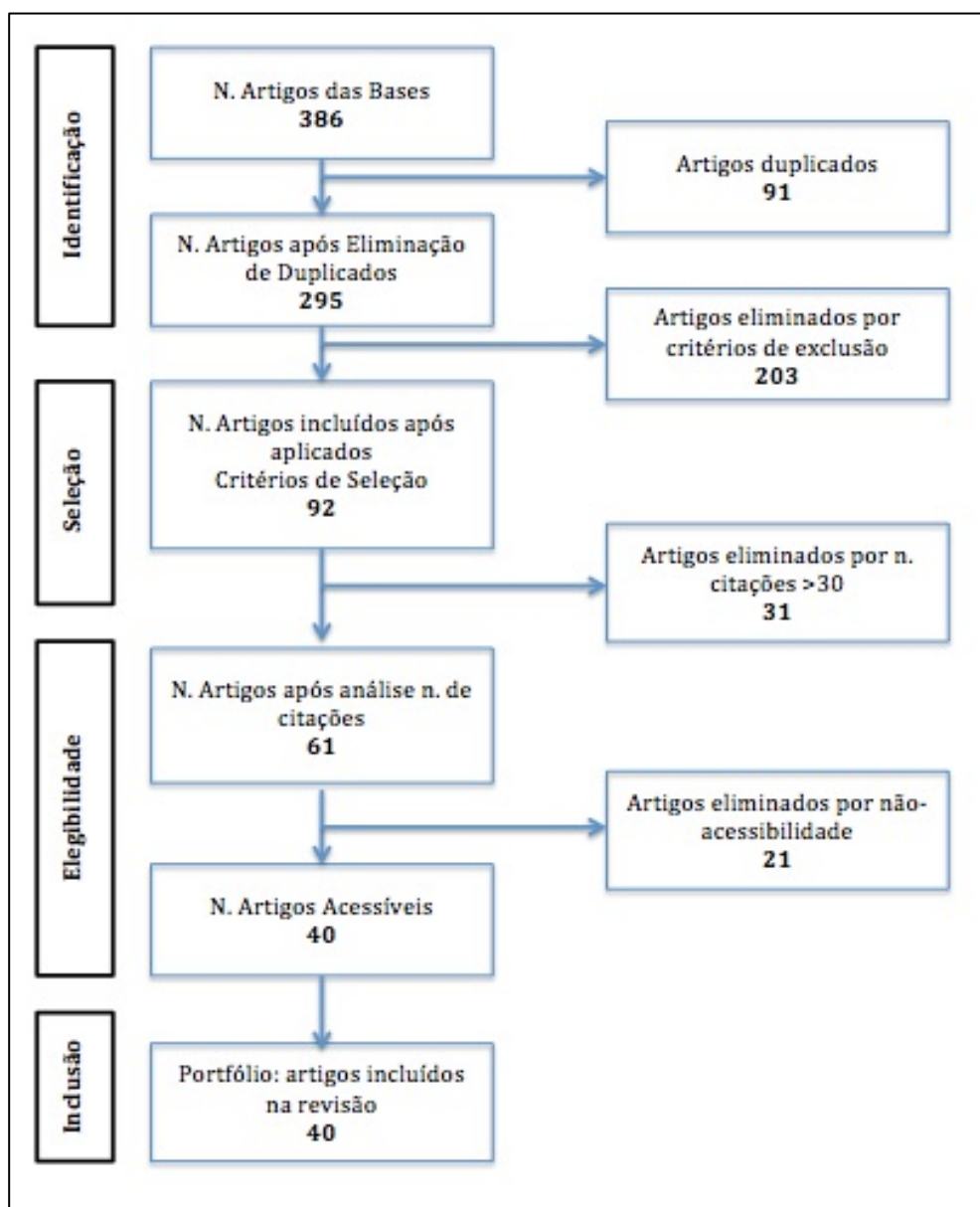


Figura 1 - Fluxograma PRISMA de coleta e seleção

Na sequência relatamos os resultados obtidos e apresentamos as discussões.

4 Análise dos resultados e Discussões

A análise integrativa dos 40 artigos revela um cenário multifacetado de barreiras à inclusão de trabalhadores longevos nos processos de recrutamento e seleção, manifestando-se em três dimensões inter-relacionadas: psicossocial, organizacional e de políticas públicas, exigindo intervenções específicas em cada dimensão. Como sugerem Tresh et al. (2019), estratégias eficazes devem atuar nos níveis macro (país), meso (organização) e micro (indivíduo), com foco na capacitação de recrutadores e gestores sobre os riscos dos estereótipos etários implícitos e explícitos.

Evidências empíricas mostram que trabalhadores longevos recebem menos convites para entrevistas, menos retornos de chamada para candidaturas (Kleissner & Jahn, 2021), são selecionados com menos frequência (Tresh et al., 2019) e enfrentam períodos de desemprego

muito mais longos e taxas de emprego mais baixas do que os trabalhadores mais jovens (Carlsson & Eriksson, 2019). Essa realidade permanece generalizada (Jolles et al., 2024), mesmo com legislação antidiscriminatória (Kleissner & Jahn, 2021), o que fragiliza o potencial estratégico da experiência desses profissionais. As raízes desse problema são múltiplas: fatores organizacionais, como estrutura das empresas, valores institucionais e uso da tecnologia influenciam decisões de contratação e evidenciam a falta de políticas de recrutamento neutras em relação à idade (Zaniboni et al., 2019).

Na **dimensão psicossocial**, persistem estereótipos negativos sobre trabalhadores longevos, como baixa capacidade física, resistência à mudança e baixa competência técnica (Singer & Sewell, 1989), sendo reforçados por vieses implícitos profundamente enraizados que associam os trabalhadores mais velhos a menor desempenho e habilidades cognitivas (Baz et al., 2021). O etarismo pode se manifestar de forma explícita, como quando recrutadores fazem perguntas mais difíceis a candidatos mais velhos por acreditarem que seu desempenho será inferior (Zaniboni et al., 2019), ou de maneira implícita, operando de forma sutil nas estruturas cotidianas das organizações (Keskinen et al., 2023).

O chamado “viés de congruência de papéis” ilustra como essas crenças moldam decisões seletivas, ao priorizar candidatos cuja idade se alinha ao perfil etário atribuído ao cargo, em detrimento das qualificações reais dos candidatos (Perry & Finkelstein, 1999). Esse viés se intensifica quando se observa que traços ligados à competência são mais frequentemente atribuídos a candidatos mais jovens, favorecendo-os em comparação com candidatos mais velhos com currículos objetivamente iguais (Tresh et al., 2019).

Isso porque, características estereotipadas da idade mais avançada, como cautela e polidez, podem prejudicar pessoas mais velhas em decisões de contratação, enquanto estereótipos de idade mais jovem, como criatividade, adaptabilidade, flexibilidade e maior disposição para aprender coisas novas, podem ser preferidos (Abrams et al., 2016). Ademais, detalhes implícitos em currículos, como nomes considerados “antiquados” ou hobbies estereotipicamente associados a faixas etárias, ativam associações negativas durante a triagem inicial de currículos (Diekman & Hirnisey, 2007). Nesse cenário, as tecnologias digitais reforçam discriminações via algoritmos e mecanismos de ranqueamento em plataformas como LinkedIn (Schellaert et al., 2025), criando novas formas de exclusão, reproduzidas em ambientes contemporâneos.

Como resultado, os processos de recrutamento acabam reproduzindo vieses sistemáticos, nos quais perfis mais jovens são preferidos até para um emprego de baixo status, e perfis mais velhos só são considerados quando subordinados a outro candidato (Kleissner & Jahn, 2021). Essa lógica reforça a dicotomia calor humano-competência (Tresh et al., 2019): ainda que trabalhadores mais velhos sejam percebidos como leais e confiáveis (Gringart et al., 2005), esses atributos não os isenta de serem considerados menos competentes, especialmente em cargos que demandam inovação, liderança e domínio tecnológico (Perry et al., 2017). No entanto, quando ocupam posições seniores, qualidades como lealdade, experiência e responsabilidade são vistas como bens organizacionais (Cerníková et al., 2024), indicando que os estereótipos não estão vinculados apenas à idade, mas também à posição hierárquica ocupada, reforçando o seu caráter socialmente construído e falta de fundamento empírico (Singer & Sewell, 1989).

Na **dimensão organizacional**, a literatura aponta que trabalhadores longevos enfrentam barreiras estruturais que dificultam o acesso aos processos seletivos (Heywood et al., 1999; Lahey, 2008; Ahmed et al., 2012). Tais barreiras refletem-se em práticas organizacionais discriminatórias, que têm sido acusadas de tratamento injusto com base na idade (Fasbender & Wang, 2017). O recrutamento, por ser a etapa inicial da gestão de recursos humanos, pode limitar a diversidade etária do grupo de candidatos desde o início (Cerníková et al., 2024). Essa tendência é corroborada por meta-análise, que revelam

preferências por candidatos mais jovens em decisões importantes no local de trabalho, como contratação (Bal et al., 2011, como citado por Fisher et al., 2017).

Fatores econômicos também operam como justificativas para práticas discriminatórias. Estruturas salariais baseadas na senioridade e sistemas de compensação diferida podem funcionar como desincentivos econômicos à contratação de trabalhadores mais velhos (Heywood et al., 1999). Atribui-se a esses profissionais custos adicionais de benefícios, como planos de saúde e treinamento, favorecendo candidatos mais jovens, sob a lógica de que estes proporcionam um retorno mais duradouro ao investimento realizado (Daniel & Heywood, 2007), argumentos frequentemente apresentados como justificativas para práticas discriminatórias. Ademais, a idade é usada como critério de compatibilidade ocupacional: trabalhadores mais velhos são considerados inadequados para um trabalho tipicamente jovem, o que reduz a probabilidade de contratação, promoção ou reconhecimento (Perry & Finkelstein, 1999).

Essa “racionalidade” econômica, no entanto, precisa ser criticamente debatida, uma vez que se baseia em premissas reducionistas que desconsideram o valor agregado pela experiência, pela menor rotatividade e pela confiabilidade (Mulders, 2020). Em contrapartida, esses atributos são, com frequência, valorizados quando esses mesmos profissionais permanecem nas organizações, evidenciando um modelo organizacional paradoxal: empresas evitam contratar novos trabalhadores longevos, mas retêm os funcionários que envelhecem internamente (Heywood et al., 1999). A escassez de adaptações organizacionais, como jornadas de trabalho flexíveis, benefícios específicos e medidas de acessibilidade (Amorim et al., 2019), e, ainda, a presença de limites etários explícitos em 24% dos anúncios de vagas analisados (Zvedelikova, 2024) evidencia que, na prática, a inclusão etária é frequentemente tolerada apenas quando implica custos mínimos de ajuste para as organizações.

A literatura também evidencia o custo subjetivo da exclusão institucionalizada. A pesquisa de Berger (2009) identificou que, diante da resistência estrutural à contratação de trabalhadores mais velhos, candidatos desenvolvem estratégias de “contrações” e “ocultamentos”, como esconder a idade, aparência física e linguagem usada nos currículos, em uma tentativa de minimizar sinais de idade. Essa camuflagem reflete a tentativa de se adequar a expectativas etaristas e, ao mesmo tempo, evidencia o vazio do apelo governamental para a extensão da vida laboral, sem confrontar os bloqueios impostos pelo mercado (Oesch et al., 2020). Em vez de desafiar o etarismo existente, os serviços de emprego tendem a ser indiferentes e aconselhar os candidatos a adaptar suas expectativas à realidade do mercado de trabalho, naturalizando o etarismo. Berger (2009) mostra como os serviços de emprego usam estereótipos positivos de trabalhadores mais velhos, descrevendo-os como flexíveis, leais e calmos, para justificar rebaixá-los a posições precárias de nível básico que não exigem experiência e têm horas mínimas, perpetuando sua marginalização (Keskinen et al., 2023).

Por fim, na **dimensão políticas públicas**, a literatura aponta para uma lacuna significativa entre a legislação antidiscriminatória e sua efetividade prática. Nos Estados Unidos, leis como a Age Discrimination in Employment Act tem se mostrado mais eficazes para prevenir demissões do que para garantir equidade na contratação (Neumark, 2022). Em países como Alemanha, a ausência de proteções legais permite anúncios de emprego com limites etários explícitos (Heywood et al., 2010). Mesmo com legislações antidiscriminatórias, como no Japão, exceções vagamente definidas, como a preferência por jovens em contratos de longo prazo, ainda são permitidas (Zvedelikova, 2024). Assim, ainda que as leis trabalhistas protejam os trabalhadores mais velhos contra demissões, elas falham em garantir acesso à novos empregos (Lössbroek et al., 2021).

Além disso, persiste a discriminação estatística, caracterizada pelo julgamento de indivíduos com base nas características atribuídas ao grupo ao qual pertencem (Lahey, 2008).

No caso dos trabalhadores mais velhos, essa forma de discriminação se manifesta na suposição de que possuem menor domínio de tecnologias, dificuldades para aprender novas habilidades e carência de habilidades técnicas. No entanto, também costumam ser associados a qualidades interpessoais positivas, como confiabilidade, lealdade e sociabilidade (Qvist & Larsen, 2025). Essa forma de discriminação é especialmente difícil de regulamentar e fiscalizar pois operam de maneira indireta: através de linguagem estereotipada e anúncios que desencorajam trabalhadores mais velhos de se candidatarem (Neumark, 2022) ou uso de tecnologia em processos de seleção (Lahey, 2008). Isso enfraquece as proteções contra discriminação etária, devido à dificuldade de apresentar denúncias de discriminação na contratação, já que operam com base em políticas empregadoras que não podem ser comprovadamente como intencionais, mas tem um impacto adverso sobre candidatos mais velhos (Neumark, 2022).

4.1 Sugestões de mitigação

As soluções de mitigação das barreiras propostas por autores da literatura revisada seguem os três eixos complementares: individual, organizacional e societal. No **nível individual**, destaca-se a importância de estratégias voltadas à adaptação das candidaturas pelo candidato. O conhecimento dos estereótipos de idade pode ser, para ele, uma ferramenta estratégica para construir narrativas curriculares que valorizem atributos reconhecidos como positivos (Richardson et al., 2013), como habilidades sociais, confiabilidade, lealdade e comportamento de cidadania organizacional (Mulders, 2020). Nesse sentido, programas de recapacitação direcionada, assistência para realocação e portabilidade de pensão e planos de saúde, também são recomendados para facilitar a transição laboral (Adler & Hilber, 2009).

Contudo, mudanças sustentáveis exigem transformações nas estruturas de gestão de pessoas e cultura organizacional. No **nível organizacional**, Kleissner e Jahn (2021) destacam que as intervenções devem visar a fatores contextuais, como políticas organizacionais, bem como características individuais de recrutadores, como crenças, estereótipos e atitudes. Evidências indicam que atitudes positivas em relação a pessoas mais velhas estão associadas a uma maior intenção de contratá-los, o que reforça a importância de programas de treinamento personalizados e promoção de contato intergeracional como estratégia de mudança perceptiva (Drazic & Schermuly, 2024).

Nesse processo, a gestão estratégica de Recursos Humanos tem papel central. A implementação de estratégias de Gestão de Idade pode potencializar o desempenho e a competitividade organizacional (Cerníková et al., 2024), enquanto práticas de RH adaptadas aos trabalhadores mais velhos têm maior probabilidade de aumentar sua produtividade e permanência (Baz et al., 2021). Para tanto, Heyma et al. (2014) recomendam a revisão de políticas salariais e de benefícios que desincentivam a contratação de trabalhadores mais velhos, bem como a adaptação das tecnologias de recrutamento para mitigar vieses algorítmicos (Schellaert et al., 2025).

A criação de programas estruturados de contato intergeracional, voltados à sensibilização dos tomadores de decisão, pode moldar um clima etário positivo e contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional inclusiva em relação à idade. Pesquisas indicam que o contato intergeracional pode facilitar visões positivas em relação às pessoas mais velhas no trabalho (Fasbender & Wang, 2017). Para complementar essa estratégia, Derous e Decoster (2017) recomendam a capacitação de recrutadores para interpretar pistas estigmatizantes em currículos, e a adoção de equipes mistas de avaliadores, que podem neutralizar o viés de idade na triagem. Também se destaca a importância de treinamentos para profissionais de RH e da separação entre avaliadores e tomadores de decisão, de modo a impedir o acesso às pistas etárias (Schellaert et al., 2025). Compreender

como os estereótipos sobre trabalhadores mais velhos afetam decisões de contratação pode ser útil para identificar 'áreas problemáticas' que as organizações devem focar ao treinar equipes em seleção de pessoal (Richardson et al., 2013)

Essas iniciativas afetam positivamente a imagem geral da organização como comprometida com a diversidade da força de trabalho (Deros & Decoster, 2017). Para que esse compromisso seja efetivo, é essencial manter o tema do ageísmo na agenda de seleção de pessoal, garantindo que os profissionais de RH estejam cientes dos diferentes tipos de viés etário e seus efeitos (Fatfouta & Ghoniem, 2022). Promover a cultura organizacional que destaque explicitamente o valor que atribuem à diversidade etária, reconhecendo que referências estereotipadas não ajudam a encontrar pessoal qualificado torna-se estratégia competitiva e se beneficiarão da chamada “guerra por talentos” (Kroll et al., 2021).

No **nível societal**, evidencia-se a necessidade de políticas públicas robustas e integradas que enfrentem o etarismo de forma estrutural. O preconceito etário ultrapassa o plano interpessoal, sendo reproduzido e reforçado por instituições sociais que mantêm ideologias etaristas. Diante disso, os formuladores de políticas públicas assumem papel estratégico para enfrentar a discriminação por idade existentes em vários locais do mercado de trabalho (Keskinen et al., 2023), devendo promover o fortalecimento de mecanismos de denúncia, a equiparação de indenizações por discriminação etária às de outros tipos de discriminação, o reconhecimento da idade como fator contribuinte para configurar discriminação e das interseccionalidades (Neumark, 2022). Complementarmente, para incentivar os empregadores a recrutar trabalhadores mais velhos, diversos países têm adotado políticas de estímulo, como a concessão de subsídios aos empregadores que contratam ou empregam longevos (Dalle et al., 2024).

Formuladores de políticas que trabalham com reformas previdenciárias também enfrentam um desafio duplo: além da relutância das organizações em contratar profissionais mais velhos (demanda), há também a diminuição da oferta de trabalho, desmotivados pela exclusão sistemática. Diante desse cenário, torna-se essencial que os formuladores de políticas elaborem medidas eficazes que atuem simultaneamente no estímulo à demanda e à oferta, além de combaterem a discriminação por idade (Carlsson & Eriksson, 2019). Experiências internacionais reforçam o papel estratégico do Estado nesse processo. O governo japonês, por exemplo, implementou em 2019 um plano nacional para estimular a contratação de profissionais em meia-idade, ampliar as oportunidades de emprego até os 70 anos e flexibilizar práticas de contratação, desafiando a tradição de contratação anual apenas de recém-formados (Zvedelikova, 2024) e marcando uma ruptura com modelos excludentes.

Políticas públicas eficazes não podem se limitar à responsabilização dos indivíduos pela própria empregabilidade. A ênfase exclusiva em estratégias individuais de aprendizagem ao longo da vida, presente em muitos programas, negligencia o papel determinante dos empregadores, que controlam o acesso ao treinamento e à inclusão nos processos seletivos (Turek & Henkens, 2020). Por isso, é fundamental que as políticas considerem os empregadores como atores-chave na luta contra o etarismo e promovam ambientes organizacionais verdadeiramente inclusivos e que promovam o acesso ao desenvolvimento de competências técnicas alinhadas às demandas do mercado, sinalizando ao empregador o potencial de contribuição desses profissionais (Van Borm et al., 2021).

Embora a aprendizagem ao longo da vida seja reconhecida em documentos estratégicos, pouco progresso foi feito na participação na educação na idade avançada nas últimas duas décadas. Uma das razões para isso tem sido a abordagem estreita dos programas de políticas públicas, que se concentram principalmente nos indivíduos e negligenciam os empregadores que decidem quem tem acesso ao treinamento nas empresas. Para isso, os empregadores devem ser reconhecidos como atores fundamentais cujas atitudes e decisões moldam o mercado de trabalho para as pessoas mais velhas (Turek & Henkens, 2020).

Simultaneamente, é fundamental envolver os empregadores na construção de estratégias de diversidade etária, conforme sugerido pelo Conference Board of Canada (2006), mas ainda pouco implementado na prática (Berger, 2009).

5. Considerações finais

Diante do avanço acelerado do envelhecimento populacional e da crescente necessidade de prolongar a vida laboral, este estudo teve como objetivo compreender os fatores que dificultam a inclusão de trabalhadores longevos nos processos de recrutamento e seleção. A partir da revisão integrativa da literatura, constatou-se que a exclusão dessa população está fortemente relacionada a um conjunto articulado de barreiras de ordem psicossocial, organizacional e institucional, que se manifestam de forma sutil, estrutural e persistente.

Os estereótipos negativos associados à idade, resistência organizacional à diversidade etária e a ausência de políticas públicas eficazes convergem para a perpetuação do etarismo no ambiente de trabalho. Embora trabalhadores mais velhos sejam frequentemente percebidos como confiáveis e experientes, continuam sendo preteridos nos processos seletivos, especialmente em contextos mediados por tecnologias que replicam ou ampliam vieses etários. Esses mecanismos não apenas comprometem a equidade nos processos de contratação, como também resultam em desperdício de capital humano em contextos de escassez de mão de obra.

Como contribuição teórica, o estudo oferece um panorama atualizado da literatura sobre o tema e apontando lacunas para investigações futuras. Destaca-se a necessidade de aprofundar o debate acadêmico em torno da construção de um modelo teórico sobre discriminação por idade em recrutamento e seleção de pessoal, capaz de explicar os mecanismos subjacentes aos estereótipos etários e suas interações com fatores contextuais, a fim de prever os padrões de vieses, orientar intervenções mais eficazes e direcionar esforços tanto para melhorar as habilidades dos trabalhadores mais velhos, quanto para corrigir os equívocos dos empregadores. Nessa linha, futuras pesquisas podem explorar a relevância de atributos específicos de candidatos mais velhos em diferentes setores e cargos, de modo a ampliar a compreensão sobre a forma como decisões de contratação são tomadas e fornecer subsídios para estratégias mais justas e eficientes.

Além de reunir e organizar os principais entraves à inclusão etária, este estudo oferece subsídios para pesquisadores, gestores e formuladores de políticas públicas que desejam avançar na construção de práticas mais justas e inclusivas. Apesar das limitações metodológicas, como a restrição linguística (inglês, português e espanhol) e a indisponibilidade de alguns documentos, este estudo contribui ao consolidar evidências e reforçar a centralidade do tema da diversidade etária como eixo estratégico para a equidade no mundo do trabalho.

Nesse cenário, a inclusão de profissionais longevos se apresenta não apenas como uma exigência ética e de justiça social, mas como uma estratégia competitiva para as organizações que desejam se adaptar às transformações demográficas. Aproveitar o potencial dessa força de trabalho é uma solução inteligente aos desafios contemporâneos, contribuindo para reduzir pressões sobre os sistemas previdenciários, fortalecer a sustentabilidade econômica e promover ambientes organizacionais mais inovadores. Além disso, a valorização da diversidade etária gera efeitos positivos na imagem da organização e no desempenho organizacional. Para isso, é necessário repensar os modelos tradicionais de gestão de pessoas, adotar práticas de recrutamento e seleção mais equitativas e promover uma cultura organizacional que reconheça a diversidade geracional como um ativo estratégico, e não como um obstáculo ao desenvolvimento.

6. Referências

- Adler, G., & Hilber, D. (2009). Industry Hiring Patterns of Older Workers. *Research on Aging*, 31(1), 69–88. <https://doi.org/10.1177/0164027508324635>
- Ahmed, A. M., Andersson, L., & Hammarstedt, M. (2012). Does age matter for employability? A field experiment on ageism in the Swedish labour market. *Applied Economics Letters*, 19(4), 403–406. <https://doi.org/10.1080/13504851.2011.581199>
- Amorim, W., Fischer, A. L., & Fevorini, F. B. (2019). Workers age 50 and over in the Brazilian labor market: is there ageism? *Revista de Gestão*, 26(2), 161–179. <https://doi.org/10.1108/REGE-09-2018-0092>
- Baz, G., Ghada, Barbara. A., & Fritzsche, B. A. (2021). Pursuing eternal youth: The side effects of age-defying practices in business. *Organizational Dynamics*, 49(4), 100797. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100797>
- Berger, E. D. (2009). Managing age discrimination: An examination of the techniques used when seeking employment. *The Gerontologist*, 49(3), 317–332. <https://doi.org/10.1093/geront/gnp031>
- Burn, I., Firoozi, D., Ladd, D., & Neumark, D. (2023). Stereotypes of older workers and perceived ageism in job ads: Evidence from an experiment. *Journal of Pension Economics and Finance*, 22(3), 463–489. <https://doi.org/10.1017/S1474747222000270>
- Carlsson, M., & Eriksson, S. (2019). Age discrimination in hiring decisions: Evidence from a field experiment in the labor market. *Labour Economics*, 59, 173–183. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.03.002>
- Cerníková, I., Snyderová, M., & Snyderová, I. (2024). Age in employee selection and promotion: A comprehensive study. *Prague Economic Papers*, 33(5). <https://doi.org/10.18267/j.pep.875>
- Dalle, A., Verhofstadt, E., & Baert, S. (2024). The subsidy trap: Explaining the unsatisfactory effectiveness of hiring subsidies for the senior unemployed. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 227, Article 106713. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2024.106713>
- Daniel, K., & Heywood, J. S. (2007). The determinants of hiring older workers: UK evidence. *Labour Economics*, 14(1), 35–51. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2005.05.009>
- Derous, E., & Decoster, J. (2017). Implicit age cues in résumés: Subtle effects on hiring discrimination. *Frontiers in Psychology*, 8, 1321. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01321>
- Diekmann, A. B., & Hirnisey, L. (2007). The effect of context on the silver ceiling: A role congruity perspective on prejudiced responses. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(10), 1353–1366. <https://doi.org/10.1177/0146167207303019>
- Drazic, N., & Schermuly, C. C. (2024). Too old for modern work? An explicit and implicit measure of the modern-work-is-young stereotype. *German Journal of Human Resource Management*, 38(1), 59–89. <https://doi.org/10.1177/23970022231195061>
- Fasbender, U., & Wang, M. (2017). Negative Attitudes toward Older Workers and Hiring Decisions: Testing the Moderating Role of Decision Makers Core Self-Evaluations. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 2057. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02057>
- Fatfouta, R., & Ghoniem, A. (2022). Old, but gold? A dual-pathway model of age bias in personnel selection decisions. *Applied Psychology*, 71(2), 514–538. <https://doi.org/10.1111/apps.12336>

- Fisher, G. G., Truxillo, D. M., Finkelstein, L. M., & Wallace, L. E. (2017). Age discrimination: Potential for adverse impact and differential prediction related to age. *Human Resource Management Review*, 27(2), 316–327. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.06.001>
- Gringart, E., Helmes, E., & Speelman, C. P. (2005). Exploring attitudes toward older workers among Australian employers: An empirical study. *Journal of Aging & Social Policy*, 17(3), 85–103. https://doi.org/10.1300/J031v17n03_05
- Heyma, A., Van der Werff, S., Nauta, A., & Van Sloten, G. (2014). What Makes Older Job-Seekers Attractive to Employers? *Journal of Labor Research*, 35(4), 397–414. <https://doi.org/10.1007/s10645-014-9239-3>
- Heywood, J. S., Siebert, W. S., & Wei, X. (1999). The determinants of hiring older workers: Evidence from Hong Kong. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(3), 460–480. <https://doi.org/10.2307/2525240>
- Heywood, J. S., Jirjahn, U., & Tsertsvadze, G. (2010). Hiring older workers and employing older workers: German evidence. *Journal of Population Economics*, 23(2), 595–615. <https://doi.org/10.1007/s00148-008-0214-7>
- Jolles, D., Juanchich, M., & Piccoli, B. (2024). Too Old to Be a Diversity Hire: Choice Bundling Shown to Increase Gender-Diverse Hiring Decisions Fails to Increase Age Diversity. *Journal of Experimental Psychology: General*, 153(11), 2771–2788.
- Keskinen, K., Lumme-Sandt, K., & Nikander, P. (2023). Turning age into agency: A qualitative longitudinal investigation into older jobseekers' agentic responses to ageism. *Journal of Aging Studies*, 65, Article 101136. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2023.101136>
- Kleissner, V., & Jahn, G. (2021). Implicit and explicit age cues influence the evaluation of job applications. *Journal of Applied Social Psychology*, 50(7), 419–432. <https://doi.org/10.1111/jasp.12720>
- Kroll, E., Veit, S., & Ziegler, M. (2021). The Discriminatory Potential of Modern Recruitment Trends—A Mixed-Method Study From Germany. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 634376. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.634376>
- Lahey, J. N. (2008). Age, women, and hiring: An experimental study. *Journal of Human Resources*, 43(1), 30–56. <https://doi.org/10.3368/JHR.43.1.30>
- Lössbroek, J., Lancee, B., van der Lippe, T., & Schippers, J. (2021). Age Discrimination in Hiring Decisions: A Factorial Survey among Managers in Nine European Countries. *European Sociological Review*, 37(1), 49–66. <https://doi.org/10.1093/esr/jcaa030>
- Mulders, J. (2020). Employers' age-related norms, stereotypes and ageist preferences in employment. *International Journal of Manpower*, 41(5), 523–534. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2018-0358>
- Neumark, D. (2022). Strengthen Age Discrimination Protections to Help Confront the Challenge of Population Aging. *Journal of Aging & Social Policy*, 34(3), 455–470. <https://doi.org/10.1080/08959420.2021.2022951>
- Oesch, D. (2020). Discrimination in the hiring of older jobseekers: Combining a survey experiment with a natural experiment in Switzerland. *Research in Social Stratification and Mobility*, 65, Article 100441. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2019.100441>
- Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews [published correction appears in BMJ. 2021;372:n71]. *BMJ*. 2021;372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71.

- Perry, E. L., & Finkelstein, L. M. (1999). Toward a broader view of age discrimination in employment-related decisions: A joint consideration of organizational factors and cognitive processes. *Human Resource Management Review*, 9(1), 21–49. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00010-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00010-8)
- Qvist, J. Y., & Larsen, C. A. (2025). Age discrimination in hiring: Relative importance and additive and multiplicative effects. *Social Science Research*, 126, Article 103135. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2024.103135>
- Richardson, B., Webb, J., Webber, L., & Smith, K. (2013). Age discrimination in the evaluation of job applicants. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(1), 35–44. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.00979.x>
- Schellaert, M., Oostrom, J. K., & Derous, E. (2025). Ageism on LinkedIn: Discrimination towards older applicants during LinkedIn screening. *Computers in Human Behavior*, 162, Article 108430. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108430>
- Singer, M. S., & Sewell, C. (1989). Applicant age and selection interview decisions: Effect of information exposure on age discrimination in personnel selection. *Personnel Psychology*, 42(1), 135–154. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb01554.x>
- Tresh, F., Steeden, B., Randsley de Moura, G., Leite, A. C., Swift, H. J., & Player, A. (2019). Endorsing and reinforcing gender and age stereotypes: The negative effect on self-rated leadership potential for women and older workers. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 688. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00688>
- Turek, K., & Henkens, K. (2020). How skill requirements affect the likelihood of recruitment of older workers in Poland: The indirect role of age stereotypes. *Work, Employment and Society*, 34(4), 550–570. <https://doi.org/10.1177/0950017019847943>
- Van Borm, H., Burn, I., & Baert, S. (2021). What does a job candidate's age signal to employers? *Labour Economics*, 71, Article 102003. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102003>
- Zaniboni, S., Kmicinska, M., Truxillo, D. M., Kahn, K., Paladino, M. P., & Fraccaroli, F. (2019). Will you still hire me when I am over 50? The effects of implicit and explicit age stereotyping on resume evaluations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 453–467. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1600506>
- Zvedelikova, M. (2024). Preference for young workers in mid-career recruiting using online ads for sales jobs: Evidence from Japan. *The Journal of the Economics of Ageing*, 27, Article 100479. <https://doi.org/10.1016/j.jeoa.2023.100479>