A investigação foi desenvolvida em colaboração com a dNOVO

MESG
MESTRADO EM ENGENHARIA
DE SERVIÇOS E GESTÃO

Entre a Experiência e o Preconceito:

O Recrutamento como Sistema Organizacional de Triagem e Exclusão de Profissionais Qualificados com 50 ou mais anos

Vítor Manuel de Oliveira Machado

Master Thesis

Supervisor at FEUP: Prof. José Coelho Rodrigues

Supervisor at dNOVO: Vice-Presidente Isabel Viegas

U.PORTO
FEUP FACULDADE DE ENGENHARIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

2026-05-15

Aos meus pais, cuja presença sinto a cada passo da minha vida.

Abstract

The ageing of the population has been changing labour markets and increasing the number of professionals who remain active later in their careers. Despite this shift, many qualified professionals aged 50 and over continue to experience difficulties when trying to return to employment after unemployment or career transition.

This dissertation examines such difficulties by analysing how recruitment processes are organised and conducted. Rather than analysing age discrimination only as an individual attitude or explicit form of exclusion, the study explores how operational pressures, screening practices and sequential recruitment decisions may influence the progression of candidates throughout the hiring process.

The research was developed within the field of Service Engineering and Management, and combines quantitative and qualitative methods. The quantitative component included a survey of 134 qualified senior professionals with recent recruitment experience. The qualitative component involved interviews with recruiters responsible for initial screening and candidate evaluation.

The results suggest that exclusion is rarely associated with explicit age-based criteria. Instead, it tends to emerge through indirect signals used during early screening stages, particularly in contexts characterised by time pressure, high application volume and the need for rapid decision-making. Elements such as career duration, graduation dates or recent technical experience may assume disproportionate importance before a more detailed assessment of competencies takes place.

The findings also reveal a gap between organisational concerns regarding talent shortages and the difficulties experienced by experienced professionals in recruitment processes. The evidence suggests that these difficulties are linked not only to individual factors, but also to the way recruitment systems structure access to subsequent stages of evaluation.

Overall, the dissertation contributes to a better understanding of how recruitment practices can shape the inclusion or exclusion of experienced professionals over the course of the hiring process.

Sumário

O envelhecimento demográfico tem vindo a alterar os mercados de trabalho e a aumentar o número de profissionais que permanecem ativos em fases mais avançadas da carreira. Apesar desta transformação, muitos profissionais qualificados com 50 ou mais anos continuam a enfrentar dificuldades no acesso ao emprego após situações de desemprego ou transição profissional.

A presente dissertação analisa estas dificuldades a partir do funcionamento dos processos de seleção. Em vez de interpretar o idadismo apenas como resultado de atitudes individuais ou formas explícitas de discriminação, o estudo procura compreender de que modo práticas de triagem, pressão operacional e decisões sucessivas ao longo do recrutamento podem influenciar a continuidade das candidaturas.

A investigação foi desenvolvida no âmbito da Engenharia e Gestão de Serviços e recorreu a uma abordagem metodológica mista. A componente quantitativa incluiu um inquérito aplicado a 134 profissionais seniores qualificados com experiência recente em fases de seleção. A componente qualitativa integrou entrevistas a recrutadores com responsabilidade na avaliação e triagem inicial de candidaturas.

Os dados recolhidos mostram que a exclusão raramente decorre de critérios etários explícitos. Em muitos casos, emerge da utilização de sinais indiretos nas fases iniciais de avaliação, sobretudo em contextos caracterizados por pressão temporal, elevado volume de candidaturas e necessidade de resposta rápida. Elementos como a duração da carreira, a data de conclusão da formação ou a experiência técnica recente podem assumir um peso desproporcionado antes de uma avaliação mais aprofundada das competências dos candidatos.

O estudo identifica igualmente um desfasamento entre a escassez de talento frequentemente referida pelas organizações e as dificuldades de progressão sentidas por profissionais com 50 ou mais anos nas etapas de seleção. Os resultados apontam para a importância de compreender não apenas as características dos candidatos, mas também a forma como os próprios sistemas de recrutamento organizam o acesso às diferentes etapas de seleção.

De forma geral, a dissertação contribui para uma compreensão mais aprofundada da forma como práticas e decisões distribuídas ao longo do recrutamento podem influenciar a inclusão ou exclusão de profissionais com 50 ou mais anos.

Dedicatória e Agradecimentos

À minha esposa, pelo apoio constante, pela força nos momentos mais difíceis e pela forma como sempre acreditou que seria possível concluir esta etapa. Pela paciência, compreensão e incentivo ao longo deste percurso, deixo-te um agradecimento muito especial. Este trabalho também é teu.

Aos meus filhos, por serem uma fonte permanente de motivação. Espero que este percurso vos mostre que nunca é tarde para enfrentar novos desafios e lutar pelos nossos objetivos. Mais do que o resultado final, gostaria que esta etapa vos deixasse a certeza de que a persistência pode fazer a diferença.

Ao Professor José Coelho Rodrigues, orientador desta dissertação, agradeço a disponibilidade, o rigor e os contributos que permitiram melhorar significativamente a qualidade deste trabalho. A sua orientação e capacidade crítica foram fundamentais ao longo de todo o processo.

À Dr.ª Isabel Viegas, agradeço a disponibilidade, a proximidade e a forma genuinamente interessada com que acompanhou esta investigação. O seu trabalho em prol da valorização e reintegração profissional de pessoas em fases mais avançadas da carreira constitui uma inspiração e um exemplo de compromisso com uma causa particularmente relevante.

À Fernanda Ferreira e à dNOVO, o meu sincero agradecimento pela colaboração, apoio e disponibilidade demonstrados ao longo deste projeto. Sem esse contributo, esta investigação não teria sido possível.

A todos os profissionais que participaram no inquérito e aos entrevistados que partilharam o seu tempo, experiências e perspetivas, deixo um agradecimento muito especial. O seu contributo foi essencial para a concretização desta dissertação.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, acompanharam este percurso e contribuíram para a realização deste trabalho.

Índice

Aos meus pais, cuja presença sinto a cada passo da minha vida. ..... **ii**

Abstract ..... **iii**

Sumário ..... **iv**

Dedicatória e Agradecimentos ..... **v**

1 Introdução **2**

1.1 Contexto e enquadramento do problema 2

1.1 Problema de investigação 4

1.2 Contributo teórico da investigação 4

1.3 Questão de investigação 5

1.4 Objetivos do estudo 6

1.5 Estrutura da dissertação 7

2 Enquadramento Teórico e Conceptual **8**

2.1 Introdução 8

2.2 Envelhecimento da força de trabalho e participação no emprego 8

2.2.1 Envelhecimento demográfico e mercado de trabalho 8

2.2.2 Empregabilidade e trajetórias profissionais ao longo da vida 9

2.3 Idadismo e discriminação etária no acesso ao emprego 10

2.3.1 O conceito de idadismo 10

2.3.2 Evidência empírica de discriminação no recrutamento 10

2.4 Processos de recrutamento nas organizações 11

2.4.1 Recrutamento como processo organizacional 11

2.4.2 Critérios de triagem e sinais curriculares 11

2.4.3 Discriminação estatística e teoria do sinal no recrutamento 12

2.5 Recrutamento enquanto sistema de serviço 13

2.5.1 Sistemas de serviço e processos organizacionais 13

2.5.2 Pontos de decisão nos processos de recrutamento 14

2.6 Síntese da literatura 15

3 Caracterização do problema **18**

3.1 Enquadramento do fenómeno 18

3.2 Leitura organizacional do problema 18

3.3 Processos de recrutamento enquanto sistemas de triagem 19

3.4 Utilização de proxies etários em critérios aparentemente neutros 21

3.5 Enquadramento legal aplicável 22

3.6 A dNOVO como contexto empírico de observação 23

3.7 Síntese do problema e delimitação do objeto de estudo 24

4 Metodologia **27**

4.1 Enquadramento metodológico 27

4.2 Estratégia de investigação 27

4.3 Desenho da investigação 28

4.4 Amostra 29

4.5 Instrumentos de recolha de dados 29

4.6 Estratégia de análise dos dados 32

4.6.1 Análise dos dados quantitativos **32**

4.6.2 Análise dos dados qualitativos 32
4.6.3 Integração dos resultados 33
4.7 Considerações éticas 35
5 Resultados 36
5.1 Introdução aos resultados 36
5.2 Interpretação do recrutamento enquanto sistema de serviço 36
5.3 Análise qualitativa das entrevistas 37
5.3.1 Estrutura do processo de recrutamento 37
5.3.2 Pressão temporal e configuração da decisão 39
5.3.3 Critérios de triagem e utilização de sinais 39
5.3.4 Interpretação de trajetórias profissionais 40
5.3.5 Julgamento e discricionariedade 41
5.3.6 Métricas e lógica de eficiência 42
5.3.7 Impactos no processo e nos resultados 42
5.3.8 Síntese interpretativa da análise qualitativa 42
5.4 Análise quantitativa 43
5.4.1 Caracterização da amostra 43
5.4.2 Consistência interna dos construtos 44
5.4.3 Padrões de perceção associados ao recrutamento 45
5.4.4 Relações entre discriminação percebida, proxies etários e justiça processual 46
5.4.5 Fatores associados à perceção de exclusão 48
5.4.6 Respostas abertas dos profissionais 48
5.5 Integração dos resultados 51
5.6 Síntese do capítulo 52
6 Conclusão e Investigação Futura 54
6.1 Síntese da investigação 54
6.2 Contributos teóricos e organizacionais 55
6.3 Implicações organizacionais 56
6.4 Limitações da investigação e investigação futura 57
6.5 Considerações finais 58
Referências Bibliográficas 60
Anexos 64
Anexo 1 - Questionário Profissionais Seniores Qualificados com 50 ou mais anos - online 64
Anexo 2 - Consentimento de Participação em Entrevista de Investigação 68
Anexo 3 - Guião de Entrevista Qualitativa Recrutadores com responsabilidade na triagem e seleção inicial 69
Anexo 4 Codificação e temas identificados nas entrevistas 71
Anexo 5 – Perfil dos entrevistados 72
Anexo 6 – Matriz de codificação qualitativa 73
Anexo 7 – Exemplo de codificação temática 74
Anexo 8 – Operacionalização conceptual do estudo 75
Anexo 9 – Blueprint expandido do recrutamento 76

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Síntese da literatura e implicação para o estudo 16
Tabela 2 - Alinhamento metodológico entre construtos, questões e referências 30
Tabela 3 - Alinhamento entre enquadramento teórico, variáveis e instrumentos de recolha de dados 34
Tabela 4 - Síntese das categorias, evidência e interpretação 38
Tabela 5 - Sinais de triagem e interpretações associadas 40
Tabela 6 - Caracterização da amostra 44
Tabela 7 - Consistência interna dos construtos 45
Tabela 8 - Estatísticas descritivas dos principais indicadores 45
Tabela 9 - Correlações de Spearman entre dimensões 47
Tabela 10 - Síntese dos padrões recorrentes identificados nas respostas abertas 48
Tabela 11 - Integração dos principais resultados quantitativos e qualitativos 52
Tabela 12 - Principais temas identificados nas entrevistas 71
Tabela 13 - Caracterização sintética dos entrevistados 72
Tabela 14 - Estrutura de codificação temática 73
Tabela 15 - Exemplo de operacionalização da análise qualitativa 74
Tabela 16 - Relação entre enquadramento conceptual, variáveis e instrumentos 75
Tabela 17 - Pontos críticos identificados no blueprint do recrutamento 76

Lista de Figuras

Figura 1 - Evolução dos contextos tecnológicos e das exigências de aprendizagem ao longo do tempo 3
Figura 2 - Service blueprint dos mecanismos de triagem e progressão no recrutamento de profissionais com 50 ou mais anos 20
Figura 3 - Exemplos de recolha explícita de informação etária em plataformas de candidatura 21
Figura 4 - Evolução do número de profissionais apoiados pela dNOVO (2022–2025) 23
Figura 5 - Evolução da taxa de regresso ao mercado de trabalho (2022–2025) 24
Figura 6 - Modelo conceptual dos mecanismos de decisão no processo de recrutamento 25
Figura 7 - Estrutura metodológica 28
Figura 8 - Aplicação do modelo Flower of Service ao processo de recrutamento sénior 37

1 Introdução

1.1 Contexto e enquadramento do problema

O envelhecimento demográfico constitui uma das transformações estruturais mais relevantes das economias desenvolvidas nas últimas décadas. Este fenómeno resulta do aumento da esperança média de vida e da redução sustentada das taxas de natalidade observadas na maioria dos países europeus (OECD, 2020; Eurostat, 2023). A sua evolução tem implicações diretas na composição da força de trabalho e na disponibilidade de capital humano nas organizações.

Em Portugal, esta tendência manifesta-se de forma particularmente expressiva. A evolução demográfica das últimas décadas traduziu-se numa redução da população em idade ativa mais jovem e num aumento gradual da proporção de trabalhadores com 50 ou mais anos. Em paralelo, os dados disponíveis indicam que o desemprego de longa duração apresenta maior incidência nos escalões etários superiores, mesmo quando se trata de profissionais com níveis de qualificação elevados (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2025).

Este enquadramento coloca desafios específicos às organizações, particularmente na adaptação dos processos de recrutamento a uma força de trabalho progressivamente mais envelhecida. A integração sustentável de profissionais com 50 ou mais anos tornou-se, por isso, uma questão central nas economias europeias (OECD, 2022). Relatórios recentes reforçam esta perspetiva, sublinhando a inclusão de profissionais em fases intermédias ou avançadas da carreira como elemento crítico para o cumprimento de metas de participação laboral (European Commission, 2024).

Apesar deste contexto, a evidência empírica aponta para dificuldades persistentes no acesso ao emprego por parte de profissionais com 50 ou mais anos. Estudos experimentais conduzidos em diferentes países mostram que candidatos com maior idade recebem, em média, menos convites para entrevista do que candidatos mais jovens com qualificações equivalentes (Neumark et al., 2019; Batinović et al., 2023; Lippens et al., 2023). Estes resultados sugerem que fatores adicionais ao capital humano formal influenciam a continuidade das candidaturas nas diferentes etapas de seleção.

Parte da literatura tem associado estas diferenças à persistência de estereótipos relacionados com a idade no contexto organizacional. No caso português, análises recentes sobre idadismo no local de trabalho identificam perceções associadas à idade, incluindo expectativas sobre adaptação, papéis profissionais e relações intergeracionais, que ajudam a contextualizar o

modo como profissionais mais velhos podem ser avaliados em contexto organizacional (Patient, 2024).

Convém referir que a explicação do fenómeno não se esgota na presença de atitudes discriminatórias explícitas.

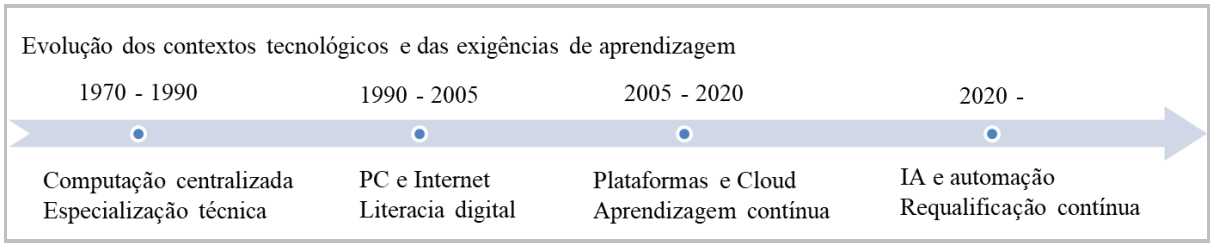
Nas fases preliminares do recrutamento, as decisões tendem a ser tomadas sob pressão temporal, informação incompleta e elevado volume de candidaturas. Nestes contextos, recrutadores recorrem frequentemente a elementos do percurso profissional como base para decisões rápidas de filtragem curricular (Breaugh, 2013; Kahneman, 2011).

Em sentido distinto, determinados critérios podem corresponder a requisitos efetivamente associados ao desempenho esperado. A exigência de certificação recente numa ferramenta específica necessária ao exercício imediato da função constitui um exemplo de critério funcionalmente justificado.

Por isso, torna-se relevante distinguir critérios diretamente relacionados com a função de elementos curriculares que podem influenciar a triagem sem relação clara com o desempenho esperado. Nem todos os filtros aplicados nas fases iniciais produzem o mesmo tipo de efeito, nem assentam na mesma lógica de decisão.

A evolução tecnológica ao longo dos anos tem alterado de forma significativa os contextos de trabalho e os requisitos de competências ao longo da vida profissional. A difusão de sistemas digitais e ferramentas baseadas em dados transformou processos organizacionais e práticas de trabalho, reforçando a necessidade de aprendizagem contínua ao longo das carreiras (Autor, 2015; Brynjolfsson & McAfee, 2014; World Economic Forum, 2023). A Figura 1 seguinte apresenta, de forma simplificada esta evolução.

Figura 1 - Evolução dos contextos tecnológicos e das exigências de aprendizagem ao longo do tempo



Fonte: elaboração própria com base em Brynjolfsson e McAfee (2014) e World Economic Forum (2023).

A literatura sobre aprendizagem de adultos indica que a capacidade de adquirir e atualizar competências se mantém ao longo do percurso profissional, sendo influenciada pelas

oportunidades de aprendizagem disponíveis e pela forma como os sistemas de trabalho são organizados (Knowles, 1980; Kolb, 1984; Jarvis, 2007). Esta perspetiva contraria interpretações que associam adaptabilidade tecnológica ou capacidade de aprendizagem a grupos etários específicos.

Relatórios recentes reforçam a importância de processos de requalificação e atualização profissional ao longo da vida ativa, particularmente em fases intermédias da carreira (OECD & Generation, 2023).

A exclusão recorrente de profissionais com 50 ou mais anos do mercado de trabalho levanta questões relevantes não apenas do ponto de vista individual, mas também ao nível organizacional. A perda de talento sénior pode traduzir-se na redução da diversidade etária das equipas, na limitação de processos de aprendizagem intergeracional e na diminuição do conhecimento acumulado disponível nas organizações.

1.1 Problema de investigação

Embora os processos de recrutamento sejam frequentemente apresentados como mecanismos orientados para a identificação do candidato mais adequado à função, diversos estudos demonstram que determinados critérios utilizados nas fases iniciais de triagem podem produzir efeitos diferenciados entre candidatos de diferentes faixas etárias (Neumark, Burn & Button, 2019; Lippens et al., 2023).

A discriminação etária nem sempre surge associada a instrumentos explícitos de exclusão, podendo emergir da forma como as práticas de recrutamento são desenhadas, operacionalizadas e conduzidas ao longo das diferentes etapas de seleção.

Estes sinais tornam-se relevantes em contextos de triagem rápida, nos quais a avaliação curricular antecede uma análise substantiva das competências. Elementos como a data de conclusão da formação académica pode funcionar como sinal curricular no sentido proposto por Spence (1973), mas, quando interpretada como indicador indireto de idade, aproxima-se da lógica de pistas etárias implícitas discutida por Derous e Decoster (2017).

A compreensão da relação entre desenho do recrutamento e efeitos diferenciados associados à idade constitui o problema central da presente investigação.

1.2 Contributo teórico da investigação

Esta investigação propõe uma leitura alternativa do idadismo no acesso ao emprego, deslocando o foco analítico das características individuais dos candidatos para o funcionamento dos processos organizacionais de recrutamento. Enquanto a literatura existente

tem privilegiado a identificação e medição da discriminação etária, o presente estudo contribui para a compreensão dos mecanismos processuais através dos quais essa discriminação pode emergir.

Nesta investigação, o recrutamento é analisado como um sistema sociotécnico de decisão. As diferentes etapas de triagem e avaliação decorrem frequentemente em contextos marcados por incerteza, pressão temporal e elevada quantidade de informação. Ao nível organizacional, as decisões não ocorrem de forma isolada, mas como parte de uma sequência interdependente de avaliações que influencia a continuidade das candidaturas.

O estudo procura perceber de que forma alguns critérios utilizados na triagem inicial podem produzir efeitos diferenciados, mesmo quando parecem neutros. Destaca-se o papel de proxies etários enquanto atalhos de decisão que emergem em contextos de informação limitada.

O estudo avança com três contributos principais:

- **(i) Contributo conceptual**: propõe uma integração entre a literatura sobre idadismo, teoria da decisão e sistemas de serviço, conceptualizando o recrutamento como um sistema de decisões sequenciais suscetível de gerar efeitos agregados de exclusão;
- **(ii) Contributo explicativo**: identifica a utilização de proxies etários como mecanismo intermédio entre condições organizacionais (e.g., pressão temporal, volume de candidaturas, sistemas digitais) e resultados observáveis (progressão ou não dos candidatos);
- **(iii) Contributo processual**: introduz a noção de efeitos cumulativos de microdecisões, segundo a qual a exclusão de determinados perfis não decorre de um único momento de decisão, mas da repetição de critérios simplificados ao longo das diferentes etapas do processo de recrutamento.

A investigação procura compreender o idadismo a partir da forma como os processos organizacionais são conduzidos e operacionalizados, e não apenas através de atitudes individuais.

1.3 Questão de investigação

A presente investigação analisa o recrutamento enquanto sistema de triagem organizacional no qual decisões sucessivas podem produzir efeitos agregados na inclusão ou exclusão de determinados perfis.

A presente investigação centra-se em profissionais com 50 ou mais anos, considerando que este limiar é frequentemente utilizado na literatura sobre envelhecimento da força de trabalho

e discriminação etária para identificar fases da carreira em que tendem a surgir maiores dificuldades de reintegração profissional e menor probabilidade de acesso às etapas seguintes dos processos de recrutamento (Posthuma & Campion, 2009; OECD, 2020; Lippens et al., 2023).

Embora a definição de trabalhador sénior varie entre contextos institucionais e organizacionais, diversos estudos empíricos indicam que os efeitos associados à idade tendem a tornar-se mais visíveis a partir desta fase da carreira, particularmente em contextos de recrutamento e mobilidade profissional.

A escolha deste limiar encontra-se igualmente alinhada com a crescente atenção atribuída ao envelhecimento ativo e à permanência prolongada no mercado de trabalho em economias envelhecidas, nas quais trajetórias mais extensas coexistem com dificuldades persistentes de acesso ao emprego em fases mais avançadas da carreira (OECD, 2020).

A questão central de investigação é formulada nos seguintes termos:

Como é que o desenho e a governação dos processos de recrutamento influenciam a inclusão ou exclusão de profissionais qualificados com 50 ou mais anos?

No plano empírico, esta inclusão ou exclusão traduz-se na continuidade ou não dos candidatos ao longo das diferentes fases do processo de recrutamento.

A partir desta questão central, são formuladas as seguintes questões específicas:

- Em que etapas do processo de recrutamento surgem potenciais proxies etários?
- Que critérios orientam a triagem inicial de candidaturas?
- Como experienciam os profissionais seniores qualificados os processos de recrutamento em que participam?
- Que efeitos organizacionais podem resultar da exclusão recorrente de talento experiente?

1.4 Objetivos do estudo

O objetivo geral desta investigação consiste em analisar o recrutamento enquanto sistema organizacional, identificando mecanismos de desenho e governação que influenciam a progressão de profissionais com 50 ou mais anos nos processos de seleção.

De forma mais específica, o estudo procura:

- identificar critérios utilizados na triagem inicial de candidaturas;
- analisar de que forma determinados critérios podem funcionar como proxies etários;

- compreender a experiência de profissionais seniores em processos de recrutamento recentes;
- discutir implicações organizacionais associadas à exclusão recorrente de talento experiente.

Do ponto de vista científico, a investigação contribui para a compreensão do recrutamento enquanto sistema organizacional suscetível de produzir efeitos agregados de inclusão ou exclusão etária. Ao articular contributos da literatura sobre envelhecimento da força de trabalho, processos de recrutamento e tomada de decisão organizacional, procura identificar instrumentos processuais que influenciam os resultados dos processos de seleção.

Do ponto de vista aplicado, o estudo contribui para a reflexão sobre práticas organizacionais de recrutamento e sobre o papel que o desenho e a governação destes processos podem desempenhar na utilização de talento experiente. A análise incide não apenas sobre a existência de exclusão, mas sobre os mecanismos organizacionais que condicionam a permanência dos candidatos nas diferentes etapas de seleção.

1.5 Estrutura da dissertação

A dissertação encontra-se organizada em seis capítulos.

- Capítulo 1 apresenta o contexto do problema, a questão de investigação e os objetivos do estudo.
- Capítulo 2 desenvolve o enquadramento teórico e conceptual da investigação.
- Capítulo 3 caracteriza o problema e o contexto empírico do estudo.
- Capítulo 4 descreve a metodologia adotada.
- Capítulo 5 apresenta e discute os resultados obtidos.
- Capítulo 6 reúne as principais conclusões e contributos do trabalho.

2 Enquadramento Teórico e Conceptual

2.1 Introdução

O envelhecimento demográfico constitui uma das transformações estruturais mais relevantes das economias europeias, com impacto direto na composição da força de trabalho e na disponibilidade de capital humano. Em Portugal, esta tendência traduz-se num aumento progressivo da proporção de trabalhadores com 50 ou mais anos e numa redução relativa das coortes mais jovens.

Apesar desta evolução, persistem dificuldades no acesso ao emprego por parte de profissionais com 50 ou mais anos qualificados, evidenciadas em estudos empíricos de recrutamento (Neumark et al., 2019; Lippens et al., 2023).

A repetição deste padrão em diferentes estudos sugere que as dificuldades de progressão não podem ser explicadas apenas por diferenças individuais de qualificação, experiência ou empregabilidade. Estes resultados sugerem que o próprio funcionamento do recrutamento influencia a forma como as candidaturas evoluem ao longo do processo. Em particular, a literatura aponta para a relevância de mecanismos simplificados de decisão utilizados nos processos de recrutamento, sobretudo nas fases iniciais de triagem curricular.

2.2 Envelhecimento da força de trabalho e participação no emprego

2.2.1 Envelhecimento demográfico e mercado de trabalho

O envelhecimento da população constitui uma das tendências estruturais mais marcantes das sociedades contemporâneas. O aumento da esperança média de vida e a redução sustentada das taxas de natalidade conduziram a uma transformação da estrutura etária das populações europeias, com impacto direto na composição da força de trabalho (OECD, 2020; Eurostat, 2023). Esta transformação deixou de ser apenas uma projeção demográfica. Em muitos setores, passou a refletir-se diretamente na composição das equipas e na extensão das carreiras profissionais.

Esta evolução já se reflete no funcionamento dos mercados de trabalho, com equipas mais envelhecidas e trajetórias profissionais mais longas do que nas décadas anteriores. A proporção de trabalhadores em idades mais avançadas tem aumentado de forma consistente, ao mesmo tempo que diminui o peso relativo das coortes mais jovens. Este processo traduz-se na extensão da vida profissional e numa maior presença de profissionais com mais de cinquenta anos em diferentes setores de atividade.

Neste contexto, o acesso ao emprego em fases mais avançadas da carreira assume crescente relevância organizacional. O desafio não reside apenas no aumento da idade média da força de trabalho, mas também na capacidade das organizações reconhecerem, avaliarem e integrarem trajetórias profissionais mais longas nos seus processos de seleção.

Do ponto de vista económico, a participação de profissionais com 50 ou mais anos assume crescente importância para a sustentabilidade dos sistemas de proteção social e para a manutenção da capacidade produtiva das economias (OECD, 2023). No entanto, a literatura evidencia que os profissionais com 50 ou mais anos enfrentam frequentemente maiores dificuldades na reintegração no mercado de trabalho após períodos de desemprego.

Estudos comparativos realizados em diferentes países europeus indicam que a probabilidade de reemprego tende a diminuir com a idade, sobretudo em contextos de desemprego prolongado (Van Dalen, Henkens & Schippers, 2010). Esta tendência sugere a existência de mecanismos estruturais que influenciam a exclusão precoce de profissionais seniores na dinâmica de seleção.

2.2.2 Empregabilidade e trajetórias profissionais ao longo da vida

A empregabilidade de profissionais com 50 ou mais anos em fases mais avançadas da carreira continua frequentemente associada à capacidade de adaptação tecnológica e atualização contínua de competências. A literatura sobre aprendizagem ao longo da vida indica, contudo, que a capacidade de adquirir novas competências se mantém ao longo do percurso profissional, dependendo, em larga medida, das oportunidades de formação e do contexto organizacional em que o trabalho é realizado (Knowles, 1980; Kolb, 1984; Jarvis, 2007).

A relação entre idade e desempenho profissional tem sido amplamente discutida na literatura sobre envelhecimento da força de trabalho, particularmente no que respeita ao impacto da experiência, adaptabilidade e produtividade em contexto organizacional (Ng & Feldman, 2008; Kunze, Boehm & Bruch, 2011). Revisões da literatura indicam que não há evidência consistente de declínio generalizado do desempenho associado à idade, pelo contrário, algumas dimensões do desempenho, como a experiência acumulada ou a capacidade de resolução de problemas complexos, tendem a aumentar ao longo da carreira (Ng & Feldman, 2012).

Apesar desta evidência, continuam a surgir interpretações associadas a menor flexibilidade ou dificuldade de adaptação tecnológica em fases mais avançadas da carreira. A meta-análise conduzida por Ng e Feldman (2012) sugere que muitos dos estereótipos associados a profissionais seniores, nomeadamente a menor motivação ou a reduzida capacidade de

adaptação tecnológica, não encontram suporte empírico consistente. Estas perceções podem influenciar decisões relacionadas com recrutamento, progressão profissional e acesso a novas oportunidades (Posthuma & Campion, 2009; Ng & Feldman, 2012).

Esta evidência é importante para a presente investigação, porque permite distinguir limitações efetivas de competências de interpretações organizacionais baseadas em pressupostos associados à idade. Assim, a empregabilidade de profissionais com 50 ou mais anos não deve ser analisada apenas a partir das suas características individuais, mas também a partir das condições em que essas características são avaliadas nos processos de recrutamento.

2.3 Idadismo e discriminação etária no acesso ao emprego

2.3.1 O conceito de idadismo

O conceito de idadismo (ageism), introduzido por Butler (1969), tem sido desenvolvido para incluir estereótipos, atitudes e práticas institucionais associadas à idade (Iversen, Larsen & Solem, 2009).

Em conjunto, estes estudos sugerem que a perda de emprego em fases mais avançadas da carreira tende a associar-se a períodos mais longos de desemprego e menores probabilidades de reintegração profissional (Walker, 2005; Van Dalen, Henkens & Schippers, 2010). Estudos experimentais realizados em diferentes países demonstram igualmente que profissionais com 50 ou mais anos recebem menos respostas positivas nas etapas de seleção, mesmo quando apresentam qualificações equivalentes às de candidatos mais jovens (Neumark, Burn & Button, 2019; Lippens et al., 2023).

No recrutamento, esta distinção torna-se significativa. Nem todas as decisões que produzem efeitos diferenciados entre trabalhadores de diferentes idades decorrem de atitudes discriminatórias explícitas. Em muitos casos, esses efeitos resultam da aplicação de regras organizacionais, rotinas de decisão ou critérios de avaliação aparentemente neutros que produzem consequências indiretas associadas à idade (Posthuma & Campion, 2009; Derous & Decoster, 2017). Na prática, esta distinção ajuda a perceber porque razão determinadas decisões aparentemente neutras podem produzir efeitos diferenciados entre candidatos de idades distintas.

2.3.2 Evidência empírica de discriminação no recrutamento

A investigação empírica sobre discriminação etária no recrutamento tem recorrido a metodologias experimentais, como estudos de correspondência. Nestes estudos, investigadores enviam candidaturas fictícias com perfis semelhantes, variando apenas características associadas à idade.

Em diferentes contextos nacionais, os estudos convergem num padrão semelhante: a evidência experimental e meta-analítica indica menor probabilidade de resposta positiva para candidatos mais velhos, embora a intensidade desse efeito varie entre contextos, perfis e grupos analisados (Neumark, Burn & Button, 2019). Meta-análises recentes confirmam a persistência deste padrão em diferentes países e setores de atividade (Lippens, Vermeiren & Baert, 2023), evidenciando a persistência do fenómeno em diferentes contextos institucionais.

Estudos adicionais sugerem que determinadas características do currículo podem atuar como elementos do percurso profissional associados à idade, influenciando a forma como os candidatos são avaliados na triagem inicial de candidaturas (Derous & Decoster, 2017).

2.4 Processos de recrutamento nas organizações

2.4.1 Recrutamento como processo organizacional

Nas organizações, o recrutamento envolve um conjunto de práticas destinadas a atrair, identificar e selecionar candidatos potencialmente adequados a uma determinada função (Barber, 1998). Este processo inicia-se na definição do perfil pretendido e prolonga-se até às decisões finais de seleção, integrando diferentes momentos de triagem, avaliação curricular e decisão.

A literatura sublinha que estas práticas decorrem frequentemente sob condições de informação incompleta, pressão temporal e elevado volume de candidaturas (Breaugh, 2008). Nestes contextos, a triagem inicial assume particular relevância, uma vez que define quais os candidatos que permanecem visíveis para avaliação posterior.

A estruturação dos métodos de seleção e o seu alinhamento com os requisitos efetivos da função são, por isso, essenciais para reduzir decisões baseadas em critérios pouco relacionados com o desempenho esperado (Schmidt & Hunter, 1998).

2.4.2 Critérios de triagem e sinais curriculares

A seleção preliminar de candidaturas constitui uma fase crítica. Nesta etapa, recrutadores ou sistemas automatizados analisam currículos para identificar candidatos que atendem aos requisitos mínimos da função.

Quando o volume de candidaturas é elevado, a triagem inicial tende a apoiar-se em critérios rápidos de filtragem curricular, consistentes com mecanismos de simplificação descritos na literatura sobre decisão organizacional. Em muitos contextos, a avaliação inicial dos currículos ocorre sob pressão temporal e com informação limitada sobre os candidatos, favorecendo decisões rápidas e baseadas em sinais facilmente observáveis. Nem sempre estas

decisões resultam de uma avaliação aprofundada dos candidatos. Em muitos casos, a necessidade de reduzir rapidamente o número de currículos condiciona a forma como a informação é interpretada logo nas primeiras fases.

A literatura sobre racionalidade limitada sugere que, perante restrições de tempo, informação incompleta e capacidade limitada de processamento, os decisores tendem a recorrer a heurísticas e simplificações cognitivas, o que pode acelerar a decisão, mas também aumentar o peso de sinais facilmente observáveis (Simon, 1957; Kahneman, 2011).

No contexto do recrutamento, determinados elementos do percurso profissional orientam a avaliação inicial dos candidatos. A duração da carreira, os anos de experiência acumulada ou a informação relativa ao percurso formativo constituem exemplos frequentemente mobilizados nas fases iniciais de triagem (Spence, 1973; Derous & Decoster, 2017).

Na prática, elementos como a duração da carreira ou a data de conclusão da formação acabam frequentemente por influenciar a triagem inicial. Por exemplo, a data de conclusão da formação académica pode funcionar como indicador indireto de idade quando utilizada antes de uma avaliação substantiva das competências. Em contextos de triagem rápida, estas decisões podem ocorrer numa fase muito preliminar da leitura curricular, antes de uma avaliação substantiva das competências.

Em contraste, a exigência de certificação recente numa ferramenta específica pode constituir um critério funcional adequado, quando diretamente associado aos requisitos da função e ao desempenho esperado (Schmidt & Hunter, 1998; Derous & Decoster, 2017).

2.4.3 Discriminação estatística e teoria do sinal no recrutamento

A utilização de determinados critérios de recrutamento pode emergir como mecanismo de redução de incerteza, mesmo na ausência de intenção discriminatória explícita (Phelps, 1972; Arrow, 1973). A teoria da discriminação estatística sugere que, em contextos caracterizados por informação imperfeita, os decisores recorrem a características observáveis, no recrutamento, isso pode traduzir-se em interpretações rápidas sobre adaptabilidade, familiaridade tecnológica ou expectativas de permanência.

Em muitos casos, esta lógica sugere que características associadas à trajetória profissional dos candidatos podem ser utilizadas como base para inferências sobre o seu desempenho esperado. No caso de profissionais com 50 ou mais anos, elementos como a duração da carreira, a sequência de funções desempenhadas ou a data de conclusão da formação podem ser interpretados como indicadores indiretos de atributos não diretamente observáveis.

Isto não significa necessariamente que exista intenção explícita de excluir profissionais com 50 ou mais anos. A interpretação destes sinais não é, necessariamente, uniforme entre organizações ou recrutadores. Por exemplo, experiência extensa pode ser valorizada como indicador de conhecimento acumulado e estabilidade profissional, funcionando como elemento favorável no processo de avaliação.

A teoria do sinal proposta por Spence (1973) conceptualiza o mercado de trabalho como um contexto em que os candidatos emitem sinais, como credenciais académicas ou experiência profissional, que são utilizados pelos empregadores para inferir a sua adequação à função. A eficácia destes sinais depende da sua capacidade de distinguir entre diferentes tipos de candidatos em condições de informação incompleta. Na prática, estes sinais podem assumir significados diferentes consoante o contexto organizacional e o tipo de função em causa.

No entanto, em contextos de avaliação inicial caracterizados por elevada pressão temporal e elevado volume de candidaturas, a interpretação destes sinais pode ser simplificada. Determinados indicadores podem assumir um papel desproporcionado na avaliação, funcionando como atalhos cognitivos ou organizacionais. Neste processo, sinais originalmente informativos podem ser reinterpretados como proxies de características não explicitamente consideradas, incluindo a idade.

Quando analisadas no contexto do recrutamento, estas abordagens ajudam a perceber porque determinados critérios acabam por funcionar como proxies etários em situações de elevada incerteza. Isto torna relevante analisar os processos não apenas ao nível das atitudes individuais, mas também enquanto funcionamento organizacional que estruturam a utilização da informação disponível.

2.5 Recrutamento enquanto sistema de serviço

2.5.1 Sistemas de serviço e processos organizacionais

A análise do recrutamento enquanto sistema de serviço pode ser aprofundada através de ferramentas de service design, nomeadamente o service blueprinting (Bitner, Ostrom & Morgan, 2008).

O recrutamento pode ser analisado como um sistema de triagem no qual interagem múltiplos participantes, tecnologias e informação associada à avaliação e seleção de candidatos. Na literatura de serviços, os processos organizacionais são frequentemente descritos como sistemas sociotécnicos em que diferentes atores, recursos e decisões se articulam de forma integrada (Spohrer et al., 2007).

Ao longo do recrutamento, decisões aparentemente pequenas podem acabar por influenciar a evolução das candidaturas. O recrutamento pode igualmente ser analisado como um sistema organizacional que integra processos, tecnologias e decisões articuladas entre si (Alter, 2013).

2.5.2 Pontos de decisão nos processos de recrutamento

O recrutamento envolve múltiplos momentos de avaliação e filtragem que condicionam o acesso às fases subsequentes do processo de seleção. Entre estes incluem-se a definição do perfil da função, a escolha de critérios de triagem, a avaliação curricular e a decisão de progressão para entrevista (Breaugh, 2013).

Quando a informação disponível é limitada, decisões tomadas nas fases iniciais podem ganhar um peso desproporcionado. Em processos com centenas de candidaturas, critérios rápidos de filtragem tornam-se relevantes, nos quais o recurso a critérios simplificados pode influenciar a evolução das candidaturas ao longo das diferentes fases de seleção (Simon, 1957; Kahneman, 2011; Breaugh, 2013).

No recrutamento, o service blueprinting ajuda a identificar as diferentes etapas do processo, desde a definição do perfil da função até à decisão final, bem como, os pontos de contacto entre candidatos e organização e os momentos em que são tomadas decisões de triagem. Esta representação torna visíveis os pontos críticos do processo em que critérios de avaliação são aplicados sob condições de incerteza e restrição temporal.

Para além das decisões associadas à seleção, o sistema organizacional inclui um conjunto de componentes complementares que influenciam a experiência dos candidatos, nomeadamente a clareza da informação disponibilizada, a comunicação nas diferentes etapas de seleção e a disponibilização de feedback (Hausknecht et al., 2004; Lovelock & Wirtz, 2016). Estes elementos nem sempre são valorizados da mesma forma pelas organizações. Em alguns contextos, aspetos como a clareza da comunicação ou a existência de feedback assumem pouca relevância operacional, apesar do impacto que podem ter na experiência dos candidatos.

No âmbito do recrutamento, estes aspetos podem influenciar a perceção de justiça e a legitimidade do processo, independentemente do resultado final. Estes elementos tornam-se pertinentes em situações de não progressão, nas quais a ausência de feedback ou de transparência pode agravar a perceção de exclusão (Gilliland, 1993; Hausknecht et al., 2004).

Em muitos contextos, a exclusão sistemática de perfis experientes pode ter implicações para a criação de valor organizacional, nomeadamente a perda de conhecimento tácito e a redução da diversidade cognitiva nas equipas (Barney, 1991). Nesta perspetiva, o recrutamento não é

apenas um procedimento técnico de seleção. Trata-se de um sistema organizacional no qual decisões sucessivas, muitas vezes tomadas sob pressão e com informação incompleta, moldam de forma cumulativa a trajetória das candidaturas.

2.6 Síntese da literatura

A literatura analisada ao longo deste capítulo evidencia três dimensões particularmente relevantes para esta investigação.

A primeira relaciona-se com o envelhecimento da força de trabalho e com as dificuldades de acesso ao emprego enfrentadas por profissionais em fases mais avançadas da carreira. Estudos experimentais e meta-analíticos identificam padrões consistentes de menor progressão das candidaturas associadas à idade, ainda que com variações entre contextos, setores e perfis analisados (Neumark et al., 2019; Lippens et al., 2023; Batinović et al., 2023).

A segunda dimensão diz respeito aos mecanismos de decisão utilizados nas fases iniciais do recrutamento. A literatura sobre racionalidade limitada e heurísticas organizacionais sugere que decisões tomadas sob pressão temporal e informação incompleta tendem a recorrer a simplificações cognitivas e sinais facilmente observáveis (Simon, 1957; Kahneman, 2011). Em contextos com elevado volume de candidaturas, estas práticas podem ganhar particular relevância na triagem inicial dos currículos.

A terceira dimensão relaciona-se com a utilização de critérios aparentemente neutros que, em determinados contextos, podem funcionar como proxies etários indiretos. Elementos como duração da carreira, data de conclusão da formação ou extensão da experiência profissional podem assumir diferentes significados ao longo da triagem curricular, sobretudo quando utilizados como indicadores simplificados de adequação ao perfil procurado (Derous & Decoster, 2017; Spence, 1973).

Apesar da consistência destes contributos, continua menos claro de que forma decisões distribuídas pelas várias etapas do recrutamento podem produzir efeitos acumulados de exclusão. A literatura documenta dificuldades persistentes de acesso ao emprego por parte de profissionais com 50 ou mais anos e descreve os mecanismos de decisão utilizados na triagem curricular. Contudo, a articulação entre estas dimensões permanece menos explorada, sobretudo no que respeita ao impacto de critérios aparentemente neutros na progressão das candidaturas.

Esta investigação analisa o recrutamento como um sistema organizacional de decisão e procura compreender de que forma o desenho dos processos e os critérios aplicados influenciam o avanço de profissionais qualificados com 50 ou mais anos.

O capítulo seguinte desenvolve estas dimensões a partir da caracterização empírica do problema em estudo, na qual dimensões como idadismo, utilização de proxies na triagem, justiça organizacional e lógica de decisão sob pressão são traduzidas em construtos mensuráveis e analisados mediante uma abordagem metodológica mista.

Tabela 1 - Síntese da literatura e implicação para o estudo

Tema	Autores	Contributo	Relevância para a investigação
Envelhecimento da força de trabalho	OECD (2020); Van Dalen et al. (2010)	Transformação estrutural do mercado de trabalho e aumento da participação de profissionais seniores	Enquadramento do problema e relevância da análise do reemprego sénior
Desempenho e adaptação ao longo da carreira	Ng & Feldman (2012); Jarvis (2007)	Evidência sobre desempenho e aprendizagem ao longo da carreira	Questionamento de pressupostos associados à idade
Idadismo	Butler (1969); Iversen et al. (2009)	Definição conceptual e distinção entre atitudes, estereótipos e práticas institucionais	Base conceptual para análise de discriminação direta e indireta
Discriminação no recrutamento	Neumark et al. (2019); Lippens et al. (2023)	Evidência empírica de menor progressão de profissionais com 50 ou mais anos	Sustentação empírica do fenómeno
Processos de recrutamento	Barber (1998); Breaugh (2008); Schmidt & Hunter (1998)	Recrutamento como processo organizacional estruturado	Base para análise das etapas e decisões
Tomada de decisão organizacional	Simon (1957); Tversky & Kahneman (1974); Kahneman (2011)	Decisão sob incerteza e uso de heurísticas	Explicação da utilização de critérios simplificados
Triagem curricular e sinais	Derous & Decoster (2017)	Utilização de sinais curriculares e discriminação implícita	Identificação de proxies etários
Sistemas de serviço e trabalho	Spohrer et al. (2007); Alter (2013); Bitner et al. (2008)	Organizações como sistemas sociotécnicos e processos de serviço	Base para análise do recrutamento como sistema
Justiça organizacional	Gilliland (1993); Hausknecht et al. (2004)	Perceção de equidade e impacto na experiência do candidato	Integração da dimensão de legitimidade do processo
Recrutamento digital	Raghavan et al. (2020); Mehrabi et al. (2021)	Viés em sistemas automatizados e utilização de proxies	Extensão do problema ao contexto tecnológico

Fonte: elaboração própria.

A tabela 1 sintetiza os principais contributos da literatura e a sua relação com o objeto de estudo. Estas dimensões constituem a base de operacionalização empírica apresentada no Capítulo 4 e materializada no questionário aplicado.

Em conjunto, estes contributos mostram que o idadismo no recrutamento não deve ser compreendido apenas como atitude individual ou decisão explícita de exclusão. Os estudos analisados sugerem que as condições organizacionais em que a avaliação ocorre influenciam diretamente a forma como as candidaturas são avaliadas e filtradas.

Ainda assim, permanece menos explorada a articulação entre estes níveis de análise. Por um lado, a literatura documenta dificuldades persistentes de acesso ao emprego por parte de profissionais com 50 ou mais anos. Por outro, descreve os processos de recrutamento e os mecanismos de decisão organizacional. A presente investigação situa-se precisamente nesta interseção, procurando compreender como decisões sucessivas, aparentemente neutras, podem produzir efeitos acumulados de exclusão.

Com base neste enquadramento, o capítulo seguinte analisa o recrutamento enquanto sistema de triagem e decisão, com especial atenção à utilização de proxies etários e aos momentos em que se decide a continuidade das candidaturas.

3 Caracterização do problema

3.1 Enquadramento do fenómeno

O envelhecimento demográfico tem vindo a alterar a estrutura da população ativa, conduzindo a uma presença crescente de profissionais em fases mais avançadas da carreira. Esta tendência, amplamente documentada em contexto europeu, reflete-se também em Portugal, onde se observa um aumento da proporção de trabalhadores com 50 ou mais anos e um prolongamento das trajetórias profissionais (Eurostat, 2023; OECD, 2020).

O acesso ao emprego por parte de profissionais com 50 ou mais anos assume particular relevância. A evidência empírica indica que, apesar de níveis elevados de qualificação e experiência, estes enfrentam dificuldades acrescidas na progressão em processos de recrutamento (Neumark et al., 2019; Lahey, 2008).

Este padrão não se limita a situações isoladas, sugerindo a presença de práticas estruturais que condicionam o acesso destes ao mercado de trabalho. A persistência destas dificuldades levanta, a necessidade de compreender os processos subjacentes à avaliação e seleção de candidatos ao longo das diferentes etapas.

3.2 Leitura organizacional do problema

O fenómeno pode ser analisado a partir do funcionamento organizacional dos sistemas de recrutamento. Em vez de assumir que as dificuldades de acesso decorrem exclusivamente das características dos candidatos, é relevante perceber como as decisões são estruturadas e operacionalizadas durante o recrutamento.

O processo de recrutamento envolve múltiplas etapas de decisão, frequentemente realizadas sob condições de incerteza, prazos reduzidos e volume elevado de candidaturas. A tomada de decisão tende a recorrer a formas de decisão simplificadas, de acordo com a noção de racionalidade limitada proposta por Simon (1957) e desenvolvida na literatura sobre heurísticas e julgamento sob incerteza (Kahneman, 2011).

Do ponto de vista operacional, estes critérios aceleram a filtragem inicial das candidaturas. Apesar disso, a sua utilização pode favorecer determinados perfis profissionais em detrimento de outros logo nas primeiras fases de avaliação. Elementos como a duração da carreira, a data de formação ou a experiência recente podem assumir o papel de indicadores substitutos na avaliação, conforme a teoria da discriminação estatística desenvolvida por Arrow (1973; Phelps, 1972). A literatura sobre envelhecimento da força de trabalho sugere dificuldades persistentes de reintegração profissional entre candidatos em fases mais avançadas da carreira,

mesmo em situações de elevada qualificação e experiência profissional (Walker, 2005; Van Dalen, Henkens & Schippers, 2010). Estudos experimentais conduzidos em diferentes contextos nacionais mostram igualmente que profissionais com 50 ou mais anos tendem a receber menos convites para entrevista do que candidatos mais jovens com perfis equivalentes (Neumark, Burn & Button, 2019; Lippens et al., 2023).

Parte da literatura associa estes resultados à persistência de estereótipos etários no contexto organizacional (Posthuma & Campion, 2009). Análises mais recentes sugerem que a compreensão do fenómeno exige considerar também o funcionamento ao longo das diferentes etapas de seleção, incluindo critérios utilizados na primeira filtragem, pressão operacional e práticas de simplificação da decisão (Breaugh, 2013; Derous & Decoster, 2017).

Esta perspetiva desloca a análise como resultado de dinâmicas organizacionais e não apenas de fatores individuais. O fenómeno pode também resultar da forma como os próprios sistemas organizacionais são estruturados, sobretudo em contextos marcados por exigências operacionais elevadas e necessidade de rapidez. Em vários casos, os próprios recrutadores descrevem estas práticas como mecanismos normais de gestão do volume de candidaturas e não como formas explícitas de exclusão.

3.3 Processos de recrutamento enquanto sistemas de triagem

Os sistemas de recrutamento podem ser entendidos como estruturas de triagem compostas por momentos sucessivos de avaliação. Cada etapa introduz critérios específicos que condicionam o acesso às fases seguintes e contribuem para a configuração do resultado final do processo (Breaugh, 2008).

Em contextos com muitas candidaturas, a utilização destes filtros torna-se uma forma de acelerar a avaliação inicial dos currículos. Na prática, muitas destas decisões são tomadas rapidamente e com informação ainda limitada sobre os candidatos.

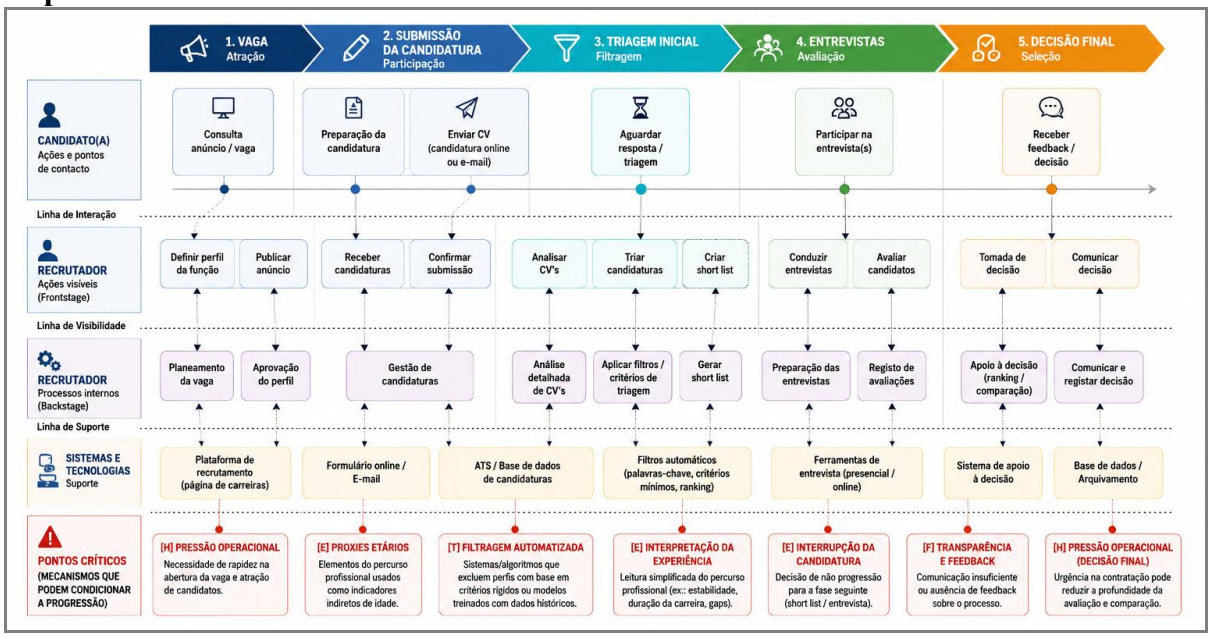
A seleção preliminar assume particular relevância porque define o conjunto de candidatos que permanece visível no processo. Pequenas decisões tomadas nesta fase podem amplificar-se nas etapas seguintes, configurando trajetórias diferenciadas de progressão (Derous & Decoster, 2017).

Estas práticas permitem reduzir rapidamente o número de candidaturas analisadas. Contudo, também podem introduzir padrões diferenciados de seleção, mesmo sem critérios explícitos de exclusão. O que está em causa não é apenas a adequação individual à função, mas a forma como o recrutamento organiza o acesso a novas oportunidades de avaliação.

O service blueprint é utilizado como instrumento de análise do sistema de seleção. A identificação detalhada dos pontos críticos observados ao longo do blueprint do recrutamento encontra-se apresentada no Anexo 9.

Mais do que representar a sequência do processo, ajuda a identificar os pontos críticos em que critérios de avaliação são aplicados sob constrangimentos operacionais e em articulação com sistemas digitais, métricas de eficiência e práticas de triagem (Bitner et al., 2008; Alter, 2013; Lovelock & Wirtz, 2016).

Figura 2 - Service blueprint dos mecanismos de triagem e progressão no recrutamento de profissionais com 50 ou mais anos



Fonte: elaboração própria com base em Bitner, Ostrom e Morgan (2008), Alter (2013), Lovelock e Wirtz (2016), Simon (1957) e Derous e Decoster (2017).

Enquanto processo que envolve candidatos, recrutadores e tecnologias de suporte, o recrutamento integra múltiplos pontos de decisão que condicionam o acesso às etapas seguintes. O blueprint identifica lógicas de avaliação associados à filtragem curricular, interpretação dos percursos profissionais, utilização de sistemas automatizados, transparência processual e necessidade de resposta rápida.

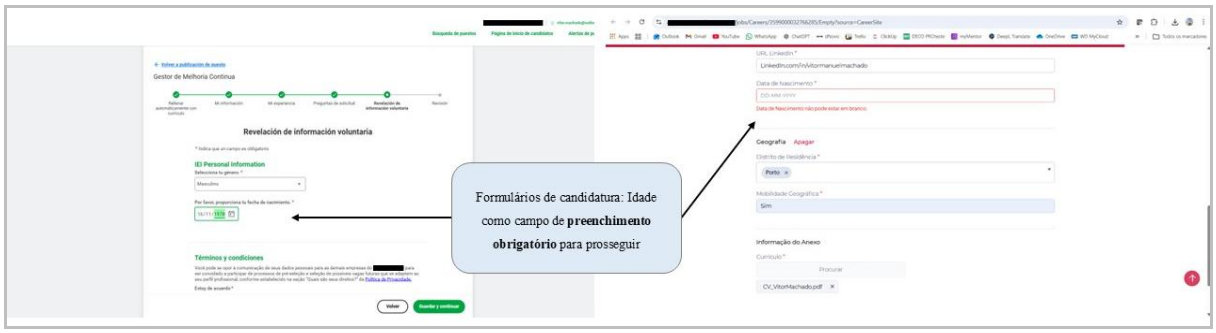
A investigação empírica desenvolvida neste estudo analisa de que forma o desenho do recrutamento, os critérios utilizados na avaliação preliminar das candidaturas e os constrangimentos organizacionais associados à decisão influenciam a continuidade de profissionais com 50 ou mais anos nas várias fases de seleção (Breaugh, 2013; Derous & Decoster, 2017).

3.4 Utilização de proxies etários em critérios aparentemente neutros

A filtragem inicial assume particular relevância em contextos caracterizados por elevado volume de candidaturas e necessidade de respostas rápidas. Nestas condições, as decisões tendem a apoiar-se em indicadores indiretos extraídos da informação curricular, utilizados como base para a redução do universo de candidatos analisados nas fases subsequentes.

Em alguns casos, a idade encontra-se explicitamente disponível. Determinadas plataformas de candidatura exigem o preenchimento da data de nascimento como campo obrigatório, tornando esta informação diretamente acessível na fase inicial do processo. Nestes casos, a idade deixa de constituir um sinal indireto e passa a integrar explicitamente o conjunto de critérios potencialmente considerados na seleção preliminar.

Figura 3 - Exemplos de recolha explícita de informação etária em plataformas de candidatura



Fonte: capturas de ecrã de plataformas públicas de candidatura online, recolhidas pelo autor.

A Figura 3 apresenta exemplos de formulários de candidatura online nos quais a data de nascimento é solicitada como requisito obrigatório. Nestes casos, a idade deixa de ser um sinal indireto e passa a integrar explicitamente a informação disponível na seleção preliminar.

Em determinadas funções, o mesmo indicador pode até ser interpretado como sinal de experiência acumulada.

Em muitos outros casos, contudo, a idade não surge de forma explícita, sendo inferida a partir da experiência acumulada. A data de conclusão de um grau académico, a duração da experiência profissional ou a sequência de funções desempenhadas constituem exemplos recorrentes de informação utilizada na avaliação inicial das candidaturas.

Considere-se, a título ilustrativo, a aplicação de um filtro automático que seleciona candidatos cuja licenciatura tenha sido concluída após um determinado ano. Embora formulado como critério técnico, este tipo de regra exclui sistematicamente pessoas com percursos mais longos, independentemente da atualização posterior de competências. O ano de conclusão

funciona como um proxy etário indireto, condicionando a continuidade antes de qualquer avaliação substantiva do perfil do candidato. De forma semelhante, períodos prolongados de experiência numa mesma função ou referências a tecnologias entretanto descontinuadas podem influenciar a interpretação preliminar do perfil do candidato antes de uma avaliação substantiva das competências efetivamente disponíveis

Este mecanismo é consistente com a lógica de discriminação estatística (Arrow, 1973; Phelps, 1972), na medida em que atributos observáveis são utilizados como base para inferências sobre características não diretamente observáveis.

Em contraste, a exigência de certificação recente numa tecnologia específica, por exemplo numa linguagem de programação diretamente associada à função, pode corresponder a um critério funcionalmente justificado pela natureza da função. Nem sempre esta distinção é evidente, sobretudo em contextos marcados por pressão temporal e elevado volume de candidaturas.

Em determinados contextos, o mesmo critério pode assumir significados distintos consoante as exigências concretas da função. Em funções altamente dependentes de atualização técnica contínua, determinados requisitos recentes podem refletir necessidades operacionais efetivas e não procedimentos indiretos de exclusão etária. Esta distinção não reside apenas na natureza formal do critério, mas na relação entre a informação utilizada e os requisitos efetivos da função.

A utilização de proxies etários não pressupõe necessariamente intenção discriminatória explícita. Em muitos contextos organizacionais, resulta de decisões tomadas sob constrangimentos operacionais, como urgência de contratação ou elevado volume de candidaturas. Não obstante, estes instrumentos de triagem podem produzir efeitos diferenciados na progressão das candidaturas.

3.5 Enquadramento legal aplicável

O enquadramento jurídico europeu e nacional estabelece limites formais à discriminação no acesso ao emprego. Em Portugal, o Código do Trabalho estabelece o princípio da não discriminação no acesso ao emprego em função da idade (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro). No plano europeu, a Diretiva 2000/78/CE estabelece um quadro geral de igualdade de tratamento no emprego e na atividade profissional.

Mais recentemente, o Regulamento (UE) 2024/1689 introduziu requisitos adicionais para sistemas de inteligência artificial utilizados em contextos de recrutamento, classificando-os

como aplicações de alto risco e exigindo mecanismos de supervisão humana e de gestão de risco.

3.6 A dNOVO como contexto empírico de observação

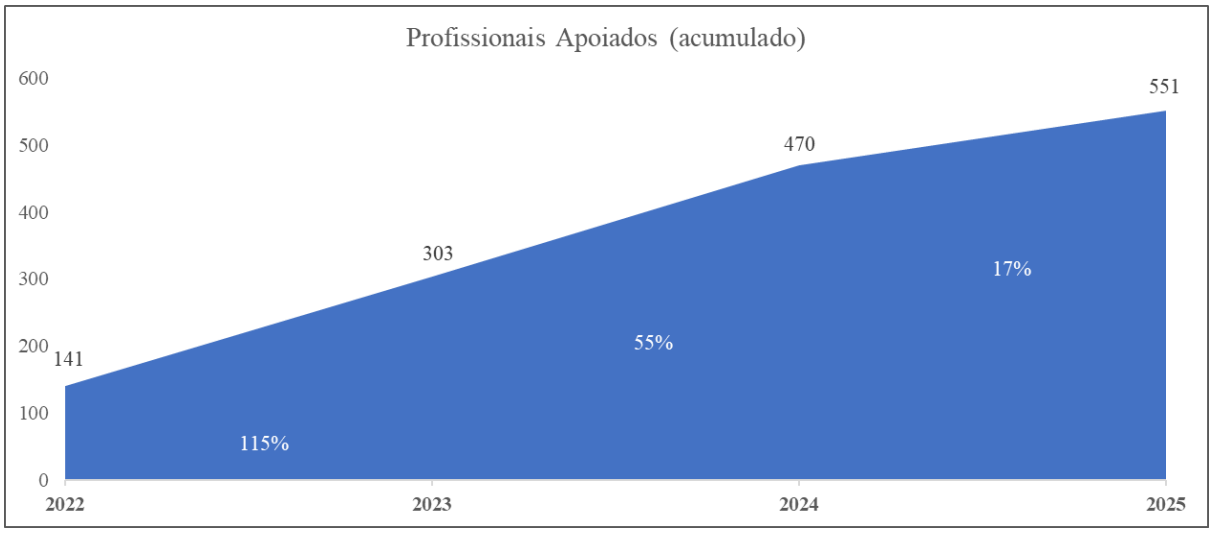
A investigação foi desenvolvida em colaboração com a dNOVO, entidade que atua na inclusão de profissionais seniores qualificados em situação de desemprego ou transição de carreira. A organização estabelece ligações com empresas, acompanha processos de transição e dinamiza iniciativas de capacitação e networking.

Este enquadramento facilita o acesso a profissionais com experiência recente em processos de seleção, incluindo situações de não evolução das candidaturas efetuadas.

No âmbito da investigação, a dNOVO colaborou na divulgação do questionário junto da sua rede de participantes. A participação decorreu de forma voluntária e anónima, não tendo a organização intervenção no tratamento ou interpretação dos dados recolhidos, assegurando-se a independência da investigação.

A atividade desenvolvida pela dNOVO constitui igualmente um contexto relevante de observação empírica sobre trajetórias de reintegração profissional em fases avançadas da carreira. O crescimento do número de profissionais acompanhados ao longo dos últimos anos torna visível a dimensão crescente de profissionais em situação de desemprego ou transição profissional após percursos prolongados no mercado de trabalho.

Figura 4 - Evolução do número de profissionais apoiados pela dNOVO (2022–2025)

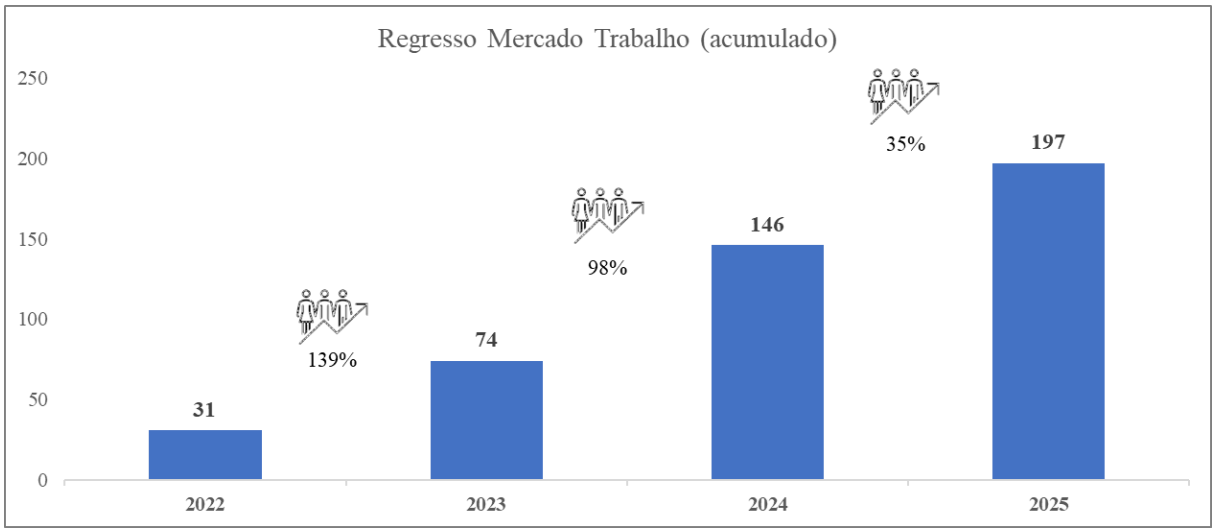


Fonte: elaboração própria com base em dados da dNOVO

Este crescimento sugere não apenas maior capacidade de intervenção da organização, mas também a relevância empírica do fenómeno, tornando visível a dimensão do universo de profissionais potencialmente expostos a dificuldades de progressão.

Paralelamente, a evolução da taxa de regresso ao mercado de trabalho apresenta uma tendência crescente, atingindo 35% em 2025.

Figura 5 - Evolução da taxa de regresso ao mercado de trabalho (2022–2025)



Fonte: elaboração própria com base em dados da dNOVO

Apesar da evolução positiva da taxa de regresso ao mercado de trabalho, uma parte relevante não consegue reintegrar-se no curto prazo. Os resultados apontam para a persistência de barreiras que não se esgotam no apoio individual.

A ausência de intervenção da dNOVO nas decisões de contratação permitiu manter a distância analítica necessária e reduzir potenciais fontes de enviesamento.

3.7 Síntese do problema e delimitação do objeto de estudo

A análise apresentada neste capítulo procura enquadrar o fenómeno em estudo a partir de uma lógica de recrutamento centrada no funcionamento dos processos de recrutamento. Em vez de localizar a explicação nas características individuais dos candidatos, a abordagem adotada releva o papel das práticas de decisão que estruturam o acesso às diferentes etapas do processo.

O recrutamento envolve vários momentos de decisão interdependentes, nos quais critérios utilizados nas fases iniciais podem influenciar o acesso às etapas seguintes (Breaugh, 2008). A evidência discutida sugere que estas decisões são frequentemente tomadas sob condições de incerteza, limitação de tempo e volume elevado de candidaturas, favorecendo o recurso a critérios simplificados, de acordo com a noção de racionalidade limitada (Simon, 1957) e com a utilização de heurísticas em contextos de decisão sob incerteza (Kahneman, 2011).

Em muitos casos, estes critérios são utilizados sem intenção explícita de exclusão. Em muitos casos, os próprios recrutadores não identificam estes efeitos como problemáticos, sobretudo em contextos marcados por necessidade de rapidez e elevado volume de candidaturas.

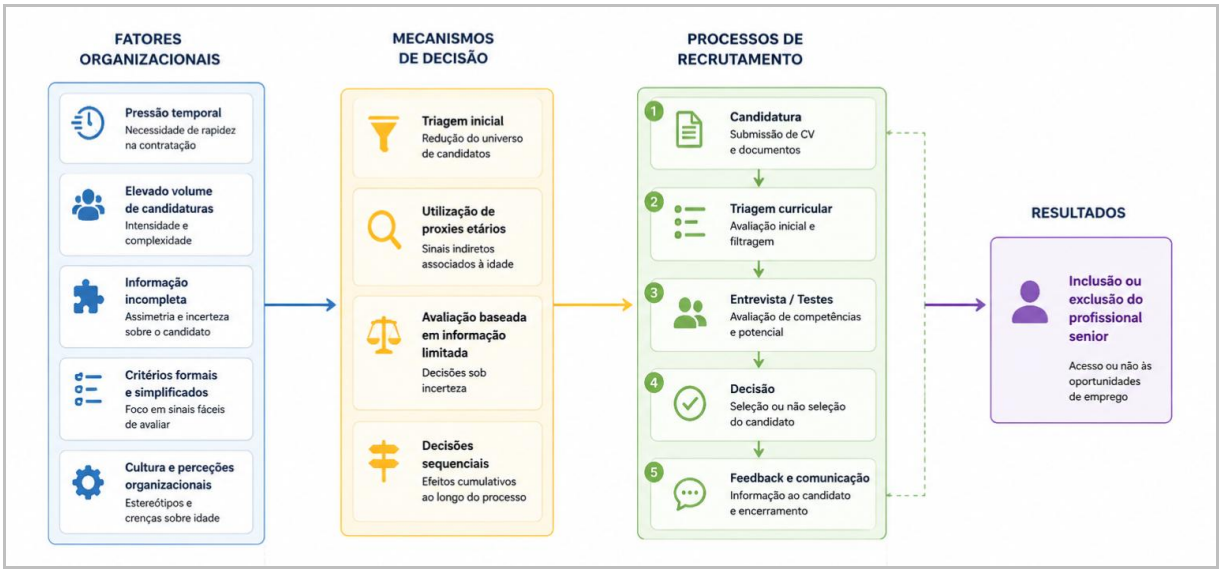
No entanto, mesmo na ausência de intenção, estas práticas podem produzir efeitos sistemáticos nas candidaturas, influenciando de forma diferenciada perfis com trajetórias profissionais mais longas, em sintonia com a lógica de discriminação estatística (Arrow, 1973; Phelps, 1972).

Quando utilizados de forma repetida ao longo do recrutamento, estes critérios podem acabar por condicionar a permanência de determinados candidatos nas fases seguintes (Derous & Decoster, 2017). Esta dinâmica sugere que a exclusão pode resultar num conjunto de decisões distribuídas, em vez de um único momento de exclusão.

A análise centra-se no funcionamento do sistema de recrutamento e não apenas nas características individuais dos candidatos.

O capítulo 5 (Resultados) desenvolve estas dimensões a partir da análise empírica realizada, na qual os critérios identificados, nomeadamente a utilização de proxies na triagem, a lógica de decisão sob pressão e a estrutura sequencial do processo, são operacionalizados e analisados através de uma estratégia metodológica de natureza mista.

Figura 6 - Modelo conceptual dos mecanismos de decisão no processo de recrutamento



Fonte: elaboração própria com base em Simon (1957), Kahneman (2011), Derous e Decoster (2017), Alter (2013) e Bitner, Ostrom e Morgan (2008).

A Figura 6 representa, de forma simplificada, a relação entre o contexto do mercado de trabalho, o desenho do processo de recrutamento e as formas de decisão utilizadas na triagem

preliminar de candidaturas. O modelo sugere o papel dos critérios de triagem, da pressão operacional e dos sistemas digitais de filtragem na continuidade ou interrupção das candidaturas ao longo das diferentes fases de seleção.

4 Metodologia

4.1 Enquadramento metodológico

A evidência apresentada no capítulo anterior sustenta a necessidade de analisar o recrutamento enquanto sistema organizacional de decisão, no qual a aplicação sucessiva de critérios pode produzir efeitos agregados de inclusão ou exclusão.

A complexidade do problema justificou a adoção de uma abordagem metodológica mista, de carácter explicativo, combinando dados quantitativos recolhidos junto de profissionais seniores qualificados com dados qualitativos obtidos através de entrevistas a recrutadores, em linha com as recomendações da literatura sobre mixed methods research (Creswell & Plano Clark, 2018; Bryman, 2016; Tashakkori & Teddlie, 2010).

A utilização exclusiva de dados quantitativos dificultaria a compreensão dos critérios efetivamente mobilizados nas decisões de triagem. Por outro lado, uma abordagem exclusivamente qualitativa permitiria analisar práticas organizacionais sem relacioná-las com padrões observáveis de progressão ao longo das diferentes etapas de seleção.

A combinação das duas abordagens permitiu relacionar a experiência descrita pelos candidatos com os critérios efetivamente utilizados nas fases iniciais de seleção.

4.2 Estratégia de investigação

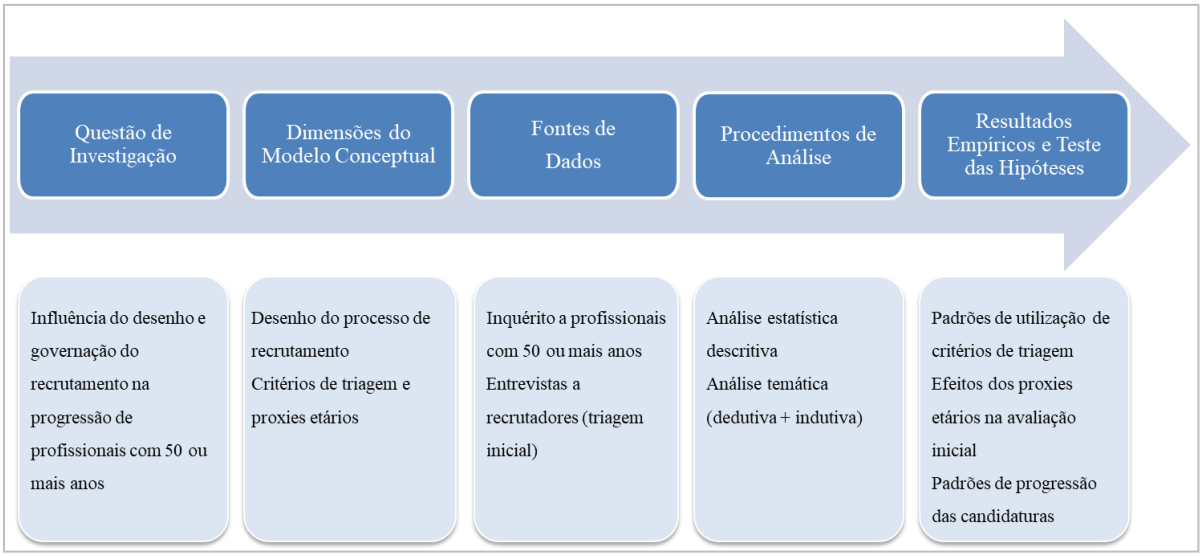
A estratégia de investigação foi definida de forma a analisar o recrutamento enquanto sistema organizacional de decisão. Neste sentido, a investigação assenta na triangulação metodológica entre dados quantitativos e qualitativos, articulando uma componente quantitativa, baseada em inquérito por questionário, com uma componente qualitativa, sustentada em entrevistas semiestruturadas.

As entrevistas realizadas junto de recrutadores procuraram captar os critérios utilizados na triagem inicial e os constrangimentos associados à decisão em contextos de elevada pressão operacional. A construção do instrumento segue princípios estabelecidos na literatura de *survey research* (Forza, 2002; Dillman et al., 2014).

A componente qualitativa integrou entrevistas a recrutadores com responsabilidade direta na triagem curricular e avaliação inicial de candidaturas, procurando compreender os critérios aplicados nas fases preliminares de seleção e os contextos organizacionais em que são mobilizados.

A articulação entre as duas fontes permitiu relacionar padrões de progressão observados com práticas concretas de decisão ao longo do recrutamento.

Figura 7 - Estrutura metodológica



Fonte: Elaboração própria, com base em Creswell e Plano Clark (2018), Tashakkori e Teddlie (2010) e Bryman (2016).

A Figura 7 apresenta a estrutura metodológica adotada, articulando a questão de investigação, as dimensões do modelo conceptual, as fontes de dados, os procedimentos de análise e os resultados empíricos.

A utilização combinada de métodos quantitativos e qualitativos procurou captar duas dimensões complementares do problema: por um lado, a experiência relatada pelos candidatos; por outro, os critérios e constrangimentos descritos pelos recrutadores.

4.3 Desenho da investigação

O desenho da investigação assenta na análise das práticas de recrutamento enquanto sistemas sociotécnicos de decisão. O recrutamento é analisado enquanto sistema de serviço, recorrendo a uma lógica de *service blueprinting* para mapear atividades, interações entre candidatos e organização e pontos críticos de decisão ao longo das diferentes etapas de seleção, em linha com a abordagem proposta por Bitner, Ostrom e Morgan (2008).

Esta abordagem ajuda a perceber em que momentos a continuidade das candidaturas pode ser condicionada, bem como os critérios aplicados nesses pontos, frequentemente definidos sob condições de informação limitada e pressão temporal (Simon, 1957; Tversky & Kahneman, 1974). Permite identificar situações em que a informação curricular influencia decisões preliminares de filtragem curricular (Derous & Decoster, 2017).

Em complemento, o recrutamento é analisado como sistema de trabalho, integrando participantes, processos, tecnologias e fluxos de informação (Alter, 2013). Este

enquadramento ajuda a perceber a articulação entre diferentes componentes organizacionais na produção das decisões de seleção.

Esta abordagem permite observar simultaneamente a experiência do candidato e os mecanismos organizacionais que estruturam as decisões de seleção.

Alguns elementos do percurso profissional são utilizados como exemplos analíticos para ilustrar os mecanismos identificados ao longo da investigação. A título ilustrativo, a data de conclusão da formação académica pode ser mobilizada como critério de filtragem automática, permitindo analisar de que forma o histórico profissional influencia a permanência no processo, dos candidatos, no fluxo permitindo analisar de que forma o histórico profissional pode influenciar a permanência dos candidatos no fluxo de seleção.

Em contraste, a exigência de certificação recente numa tecnologia específica pode constituir um critério funcional legítimo, quando diretamente associada aos requisitos da função.

A análise incide sobre as condições organizacionais em que estes critérios são mobilizados e sobre a forma como influenciam a continuidade das candidaturas nas diferentes etapas.

4.4 Amostra

A amostra é composta por dois grupos de participantes, correspondentes às componentes quantitativa e qualitativa da investigação. A vertente quantitativa centra-se em profissionais seniores qualificados, em situação de desemprego ou em transição de carreira, com participação recente em diversas candidaturas. A divulgação do inquérito foi realizada através de um link digital, com participação voluntária e anónima.

A recolha de dados decorreu em articulação com a dNOVO, entidade que promoveu a divulgação do inquérito junto dos seus associados. A organização não teve acesso às respostas individuais submetidas, o que assegura a independência do processo de investigação.

A componente quantitativa incidiu sobre profissionais seniores qualificados em situação de desemprego ou transição de carreira, com experiência recente em processos de recrutamento.

A caracterização sintética dos participantes da componente qualitativa encontra-se sistematizada no Anexo 5.

4.5 Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados quantitativos foi realizada através de um inquérito por questionário estruturado a partir dos principais construtos identificados na revisão da literatura, incluindo empregabilidade percebida, idadismo percebido, utilização de proxies etários, justiça processual, experiência de discriminação e pressão organizacional na tomada de decisão.

A construção do questionário teve como preocupação central assegurar coerência entre os construtos analisados na literatura e as experiências descritas pelos participantes. Para esse efeito, foram considerados princípios de desenho de questionários e recomendações metodológicas para investigação quantitativa em contexto organizacional (Forza, 2002; Dillman et al., 2014), privilegiando a utilização de múltiplos itens para captar dimensões latentes associadas às experiências de recrutamento.

As questões utilizadas resultaram da adaptação de escalas previamente aplicadas em estudos sobre discriminação etária (Furunes & Mykletun, 2010), justiça em processos de seleção (Gilliland, 1993), reações de candidatos (Hausknecht et al., 2004) e utilização de sinais indiretos na triagem curricular (Derous & Decoster, 2017).

O questionário foi posteriormente ajustado ao contexto empírico da investigação e revisto em colaboração com responsáveis da dNOVO com experiência no acompanhamento de profissionais seniores em fases de seleção. Esta revisão permitiu avaliar a clareza das formulações, a adequação terminológica das questões e a relevância prática dos conteúdos incluídos no instrumento.

A versão final integrou questões fechadas organizadas em escalas de Likert de cinco pontos e uma questão aberta, destinada à recolha de experiências e perceções adicionais dos participantes. O alinhamento entre construtos teóricos, questões utilizadas e referências conceptuais encontra-se sistematizado na Tabela 2, sendo a versão integral do questionário apresentada no Anexo 1.

Tabela 2 - Alinhamento metodológico entre construtos, questões e referências

Construto	Dimensão teórica	Questões utilizadas	Fonte
Empregabilidade percebida	Perceção de adequação de competências e oportunidades	"Considera que possui competências adequadas às exigências atuais do mercado de trabalho?"	Berntson & Marklund (2007); Ng & Feldman (2012)
Idadismo percebido	Perceção de discriminação baseada na idade	"Considera que a idade influencia negativamente a progressão em processos de recrutamento?"	Furunes & Mykletun (2010); Iversen et al. (2009)
Utilização de proxies etários	Utilização de sinais indiretos na triagem	"Elementos como data de formação ou duração da carreira influenciam decisões de triagem?"	Derous & Decoster (2017)

Construto	Dimensão teórica	Questões utilizadas	Fonte
Justiça organizacional	Perceção de equidade e transparência	"Os critérios utilizados nos processos de recrutamento são comunicados de forma clara?"	Gilliland (1993); Hausknecht et al. (2004)
Experiência de discriminação	Vivência direta de exclusão ou desvalorização	"Sentiu que a sua idade influenciou negativamente oportunidades de emprego recentes?"	Neumark et al. (2019); Lippens et al. (2023)
Pressão organizacional	Decisão sob restrições de tempo e eficiência	"A rapidez exigida nos processos de recrutamento influencia a forma como os candidatos são avaliados?"	Simon (1957); Kahneman (2011)
Valor organizacional	Impacto da experiência no desempenho organizacional	"A experiência profissional constitui um contributo relevante para o desempenho organizacional?"	Barney (1991)
Dados qualitativos abertos	Perceção de obstáculos no recrutamento	"Quais os principais obstáculos encontrados em processos de recrutamento recentes?"	Braun & Clarke (2006)

Fonte: elaboração própria com base na literatura e adaptação do instrumento validada em colaboração com a dNOVO.

A recolha de dados qualitativos foi realizada através de entrevistas semiestruturadas conduzidas junto de profissionais com experiência em recrutamento e triagem curricular. O guião de entrevista foi desenvolvido com o objetivo de explorar critérios formais e informais de seleção, interpretação de trajetórias profissionais extensas, utilização de sinais simplificadores em contextos de elevada exigência operacional e influência de métricas organizacionais na condução dos processos de seleção.

A componente qualitativa incidiu especificamente sobre recrutadores envolvidos nas fases iniciais de avaliação e triagem das candidaturas, dado ser nesse momento que ocorre grande parte das decisões preliminares de progressão ou exclusão dos candidatos. A investigação não incidiu sobre gestores de linha ou decisores associados às fases finais de contratação, cuja intervenção tende a ocorrer posteriormente no processo.

A estratégia metodológica procurou articular a experiência dos candidatos com as práticas organizacionais descritas pelos recrutadores. A recolha de dados foi estruturada para captar

dimensões complementares associadas ao desenho do fluxo de seleção, aos critérios utilizados na primeira filtragem e aos mecanismos que condicionam a permanência das candidaturas nas diferentes fases de seleção.

O cruzamento entre os dados quantitativos e qualitativos permitiu comparar a experiência dos candidatos com as práticas descritas pelos recrutadores. Esta triangulação contribuiu igualmente para compreender de que forma critérios aparentemente neutros podem produzir efeitos diferenciados de progressão em contextos organizacionais caracterizados por exigências operacionais elevadas e necessidade de atalhos de avaliação. A relação entre enquadramento conceptual, variáveis analíticas e instrumentos de recolha encontra-se sistematizada no Anexo 8.

4.6 Estratégia de análise dos dados

4.6.1 Análise dos dados quantitativos

A análise quantitativa baseia-se em estatística descritiva, análise de correlações conforme abordagens consolidadas de análise multivariada (Hair et al., 2019). Numa primeira fase, procedeu-se à avaliação da consistência interna dos construtos. Posteriormente, analisaram-se as associações entre variáveis, com o objetivo de identificar relações entre as dimensões consideradas no modelo conceptual.

4.6.2 Análise dos dados qualitativos

A componente qualitativa da investigação foi desenvolvida com recurso a entrevistas semiestruturadas realizadas junto de profissionais com experiência em recrutamento e triagem curricular. A seleção dos participantes procurou assegurar contacto direto com processos de avaliação inicial de candidaturas, principalmente em contextos caracterizados por elevado volume de recrutamento e necessidade de tomada de decisão em prazos reduzidos.

No total, foram realizadas 10 entrevistas entre os dias 14 de abril e 5 de maio de 2025, correspondendo a aproximadamente 6 horas e 27 minutos de gravação áudio. A duração média das entrevistas foi de cerca de 39 minutos, variando em função da experiência dos participantes e do nível de detalhe das respostas fornecidas ao longo da entrevista.

Antes do início de cada entrevista, os participantes foram informados sobre os objetivos da investigação, as condições de confidencialidade e a utilização exclusivamente académica dos dados recolhidos. Foi igualmente solicitada autorização explícita para gravação áudio das entrevistas, tendo todos os participantes concordado com esse procedimento.

As entrevistas foram posteriormente transcritas e analisadas mediante abordagem temática, procurando identificar padrões recorrentes associados aos critérios utilizados na fase preliminar, à interpretação de percursos profissionais mais longos e à influência de constrangimentos operacionais nas decisões de recrutamento.

A análise qualitativa seguiu uma lógica predominantemente indutiva, orientada pelas dimensões conceptuais definidas na revisão da literatura. O processo de codificação procurou identificar regularidades associadas à utilização de critérios simplificados de triagem, prazos reduzidos, interpretação de sinais curriculares e práticas que favorecem ou interrompem a progressão para etapas subsequentes. A estrutura de codificação utilizada na análise qualitativa encontra-se sistematizada no Anexo 6.

A análise incidiu sobre a forma como os entrevistados descreviam práticas de avaliação inicial e mecanismos utilizados para reduzir o número de candidaturas em avaliação. Em vários casos, elementos como datas de formação, recência da experiência profissional ou familiaridade com determinadas ferramentas tecnológicas surgem como sinais mobilizados na triagem preliminar.

Importa notar que os entrevistados reconheceram que determinados requisitos podem corresponder a necessidades efetivamente associadas à função em causa, como sucede em posições dependentes de certificações técnicas recentes ou competências específicas de utilização imediata.

A análise das entrevistas procurou relacionar estas práticas com os constrangimentos organizacionais descritos pelos participantes, evitando interpretações centradas exclusivamente em intenções discriminatórias individuais. Esta abordagem permitiu compreender de forma mais aprofundada como diferentes critérios são utilizados nas fases iniciais do recrutamento.

A análise evitou interpretações centradas exclusivamente na intenção individual dos recrutadores, privilegiando antes a compreensão dos constrangimentos operacionais e organizacionais descritos nas entrevistas. Esta opção permitiu analisar os fluxos de seleção enquanto sistemas de decisão condicionados por múltiplos fatores contextuais. Um exemplo ilustrativo do processo de operacionalização da análise qualitativa encontra-se apresentado no Anexo 7.

Ao longo das entrevistas tornou-se evidente que muitos critérios são aplicados de forma informal e contextual.

4.6.3 Integração dos resultados

A integração dos resultados procurou relacionar padrões quantitativos de progressão com os critérios de decisão identificados na componente qualitativa.

A Tabela 3 explicita o alinhamento entre as dimensões teóricas, os construtos analisados e a sua relação com a progressão dos candidatos ao longo das diferentes etapas de seleção.

Tabela 3 – Alinhamento entre enquadramento teórico, variáveis e instrumentos de recolha de dados

Capítulo	Dimensão teórica	Variável / Construto	Operacionalização	Instrumento	Base científica	Relação com progressão no processo
Cap. 1	Contexto demográfico	Envelhecimento da força de trabalho	Pressão sobre integração de profissionais 50+	Enquadramento teórico	OECD; Eurostat; European Commission	Contextualiza necessidade de integração e risco de exclusão
Cap. 2	Idadismo organizacional	Perceção de discriminação etária	Experiências e perceções de tratamento diferenciado	Questionário (G) + Entrevistas	Butler; Furunes; Iversen	Influencia decisões de triagem e progressão
Cap. 2	Empregabilidade	Perceção de empregabilidade	Capacidade percebida de acesso ao emprego	Questionário (D)	Berntson; Ng & Feldman	Afeta comportamento do candidato e persistência no processo
Cap. 2	Recrutamento	Critérios de triagem	Avaliação inicial de candidaturas	Questionário (E) + Entrevistas	Barber; Breaugh; Derous	Determinam progressão nas fases iniciais
Cap. 2	Proxies etários	Sinais indiretos de idade	Data de formação, experiência, lacunas	Questionário (E) + Entrevistas	Derous; Neumark; Lippens	Influenciam exclusão indireta na triagem
Cap. 2	Justiça organizacional	Perceção de justiça	Transparência, feedback e equidade percebida	Questionário (F)	Gilliland; Hausknecht	Afeta perceção e continuidade no processo
Cap. 2	Decisão organizacional	Pressão organizacional	Tempo disponível, volume de candidaturas	Questionário (H) + Entrevistas	Simon; Kahneman	Condiciona simplificação de critérios de decisão
Cap. 2	Service systems	Recrutamento como sistema	Interações candidato–organização	Blueprint + Entrevistas	Bitner; Alter; Spohrer	Estrutura os pontos de decisão ao longo do processo
Cap. 3	Mercado de trabalho	Obstáculos à progressão	Barreiras organizacionais percebidas	Questionário (J)	OECD; WEF	Reflete efeitos agregados de não progressão
Cap. 3	Tecnologia	Sistemas de triagem digital	ATS, filtros automáticos, keywords	Questionário (E, H) + Entrevistas	Raghavan; Mehrabi	Automatizam decisões de triagem e exclusão
Cap. 3	Valor organizacional	Impacto do talento sénior	Perceção de contributo organizacional	Questionário (I)	Barney; Ng & Feldman	Influencia valorização (ou não) na decisão de seleção

Capítulo	Dimensão teórica	Variável / Construto	Operacionalização	Instrumento	Base científica	Relação com progressão no processo
Cap. 3	Valor organizacional	Impacto do talento sénior	Perceção de contributo organizacional	Questionário (I)	Barney; Ng & Feldman	Influencia valorização (ou não) na decisão de seleção
Cap. 4	Métodos mistos	Integração de dados	Articulação quantitativo–qualitativo	Questionário + Entrevistas	Creswell; Bryman; Tashakkori	Permite analisar progressão como resultado sistémico
Cap. 4	Validade dos métodos	Fiabilidade e validade	Consistência dos instrumentos	Questionário	Schmidt & Hunter	Assegura robustez na análise da progressão

4.7 Considerações éticas

A condução da investigação observou os princípios de participação voluntária, consentimento informado e confidencialidade. Todos os dados foram exclusivamente tratados de forma agregada e armazenados em suporte digital seguro, em conformidade com o Regulamento (UE) 2016/679.

Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, o carácter voluntário da participação e o direito de desistência a qualquer momento.

5 Resultados

5.1 Introdução aos resultados

O presente capítulo apresenta os resultados empíricos da investigação, articulando a componente qualitativa das entrevistas com a quantitativa dos inquéritos aplicados a profissionais seniores qualificados. A interpretação dos resultados pretende compreender de que forma as fases de seleção, enquanto sistemas organizacionais de decisão, influenciam a progressão ao longo das diferentes etapas de seleção. Os resultados são analisados a partir da experiência dos candidatos e das práticas descritas pelos recrutadores.

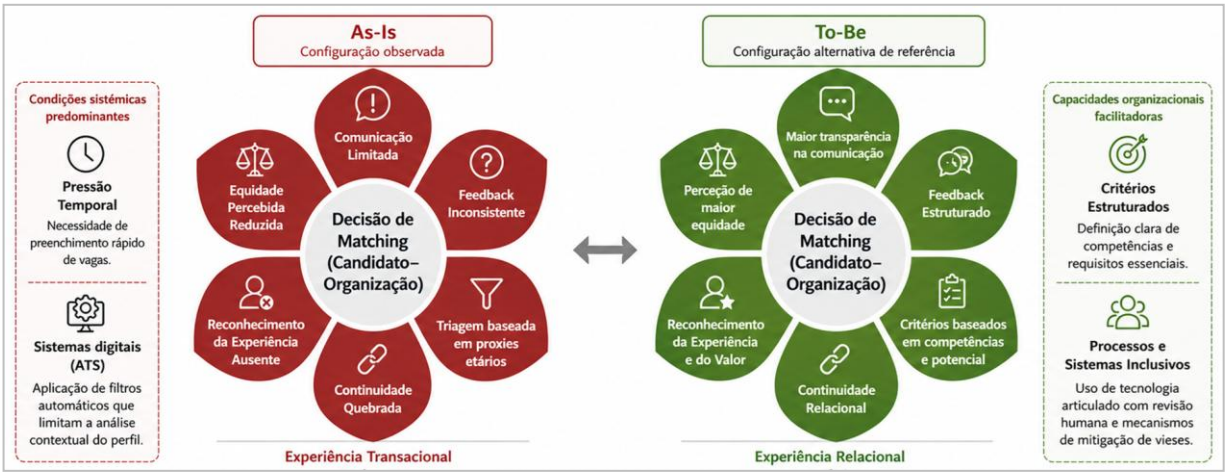
Para além das decisões associadas à seleção, os processos de recrutamento incluem componentes complementares que influenciam a experiência dos candidatos nas várias fases do recrutamento. Aspetos como clareza da comunicação, feedback ou reconhecimento da experiência não determinam diretamente o resultado final da candidatura, mas influenciam a perceção de legitimidade e continuidade relacional.

5.2 Interpretação do recrutamento enquanto sistema de serviço

A interpretação dos resultados pode ser aprofundada através de uma perspetiva de *service design*, nomeadamente com recurso ao modelo da *Flower of Service* (Lovelock & Wirtz, 2016). Este modelo sustenta o recrutamento enquanto sistema relacional, no qual o serviço nuclear, o matching entre candidatos e organizações, é suportado por um conjunto de elementos suplementares que influencia a experiência e perceção de justiça nas várias etapas.

No contexto empírico analisado, a ausência ou fragilidade de elementos como feedback estruturado, comunicação transparente ou reconhecimento da experiência emerge como fator relevante na perceção de exclusão. Estes elementos não alteram diretamente o resultado da decisão, mas condicionam a forma como o processo é experienciado, podendo reforçar a perceção de descontinuação ou afastamento do sistema.

Figura 8 - Aplicação do modelo Flower of Service ao processo de recrutamento sénior



Fonte: Adaptado de Lovelock e Wirtz (2016) – service Marketing: People, Technology, Strategy

A configuração observada (As-Is) sugere a presença de práticas que podem apontar para a exclusão não intencional, nomeadamente através da utilização de proxies etários, de práticas de comunicação limitada e da ausência de reconhecimento da experiência acumulada. Em contraste, uma configuração alternativa (To-Be) assenta numa maior transparência dos processos, na definição de critérios baseados em competências e no reconhecimento do valor da experiência, elementos que tendem a favorecer a perceção de equidade e a continuidade relacional nas diferentes fases de recrutamento.

5.3 Análise qualitativa das entrevistas

A análise qualitativa incide sobre as entrevistas realizadas a profissionais com responsabilidade de recrutamento, com o objetivo de compreender como se estruturam as decisões no recrutamento e que fatores condicionam a progressão dos candidatos.

A codificação seguiu uma lógica temática, articulando categorias definidas a partir do enquadramento conceptual com dimensões emergentes dos dados. Este procedimento permitiu captar não apenas o desenho formal dos processos, mas também os mecanismos operacionais que orientam a triagem e a seleção.

Em várias entrevistas, os recrutadores referiram dificuldade em analisar detalhadamente todas as candidaturas recebidas. As categorias identificadas sugerem que as dificuldades de progressão descritas pelos entrevistados decorrem da articulação entre pressão operacional, simplificação da triagem e interpretação preliminar dos percursos profissionais.

5.3.1 Estrutura do processo de recrutamento

Os dados apontam para uma estrutura relativamente estável dos processos de seleção, organizada em torno de cinco momentos: definição do perfil, atração de candidatos, filtragem curricular, avaliação e decisão final.

Esta sequência repete-se em diferentes contextos organizacionais, a variação surge sobretudo na forma de execução. Em organizações mais estruturadas, observa-se maior formalização e consistência. Em ambientes menos estruturados, surgem práticas mais flexíveis, por vezes dependentes de redes de contacto ou ajustamentos contingentes.

Os entrevistados descrevem o recrutamento como um processo fortemente segmentado, composto por múltiplos momentos de filtragem e validação. Em vários casos, surgem referências a "primeira triagem rápida", "redução inicial do volume de candidaturas" ou "filtragem antes de chegar ao cliente", evidenciando a existência de sucessivos pontos de decisão ao longo das várias fases.

A Tabela 4 sintetiza as principais categorias identificadas, articulando evidência empírica com a respetiva interpretação analítica.

Tabela 4 - Síntese das categorias, evidência e interpretação

Categoria	Subcategoria	Evidência empírica (síntese)	Interpretação analítica
Estrutura do processo	Etapas do recrutamento	Sequência recorrente entre definição de perfil, triagem e decisão	Estrutura comum com variação na execução
Pressão temporal	Urgência operacional	Referências frequentes à necessidade de resposta rápida	Compressão da avaliação e simplificação da decisão
Critérios implícitos	Proxies indiretos	Uso de experiência recente e datas de formação	Sinais funcionam como indicadores indiretos com interpretação variável
Trajetórias profissionais	Viés de reprodução	Preferência por perfis semelhantes aos existentes	Redução da diversidade de perfis considerados
Julgamento	Discricionariedade	Decisões dependem de apreciação individual	Introdução de variabilidade nos resultados
Métricas	Eficiência do processo	Foco em tempo e volume de recrutamento	Priorização da eficiência face à profundidade

Categoria	Subcategoria	Evidência empírica (síntese)	Interpretação analítica
Impactos	Exclusão implícita	Efeitos cumulativos ao longo do processo	Restrição indireta da progressão de determinados perfis

5.3.2 Pressão temporal e configuração da decisão

Os entrevistados descrevem contextos de recrutamento marcados por elevadas exigências operacionais, necessidade de rapidez de resposta e elevado volume de candidaturas. Nestas condições, a avaliação curricular tende a apoiar-se em mecanismos simplificados de decisão, sobretudo nas fases preliminares de triagem.

Um dos entrevistados refere inclusivamente que "os clientes pedem candidatos para ontem", ilustrando a pressão associada às fases iniciais de seleção. Nas entrevistas surgem referências recorrentes a "urgência em fechar processos", "necessidade de apresentar candidatos rapidamente" e "tempo reduzido para analisar currículos", sobretudo em funções caracterizadas por recrutamento intensivo.

Em vários relatos, a triagem inicial é descrita como um processo de leitura breve e fortemente orientado para redução imediata do universo de candidatos. As entrevistas sugerem que estas condições influenciam diretamente a profundidade da avaliação realizada nas etapas preliminares de seleção.

As exigências operacionais não surgem descritas apenas como constrangimento individual do recrutador, mas como característica estrutural do próprio funcionamento organizacional do recrutamento.

5.3.3 Critérios de triagem e utilização de sinais

Os entrevistados descrevem a triagem curricular como um processo fortemente dependente da interpretação preliminar da informação presente no currículo. Surgem referências recorrentes à observação da "data da licenciatura", da "experiência recente", do "tempo total de carreira" ou da familiaridade com "ferramentas atuais" como elementos considerados na avaliação inicial das candidaturas.

Em vários relatos, trajetórias profissionais extensas aparecem associadas a expressões como "perfil demasiado sénior", "sobrequalificação" ou "expectativas difíceis de acomodar", sugerindo que a experiência acumulada pode, em determinados contextos, deixar de ser interpretada exclusivamente como vantagem competitiva no recrutamento.

Alguns entrevistados reconhecem igualmente que determinados sinais curriculares funcionam como instrumentos de diferenciação preliminar entre candidatos, sobretudo quando a avaliação ocorre em fases iniciais caracterizadas por necessidade de resposta rápida.

Por outro lado, alguns participantes distinguem situações em que determinados requisitos correspondem efetivamente às necessidades da função, nomeadamente quando associados a certificações técnicas recentes, experiência específica ou competências de utilização imediata. A tabela 5 apresenta exemplos desta ambivalência interpretativa.

Tabela 5 - Sinais de triagem e interpretações associadas

Sinal curricular observado	Possível relação funcional com a função	Possível interpretação em contexto de triagem
Experiência recente em ferramentas ou tecnologias	Atualização técnica e capacidade de utilização imediata	Inferência sobre proximidade às exigências tecnológicas atuais
Data de conclusão da formação	Percurso académico e sequência formativa	Aproximação indireta à fase de carreira do candidato
Trajetória profissional extensa	Experiência acumulada e conhecimento organizacional	Potencial desalinhamento com expectativas da função ou estrutura salarial
Percurso profissional diversificado	Adaptabilidade e amplitude de experiência	Perceção de menor especialização ou dificuldade de posicionamento
Experiência em funções de liderança prolongadas	Capacidade de coordenação e gestão	Perceção de sobrequalificação ou dificuldade de integração hierárquica
Ausência de experiência recente em determinadas ferramentas	Necessidade de atualização específica	Inferência sobre menor adaptabilidade tecnológica

A relevância analítica destes sinais não reside apenas na informação formal que representam, mas na forma como passam a orientar interpretações preliminares sobre adequação, atualização ou potencial integração organizacional.

5.3.4 Interpretação de trajetórias profissionais

A interpretação das trajetórias profissionais surge como dimensão relevante nas entrevistas realizadas. Os participantes descrevem situações em que percursos longos ou muito diversificados podem gerar dúvidas relacionadas com “capacidade de adaptação”, “expectativas salariais” ou “encaixe cultural” nas equipas.

Em vários relatos, carreiras extensas aparecem associadas a candidatos considerados "já muito formatados" ou "difíceis de reposicionar", sobretudo em funções caracterizadas por mudança rápida e elevada flexibilidade operacional. Os entrevistados sugerem que determinadas características curriculares podem influenciar a forma como os candidatos são percecionados ainda nas fases preliminares de avaliação.

Estas interpretações não surgem necessariamente associadas a referências explícitas à idade. Os relatos indicam que determinados sinais curriculares funcionam, na prática, como mecanismos indiretos de interpretação da trajetória profissional dos candidatos.

Apesar disso, alguns participantes descrevem contextos em que experiência profissional mais extensa foi valorizada, particularmente em funções associadas a elevada autonomia, capacidade de decisão ou conhecimento técnico acumulado.

5.3.5 Julgamento e discricionariedade

Apesar da crescente formalização dos processos de seleção, os entrevistados descrevem múltiplos momentos de interpretação subjetiva durante a triagem curricular. Expressões como "tentativa de perceber encaixe", "leitura intuitiva do percurso" ou "primeira impressão sobre o perfil" surgem associadas à avaliação preliminar das candidaturas, sobretudo quando a informação disponível é limitada.

Em vários relatos, a fase inicial do recrutamento é apresentada como um momento particularmente relevante na definição da continuidade das candidaturas, condicionando quais os perfis que permanecem visíveis nas etapas seguintes do processo.

Alguns entrevistados reconhecem igualmente que pequenas diferenças curriculares podem assumir peso significativo na progressão das candidaturas, sobretudo quando utilizadas como referência para distinguir perfis considerados mais próximos das expectativas da função.

Os relatos sugerem que a discricionariedade observada durante a triagem não decorre exclusivamente de preferências individuais dos recrutadores, mas também da necessidade organizacional de interpretar informação incompleta e reduzir complexidade nas fases preliminares de avaliação dos candidatos.

As entrevistas sugerem igualmente que algumas decisões de recrutamento incorporam uma componente de subjetividade que nem sempre é totalmente captada pelos critérios formais utilizados na triagem. A experiência acumulada pelos recrutadores parece influenciar a forma como determinados percursos profissionais são interpretados, sobretudo quando a informação disponível é limitada ou quando existem vários candidatos com perfis semelhantes.

5.3.6 Métricas e lógica de eficiência

Nas entrevistas surgem referências frequentes à utilização de métricas organizacionais associadas à rapidez de resposta, ao tempo de preenchimento das vagas e ao volume de candidaturas processadas. Expressões como "necessidade de fechar rapidamente", "pressão para apresentar shortlist" ou "cumprimento de timings do cliente" ilustram a centralidade atribuída à eficiência operacional no funcionamento do recrutamento.

Em vários relatos, os entrevistados descrevem contextos orientados para rapidez de execução e capacidade de resposta, nos quais os mecanismos simplificados de triagem assumem relevância acrescida nas fases iniciais de avaliação curricular.

As entrevistas sugerem que estas lógicas organizacionais podem influenciar indiretamente a continuidade de determinados perfis profissionais durante o processo de seleção, particularmente quando a necessidade de acelerar decisões reduz a profundidade da avaliação realizada nas etapas preliminares.

5.3.7 Impactos no processo e nos resultados

Os entrevistados reconhecem que decisões tomadas nas fases iniciais de avaliação podem influenciar significativamente a continuidade das candidaturas. Em vários relatos, a interrupção ocorre "antes de existir contacto", "sem entrevista" ou "logo na primeira filtragem", sugerindo que parte significativa das decisões ocorre antes de qualquer avaliação substantiva das competências.

A ausência de feedback surge igualmente como elemento recorrente, descrita através de expressões como "processos que desaparecem", "falta de retorno" ou "interrupção sem explicação". Os relatos sugerem que a exclusão raramente decorre de critérios explicitamente associados à idade.

Na maioria dos casos, emerge da articulação entre pequenas decisões distribuídas pelas diferentes etapas de seleção, condicionando progressivamente a continuidade das candidaturas e a visibilidade dos candidatos ao longo do processo.

5.3.8 Síntese interpretativa da análise qualitativa

A análise das entrevistas sugere que os mecanismos associados às dificuldades de progressão de profissionais com 50 ou mais anos não decorrem predominantemente de critérios explícitos de discriminação etária, mas da articulação entre constrangimentos organizacionais, simplificação da triagem e interpretação de diferentes elementos do percurso profissional ao longo do recrutamento.

Os relatos recolhidos apontam para um processo de decisão distribuída, no qual objetivos de eficiência operacional, necessidade de rapidez e redução da incerteza influenciam a forma como as candidaturas são avaliadas nas fases preliminares de seleção. Neste contexto, determinados elementos curriculares passam a funcionar como proxies etários, condicionando a interpretação da adequação dos candidatos antes de uma avaliação substantiva das competências.

A exclusão observada emerge, assim, menos de episódios isolados de discriminação explícita e mais da articulação cumulativa entre diferentes mecanismos de avaliação, triagem e filtragem distribuídos ao longo das várias etapas do recrutamento.

A estrutura de codificação utilizada na análise qualitativa, incluindo categorias temáticas, exemplos ilustrativos e respetiva articulação conceptual, encontra-se apresentada no Anexo 6.

5.4 Análise quantitativa

A vertente quantitativa procura identificar padrões associados à experiência de recrutamento de profissionais qualificados, bem como explorar relações entre perceção de discriminação, utilização de proxies etários, justiça processual e pressão organizacional.

Considerando o carácter exploratório da investigação e à natureza do fenómeno analisado, privilegiou-se uma abordagem descritiva e relacional dos dados, procurando compreender de que forma diferentes dimensões do processo se articulam na experiência dos participantes.

Em alguns casos, os participantes associaram a ausência de resposta à perceção de exclusão do processo. A análise integrou estatística descritiva, avaliação da consistência interna dos construtos e análise de correlações, seguindo recomendações metodológicas aplicadas à investigação em ciências sociais e gestão (Hair et al., 2019).

Em conjunto, os resultados quantitativos sugerem que as dificuldades descritas pelos participantes não decorrem apenas de perceções individuais de discriminação, mas da forma como diferentes critérios de avaliação e mecanismos de triagem influenciam a progressão das candidaturas durante o processo de selação. A articulação entre proxies etários, baixa transparência processual e pressão operacional reforça a interpretação do recrutamento enquanto sistema organizacional de decisão distribuída.

5.4.1 Caracterização da amostra

A amostra integra predominantemente profissionais qualificados com percursos profissionais extensos e experiência recente de participação em processos de recrutamento. Destaca-se

igualmente a elevada proporção de participantes em situação de desemprego ou transição de carreira prolongada, consistente com o foco empírico da investigação.

Tabela 6 - Caracterização da amostra

Variável	Categoria	Frequência (N)	%
Género	Masculino	71	53,0
	Feminino	63	47,0
Idade	Média (DP)	57 anos	(4,1)
Habilitações literárias	Licenciatura	73	54,5
	Mestrado	48	35,8
	Doutoramento	5	3,7
	Pós-graduação	4	3,0
	Ensino secundário	4	3,0
Situação profissional atual	Desempregado(a)	76	56,7
	Empregado(a)	25	18,7
	Empresário(a) / independente	14	10,4
	Reformado(a)	8	6,0
	Outro	11	8,2
Tempo de procura ativa de emprego	Menos de 6 meses	25	18,7
	6–12 meses	34	25,4
	1–2 anos	43	32,1
	Mais de 2 anos	32	23,9
Número de candidaturas submetidas	< 20 candidaturas	36	27,3
	20–50 candidaturas	36	27,3
	51–100 candidaturas	29	22,0
	> 100 candidaturas	31	23,5

Fonte: elaboração própria com base nos dados recolhidos.

Os dados apontam uma amostra marcada por níveis elevados de qualificação académica, trajetórias extensas e situações prolongadas de procura ativa de emprego.

Destaca-se a combinação entre experiência profissional qualificada, duração prolongada da procura de emprego e elevado volume de candidaturas submetidas, sugerindo padrões consistentes de dificuldade de progressão no recrutamento.

5.4.2 Consistência interna dos construtos

A consistência interna das dimensões utilizadas foi avaliada através do coeficiente alpha de Cronbach.

Tabela 7 - Consistência interna dos construtos

Construto	Nº itens	Alpha
Discriminação etária	4	0,898
Justiça processual	4	0,797
Perceção subjetiva de discriminação	3	0,836

Fonte: elaboração própria com base nos dados recolhidos.

Os construtos utilizados apresentam níveis adequados de consistência interna, com valores de alpha de Cronbach entre 0,797 e 0,898. Estes valores excedem o limiar de 0,70 geralmente recomendado para investigação em ciências sociais, sugerindo consistência satisfatória entre os itens que compõem cada construto (Hair et al., 2019).

5.4.3 Padrões de perceção associados ao recrutamento

Da análise descritiva torna-se visível padrões consistentes relativamente à experiência de recrutamento reportada pelos participantes.

Tabela 8 - Estatísticas descritivas dos principais indicadores

Dimensão / Indicador	Média	DP	Min	Max
Competências adequadas à função	4,41	0,83	2	5
Competências atualizadas	4,33	0,78	2	5
Dificuldade em obter oportunidades	4,24	1,04	1	5
Profissionais com 50 ou mais anos menos selecionados	4,62	0,77	2	5
Idade influencia progressão	4,62	0,77	2	5
Data de conclusão da formação influencia triagem	3,80	1,13	1	5
Duração da carreira influencia decisão	4,02	0,99	1	5
Experiência recente em tecnologias valorizada	3,84	1,20	1	5
Critérios claramente comunicados	2,55	1,18	1	5
Processos transparentes	2,45	1,03	1	5
Feedback adequado durante o processo	1,86	0,97	1	5
Processo percecionado como justo	2,43	0,89	1	5

Dimensão / Indicador	Média	DP	Min	Max
Experiência contribui para desempenho	4,67	0,59	3	5
Diversidade etária melhora decisões	4,67	0,62	3	5
Exclusão representa perda de conhecimento	4,62	0,82	2	5

Fonte: elaboração própria com base nos dados recolhidos.

Os resultados quantitativos reforçam a existência de obstáculos persistentes à progressão de profissionais experientes ao longo das fases de avaliação, mais evidente nas fases iniciais de avaliação curricular.

Os resultados relacionados com seleção de candidatos mais velhos, influência da idade na progressão das candidaturas e utilização de elementos curriculares associados ao percurso profissional sugerem perceções consistentes de dificuldade de progressão durante a avaliação curricular.

Em contraste, as respostas relacionadas com transparência processual, clareza dos critérios de seleção e qualidade do feedback sugerem experiências recorrentes de opacidade e descontinuidade comunicacional nas diferentes etapas de recrutamento, especialmente nas fases preliminares de avaliação.

Paralelamente, os participantes reconhecem elevado valor à experiência profissional, à diversidade etária e ao contributo de trajetórias profissionais extensas para o desempenho organizacional.

As respostas associadas à valorização de experiência tecnológica recente revelam maior heterogeneidade de perceções entre os participantes, sugerindo diferenças na forma como atualização técnica e adaptabilidade são interpretadas nos processos de recrutamento.

Os resultados revelam, assim, uma tensão relevante entre a valorização atribuída à experiência profissional e as dificuldades de progressão descritas pelos participantes das diferentes etapas do recrutamento. Apesar de a experiência acumulada surgir associada a contributos positivos para o desempenho organizacional, os participantes percecionam simultaneamente obstáculos persistentes nas fases iniciais de seleção.

5.4.4 Relações entre discriminação percebida, proxies etários e justiça processual

A análise de correlações permitiu explorar associações entre os principais construtos considerados no modelo conceptual.

Tabela 9 - Correlações de Spearman entre dimensões

Variáveis	1	2	3	4	5
1. Idadismo percebido	1				
2. Justiça processual	-0,46**	1			
3. Pressão organizacional	0,41**	-0,29**	1		
4. Utilização de proxies etários	0,58**	-0,33**	0,44**	1	
5. Empregabilidade percebida	-0,24*	0,31**	-0,12	-0,19*	1

*p < 0,05; **p < 0,01.

Fonte: elaboração própria com base nos dados recolhidos.

A análise das correlações evidencia relações consistentes entre perceção de exclusão, utilização de proxies etários e características organizacionais associadas ao recrutamento.

Os resultados reforçam a interpretação de que determinados elementos curriculares, como datas de formação, extensão da carreira ou experiência acumulada, podem funcionar na prática como mecanismos indiretos de diferenciação entre candidatos durante as fases iniciais de triagem.

Observa-se igualmente uma relação entre pressão operacional e utilização de critérios de avaliação mais simplificados, sugerindo que contextos marcados por necessidade de rapidez, processos com centenas de candidaturas e limitação de tempo tendem a favorecer decisões baseadas em sinais curriculares facilmente observáveis.

Em sentido inverso, níveis mais elevados de justiça processual surgem associados a menores níveis de discriminação percebida, indicando que maior transparência, clareza dos critérios de avaliação e continuidade comunicacional tendem a reduzir perceções de exclusão ao longo do recrutamento.

A empregabilidade percebida apresenta relações mais moderadas com os restantes indicadores, sugerindo que a confiança individual nas próprias competências não elimina, por si só, as dificuldades associadas à progressão em processos de seleção.

Em conjunto, os resultados reforçam a interpretação do recrutamento como sistema organizacional de decisão distribuída, no qual diferentes mecanismos de avaliação, triagem e simplificação operacional influenciam a continuidade das candidaturas ao longo das várias etapas do processo.

5.4.5 Fatores associados à perceção de exclusão

A análise integrada dos resultados quantitativos sugere que a perceção de exclusão emerge da articulação entre diferentes mecanismos de avaliação e triagem utilizados no processo de seleção.

Os resultados associados à utilização de proxies etários reforçam a interpretação de que determinados elementos do percurso profissional tendem a influenciar decisões preliminares de triagem, especificamente nas fases iniciais de avaliação curricular.

Paralelamente, a pressão operacional surge associada à utilização de decisões curriculares mais rápidas e simplificadas, sugerindo que contextos caracterizados por urgência de contratação, volume elevado de candidaturas e limitação de tempo tendem a favorecer mecanismos mais imediatos de filtragem.

Os resultados mostram igualmente que a perceção de justiça processual assume um papel relevante na experiência global dos candidatos. Níveis reduzidos de transparência, ausência de feedback e comunicação limitada parece reforçar perceções de exclusão e descontinuidade ao longo processo de seleção.

Em sentido distinto, os participantes reconhecem elevado valor à experiência profissional acumulada e ao contributo organizacional da diversidade etária, reforçando a existência de um desfasamento entre a valorização discursiva da experiência e os mecanismos efetivamente utilizados na seleção preliminar.

A leitura integrada destes resultados sugere que as dificuldades relatadas pelos participantes decorrem menos de episódios isolados de discriminação explícita e mais da articulação entre diferentes práticas organizacionais de avaliação, triagem e simplificação da decisão durante o processo de seleção.

5.4.6 Respostas abertas dos profissionais

As respostas abertas permitiram aprofundar os padrões identificados nas análises quantitativas, fornecendo exemplos concretos das experiências relatadas pelos participantes.

Tabela 10 - Síntese dos padrões recorrentes identificados nas respostas abertas

Categoria temática	Evidência predominante	Relação com o enquadramento conceptual
Exclusão precoce	Interrupção da candidatura nas fases iniciais, frequentemente sem contacto posterior ou acesso à entrevista	Triagem preliminar e redução rápida do universo de candidatos

Categoria temática	Evidência predominante	Relação com o enquadramento conceptual
Utilização de proxies etários	Referências à data de formação, extensão da carreira ou ausência de certificações recentes como elementos de avaliação indireta	Utilização de sinais curriculares associados à idade durante a avaliação inicial
Ausência de feedback	Falta de resposta após candidatura ou interrupção comunicacional após entrevistas	Justiça processual, transparência e continuidade relacional
Penalização da experiência	Associação entre senioridade, sobrequalificação ou expectativas salariais presumidas	Simplificação da avaliação curricular e perceção de desalinhamento funcional
Estereótipos tecnológicos	Dúvidas sobre adaptação a ferramentas digitais ou aprendizagem de novas tecnologias	Inferências organizacionais associadas à adaptabilidade e atualização técnica
Pressão e rapidez do recrutamento	Referências a processos rápidos, automatizados ou pouco aprofundados	Pressão operacional e utilização de mecanismos simplificados de decisão

Fonte: elaboração própria com base nas respostas abertas recolhidas.

Os padrões identificados nas respostas abertas reforçam as interpretações desenvolvidas na componente qualitativa, particularmente no que respeita à interrupção precoce das candidaturas, opacidade processual e utilização de sinais curriculares nas fases preliminares de triagem.

As respostas abertas reforçam padrões já identificados nas entrevistas qualitativas, no que respeita à interrupção precoce das candidaturas, ausência de feedback e interpretação negativa de trajetórias profissionais extensas. Expressões como “perfil demasiado sénior”, “falta de retorno” ou “não chegou sequer à entrevista” surgem de forma recorrente nos testemunhos recolhidos.

Muitos relatos descrevem experiências marcadas por ausência de resposta, interrupção inesperada das candidaturas e dificuldade em compreender os critérios utilizados na triagem inicial. Mesmo em situações em que os candidatos consideravam possuir experiência adequada para a função, a progressão para etapas subsequentes nem sempre ocorria.

Um dos participantes descreve esta experiência da seguinte forma:

“Enviei dezenas de candidaturas e, na maioria dos casos, nunca obtive qualquer resposta.”

A ausência de feedback após entrevistas ou submissão de candidaturas surge de forma consistente nas respostas analisadas. Em vários casos, os participantes referem frustração

perante a falta de informação sobre os motivos da não progressão, sobretudo após múltiplas etapas de avaliação:

"Depois da segunda entrevista deixaram simplesmente de responder."

Determinados participantes associam igualmente que trajetórias profissionais extensas podem, em determinados contextos, deixar de ser interpretadas apenas como sinal de experiência acumulada. Alguns participantes associam essa perceção a expectativas salariais presumidas como mais elevadas, dificuldades de integração em equipas mais jovens ou dúvidas relacionadas com adaptação tecnológica:

"Parece que muitos anos de experiência passaram de vantagem a problema."

Surgem também referências à associação entre idade e menor capacidade de adaptação tecnológica, mesmo entre profissionais com experiência recente em ambientes digitais e funções técnicas:

"Sentia que assumiam automaticamente que teria dificuldade em adaptar-me às novas ferramentas."

Em vários testemunhos, são igualmente referidos elementos curriculares que poderão funcionar como proxies etários, nomeadamente datas de formação académica, extensão da experiência profissional ou ausência de certificações recentes. Ainda que estes elementos não correspondam necessariamente a critérios discriminatórios explícitos, vários relatos sugerem que podem influenciar decisões tomadas nas fases iniciais de avaliação curricular.

As respostas abertas mostram igualmente que muitos candidatos percecionam os processos de seleção como excessivamente rápidos e pouco transparentes, sobretudo em contextos caracterizados por elevado volume de candidaturas e necessidade de resposta imediata. Em vários casos, os participantes referem dificuldade em demonstrar competências e experiência antes da exclusão nas fases preliminares.

No conjunto das respostas analisadas, as dificuldades descritas parecem resultar menos de episódios isolados de discriminação explícita e mais da forma como diferentes critérios de triagem e práticas organizacionais condicionam a progressão das candidaturas. Os testemunhos recolhidos reforçam, assim, a importância de compreender o recrutamento não apenas como mecanismo técnico de seleção, mas também como sistema organizacional influenciado por exigências operacionais elevadas, rapidez de decisão e utilização de critérios simplificados de avaliação.

5.5 Integração dos resultados

A integração dos dados quantitativos e qualitativos reforça a interpretação do recrutamento enquanto processo de seleção composto por momentos críticos de triagem interdependentes.

Dos inquéritos observa-se padrões consistentes de perceção de exclusão, utilização de sinais indiretos associados à idade e reduzida transparência processual. Paralelamente, a vertente qualitativa ajuda a perceber a lógica de decisão através da qual esses efeitos emergem ao longo das diferentes etapas do recrutamento.

Em conjunto, reforçam a interpretação do recrutamento como estrutura de decisão para a exclusão distribuída, no qual pequenas decisões acumuladas ao longo das diferentes etapas do processo produzem efeitos diferenciados de progressão entre candidatos qualificados.

Os dados recolhidos mostram que a exclusão de profissionais com 50 ou mais anos não emerge predominantemente de critérios explícitos de discriminação direta, mas da combinação entre pressão operacional, necessidade de redução rápida de incerteza e utilização sucessiva de critérios simplificados de triagem. Neste sentido, o recrutamento tende a funcionar como um sistema cumulativo de microdecisões, no qual pequenas filtragens iniciais condicionam progressivamente o acesso às etapas subsequentes de avaliação.

A integração entre os resultados quantitativos e qualitativos permite observar convergência entre a experiência descrita pelos participantes e os mecanismos organizacionais identificados nas entrevistas a recrutadores. A Tabela 11 sintetiza os principais pontos de articulação entre ambas as componentes da investigação.

Tabela 11 - Integração dos principais resultados quantitativos e qualitativos

Dimensão analítica	Evidência quantitativa	Evidência qualitativa	Interpretação integrada
Triagem inicial	Elevada perceção de dificuldade de progressão	Interrupção precoce das candidaturas	Redução rápida do universo de candidatos nas fases preliminares
Utilização de proxies etários	Associação positiva entre proxies etários e perceção de exclusão	Referências a datas de formação, extensão da carreira e experiência acumulada	Utilização indireta de elementos curriculares associados à idade
Justiça processual	Baixos níveis de transparência e feedback	Perceção de opacidade e ausência de resposta	Fragilidade da continuidade relacional ao longo do recrutamento
Pressão operacional	Associação entre pressão organizacional e simplificação da avaliação	Referências a rapidez, volume de candidaturas e limitação de tempo	Decisão sob restrições operacionais e utilização de critérios simplificados

A convergência observada, entre duas componentes da investigação, reforça a interpretação de que as dificuldades de progressão descritas pelos participantes resultam menos de critérios explícitos de exclusão e mais da articulação entre práticas de triagem, exigências operacionais e mecanismos de simplificação da decisão nas diferentes etapas de recrutamento.

5.6 Síntese do capítulo

Os resultados obtidos são consistentes com a literatura sobre racionalidade limitada, sugerindo que decisões tomadas em contexto acelerado indica a tendência de favorecer decisões rápidas de avaliação.

Proxies etários emergem não necessariamente como resultado de intenção discriminatória explícita, mas como consequência da necessidade organizacional de reduzir complexidade e incerteza nas fases iniciais de recrutamento.

Em conjunto, os dados quantitativos reforçam a interpretação do recrutamento como estrutura de decisão, no qual as formas de decisão distribuídas nas várias fases contribuem para efeitos diferenciados de evolução.

Os dados quantitativos convergem com os padrões identificados com a vertente qualitativa. A importância da avaliação inicial, a utilização de elementos do percurso profissional e a influência de constrangimentos operacionais surgem de forma consistente nas duas abordagens.

A consistência entre os resultados quantitativos e qualitativos permitem observar este fenómeno. Em diversos casos, a exclusão ocorre ainda antes de existir contacto direto entre candidato e organização. Compreender estes mecanismos torna-se relevante num contexto em que históricos profissionais mais longos coexistem com dificuldades persistentes de reintegração no mercado de trabalho

6 Conclusão e Investigação Futura

6.1 Síntese da investigação

O envelhecimento demográfico alterou de forma estrutural a composição da força de trabalho e prolongou a duração das carreiras profissionais. Apesar desta transformação, persistem dificuldades significativas de acesso ao emprego por parte de profissionais qualificados com 50 ou mais anos, mesmo em contextos organizacionais marcados por escassez de talento, necessidade de retenção de conhecimento e crescente pressão sobre os processos de contratação.

A investigação procurou compreender este fenómeno a partir do funcionamento concreto das práticas seleção, analisando de que forma diferentes etapas de triagem e avaliação condicionam o avanço para fases subsequentes.

Ao longo da investigação tornou-se evidente que a exclusão de profissionais com 50 ou mais anos raramente decorre de critérios explicitamente associados à idade. Em muitos casos, resulta antes da combinação entre pressão para acelerar decisões, necessidade de reduzir rapidamente o número de candidaturas e utilização de critérios simplificados de avaliação nas fases iniciais do recrutamento.

A componente quantitativa interpreta níveis elevados de perceção de discriminação etária, especialmente associados à utilização de proxies relacionados com datas de formação, duração da carreira ou interpretação de percursos profissionais extensos. Paralelamente, os participantes atribuem elevado valor organizacional à experiência acumulada, à diversidade etária e ao contributo de profissionais com 50 ou mais anos para o desempenho organizacional.

Esta coexistência entre valorização discursiva da experiência e dificuldades persistentes de progressão nos processos de recrutamento constitui um dos resultados centrais da investigação. Os dados sugerem que o problema não reside necessariamente na ausência de profissionais qualificados, mas na forma como os processos de seleção simplificam decisões em contextos marcados por prazos reduzidos e elevado registo de candidaturas.

Em muitas situações, os candidatos deixam de avançar no processo antes de existir qualquer interação direta com a organização.

As entrevistas realizadas ajudam a compreender melhor esta dinâmica. Os entrevistados descrevem processos conduzidos sob prazos reduzidos, elevado volume de candidaturas e necessidade contínua de aceleração da triagem. Ao longo da investigação tornou-se evidente

que determinados elementos curriculares assumem um peso desproporcionado na avaliação inicial, antes de existir uma avaliação mais aprofundada das competências e da experiência dos candidatos.

Apontam igualmente o papel da justiça processual na experiência de recrutamento. A ausência de feedback, as reduzidas transparências surgem associadas a perceções de exclusão e perda de legitimidade do processo, independentemente do resultado final da candidatura.

A combinação entre os dados quantitativos e qualitativos sugere que os efeitos associados à idade nem sempre resultam de atitudes discriminatórias explícitas. Em vários casos, parecem emergir da acumulação de pequenas decisões tomadas em diferentes etapas do recrutamento.

6.2 Contributos teóricos e organizacionais

A investigação mostra que a Engenharia e Gestão de Serviços oferece um enquadramento particularmente útil para analisar o recrutamento enquanto sistema sociotécnico, no qual interagem processos, tecnologias, fluxos de informação e práticas de decisão. A utilização de uma perspetiva de service systems permite analisar o recrutamento para além da abordagem tradicional centrada exclusivamente nos recursos humanos, que torna visível a forma como diferentes componentes organizacionais influenciam a experiência e a evolução dos candidatos ao longo das várias etapas de seleção.

Os resultados obtidos admitem igualmente discutir o idadismo no recrutamento para além das formas explícitas de discriminação, destacando a importância dos critérios organizacionais através dos quais a progressão das candidaturas é estruturada e operacionalizada.

A aproximação entre literatura sobre discriminação estatística, teoria do sinal, racionalidade limitada e sistemas de serviço permitiu analisar o recrutamento como um sistema de decisão condicionado por pressão temporal, necessidade de rapidez e informação incompleta.

Os resultados mostram igualmente que a exclusão de profissionais com 50 ou mais anos tende a ocorrer antes de qualquer avaliação aprofundada das competências dos candidatos. O seguimento das candidaturas parece depender, repetidas vezes, da interpretação rápida de sinais curriculares utilizados para reduzir complexidade e acelerar decisões em contextos de incerteza operacional.

Ao longo da investigação, o recrutamento surgiu menos como uma sequência de decisões isoladas e mais como um mecanismo organizacional de filtragem progressiva, no qual pequenas decisões sucessivas acabam por influenciar a visibilidade e a continuidade das candidaturas.

Do ponto de vista organizacional, os dados recolhidos apontam que determinadas formas de decisão utilizados para acelerar decisões de recrutamento podem limitar o acesso de profissionais com 50 ou mais anos antes de qualquer avaliação substantiva das suas competências. Em vários casos, o percurso apresentado pelo candidato condiciona a progressão para as fases seguintes do recrutamento.

Estas conclusões encontram correspondência na proposta To-Be apresentada na Figura 8. A configuração proposta procura mitigar alguns dos fatores identificados ao longo da investigação através da adoção de critérios estruturados de avaliação, maior transparência na comunicação com os candidatos, reforço do feedback e integração de mecanismos de validação que reduzam a dependência de sinais curriculares utilizados como proxies indiretos de idade.

A proposta procura igualmente responder à tensão identificada entre a valorização da experiência profissional e as dificuldades de progressão observadas em candidatos com percursos mais longos.

As entrevistas mostram igualmente a importância de analisar criticamente a utilização de sistemas digitais de triagem e filtros automáticos, sobretudo em contextos caracterizados por forte constrangimento operacional e necessidade de rapidez na contratação. A investigação mostra que a crescente automatização dos processos indica ampliar a relevância de sinais curriculares simplificados, reforçando potencialmente mecanismos indiretos de exclusão.

6.3 Implicações organizacionais

Os resultados obtidos apresentam implicações relevantes para organizações, departamentos de recursos humanos e entidades responsáveis pelo desenho de processos de seleção.

Em primeiro lugar, a exclusão de profissionais com 50 ou mais anos não parece decorrer apenas de decisões individuais isoladas, mas da forma como as práticas de recrutamento são configurados. Os resultados sugerem que abordagens centradas apenas na sensibilização individual poderão ter alcance limitado quando os próprios mecanismos de triagem permanecem inalterados.

Outro aspeto relevante prende-se com a transparência dos critérios utilizados nas diferentes etapas de seleção. A ausência de feedback, a comunicação limitada e a utilização de critérios pouco explícitos contribuem para reforçar perceções de exclusão, opacidade e rutura relacional. A melhoria destes elementos pode aumentar a legitimidade percebida do processo, mesmo em situações de não progressão da candidatura.

Os dados recolhidos apontam também para a necessidade de rever critérios curriculares que possam funcionar como proxies indiretos de idade sem relação substantiva com os requisitos efetivos da função. Elementos como datas de formação, duração da carreira ou experiência recente podem assumir um peso desproporcionado quando utilizados como mecanismos rápidos de redução do número de candidaturas.

Estas questões assumem particular importância num contexto marcado por envelhecimento demográfico, pressão sobre a disponibilidade de talento qualificado e dificuldade crescente no preenchimento de funções especializadas. Diversos estudos internacionais têm identificado uma tensão entre escassez de talento e subutilização de trabalhadores experientes, particularmente em economias envelhecidas (OECD, 2025).

A exclusão recorrente de profissionais com 50 ou mais anos pode limitar a diversidade etária das equipas, reduzir conhecimento organizacional disponível e restringir processos de aprendizagem intergeracional. A integração destes profissionais ultrapassa a dimensão da diversidade etária e relaciona-se também com a utilização de conhecimento, experiência acumulada e competências já disponíveis nas organizações.

6.4 Limitações da investigação e investigação futura

A investigação apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados.

A amostra quantitativa incide predominantemente sobre profissionais associados à dNOVO, o que pode introduzir especificidades relacionadas com o perfil dos participantes e limitar a generalização dos resultados a outros contextos organizacionais ou setores de atividade.

A componente qualitativa centrou-se em recrutadores com experiência na avaliação preliminar de candidaturas, não incluindo gestores de linha ou decisores envolvidos em fases posteriores do recrutamento. Estudos futuros poderão aprofundar a articulação entre diferentes níveis de decisão organizacional e analisar de que forma cada etapa contribui para a seguimento ou interrupção das candidaturas.

A investigação incidiu sobretudo sobre o contexto português. Análises comparativas entre setores, países ou enquadramentos institucionais distintos poderão compreender melhor a relação entre práticas de recrutamento, envelhecimento da força de trabalho e exclusão de profissionais com 50 ou mais anos, em contextos mais diversificados.

A natureza transversal da recolha de dados constitui outra limitação. O estudo identifica padrões de associação e mecanismos organizacionais plausíveis, mas não estabelece relações causais diretas entre variáveis organizacionais e resultados individuais de contratação.

A investigação futura poderá aprofundar o impacto crescente de sistemas automatizados, algoritmos de matching e ferramentas de inteligência artificial nos processos de triagem curricular. Estes sistemas poderão reforçar práticas indiretas de exclusão quando treinados sobre padrões históricos de decisão ou quando utilizarem critérios curriculares sem avaliação crítica da sua relação com os requisitos efetivos da função.

Outra possibilidade de investigação futura passa pela realização de estudos longitudinais sobre percursos profissionais com 50 ou mais anos, permitindo analisar os efeitos acumulados da não progressão ao longo do tempo e os impactos organizacionais associados à exclusão recorrente de profissionais com 50 ou mais anos.

Poderá igualmente ser relevante aprofundar o papel da experiência dos recrutadores, da subjetividade presente na avaliação curricular e da utilização de sistemas automatizados de triagem na progressão de profissionais com 50 ou mais anos ao longo dos processos de recrutamento.

Finalmente, futuras investigações poderão analisar o papel das políticas públicas na integração de profissionais com 50 ou mais anos no mercado de trabalho, incluindo mecanismos de incentivo à contratação, programas de reconversão profissional, objetivos de diversidade etária e modelos institucionais orientados para maior integração intergeracional em contextos de envelhecimento demográfico.

6.5 Considerações finais

A análise realizada ao longo desta dissertação sugere que as dificuldades de seleção de profissionais seniores qualificados não podem ser compreendidas apenas a partir de características individuais ou de episódios explícitos de discriminação. Os dados apontam para a importância dos mecanismos que estruturam o recrutamento e condicionam a evolução para as fases sucessivas de seleção.

O recrutamento emerge como uma dinâmica de decisão distribuída. Em contextos marcados por pressão para fechar processos, informação incompleta e necessidade de rapidez, pequenas decisões de triagem podem produzir efeitos significativos sobre quem permanece visível no processo e quem é afastado antes de uma avaliação substantiva das suas competências.

Em muitos casos as dificuldades de progressão observadas resultam sobretudo da acumulação de pequenas decisões curriculares realizadas em contextos de rapidez operacional e informação limitada.

Esta leitura torna visível uma tensão central: as organizações reportam dificuldades crescentes na atração de talento, mas continuam a utilizar mecanismos que podem limitar o acesso de

profissionais com 50 ou mais anos. O problema não está apenas na disponibilidade de capital humano, mas na forma como esse capital é reconhecido, interpretado e valorizado nos processos de seleção.

O recrutamento surge, não apenas como porta de entrada no emprego, mas como espaço organizacional onde critérios, prazos, tecnologias e práticas de decisão produzem efeitos cumulativos de visibilidade, continuidade e exclusão.

Os resultados sugerem que o idadismo no recrutamento nem sempre resulta de decisões explicitamente discriminatórias. Em muitos casos, parece emergir de mecanismos organizacionais orientados para rapidez, eficiência e simplificação da decisão. Ao longo das diferentes etapas do recrutamento, pequenas decisões curriculares podem ganhar um peso desproporcionado na continuidade das candidaturas. Em contextos marcados por pressão temporal e necessidade de rapidez, estes mecanismos tendem a tornar menos visíveis os critérios através dos quais determinados profissionais deixam progressivamente de aceder às fases seguintes de avaliação.

Referências Bibliográficas

Alter, S. (2013). Work system theory: Overview of core concepts, extensions, and challenges for the future. *Journal of the Association for Information Systems, 14*(2), 72–121. https://doi.org/10.17705/1jais.00323

Arrow, K. J. (1973). The theory of discrimination. In O. Ashenfelter & A. Rees (Eds.), *Discrimination in labor markets* (pp. 3–33). Princeton University Press.

Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives, 29*(3), 3–30. https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Batinović, V., et al. (2023). Age discrimination in hiring: A meta-analysis and experimental evidence. Journal of Organizational Behavior. https://doi.org/10.1002/job.2715

Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress, 21*(3), 279–292. https://doi.org/10.1080/02678370701659215

Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *Journal of Marketing, 72*(2), 66–94. https://doi.org/10.1509/jmkg.72.2.66

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. *Human Resource Management Review, 18*(3), 103–118. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003

Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology, 64*, 389–416. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

Butler, R. N. (1969). Age-ism: Another form of bigotry. *The Gerontologist, 9*(4), 243–246. https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage Publications.

Derous, E., & Decoster, J. (2017). Implicit age cues in resumes: Subtle effects on hiring discrimination. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 468–479. https://doi.org/10.1037/apl0000169

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). Wiley.

Diretiva 2000/78/CE do Conselho, de 27 de novembro de 2000, que estabelece um quadro geral de igualdade de tratamento no emprego e na atividade profissional. Jornal Oficial das Comunidades Europeias, L 303.

European Commission. (2024). *Employment and social developments in Europe 2024*. Publications Office of the European Union.

Eurostat. (2023). *Ageing Europe – Statistics on population developments*. Publications Office of the European Union.

Forza, C. (2002). Survey research in operations management: A process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management, 22*(2), 152–194. https://doi.org/10.1108/01443570210414310

Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2010). Age discrimination in the workplace: Validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *Scandinavian Journal of Psychology, 51*(1), 23–30. https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00738.x

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Journal of Applied Psychology, 78*(5), 694–707. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.694

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.

Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 675–690. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.675

Iversen, T. N., Larsen, L., & Solem, P. E. (2009). A conceptual analysis of ageism. *Nordic Psychology, 61*(3), 4–22. https://doi.org/10.1027/1901-2276.61.3.4

Jarvis, P. (2007). *Globalisation, lifelong learning and the learning society*. Routledge.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. Cambridge Books.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences. *Journal of Organizational Behavior, 32*(2), 264–290. https://doi.org/10.1002/job.698

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

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. Código do Trabalho. Diário da República, 1.ª série, n.º 30.

Lippens, L., Vermeiren, S., & Baert, S. (2023). The state of hiring discrimination: A meta-analysis of correspondence experiments, 2005–2020. *Journal of Economic Surveys, 37*(3), 891–912. https://doi.org/10.1111/joes.12532

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). World Scientific.

Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K., & Galstyan, A. (2021). A survey on bias and fairness in machine learning. *ACM Computing Surveys, 54*(6), 1–35. https://doi.org/10.1145/3457607

Neumark, D., Burn, I., & Button, P. (2019). Is it harder for older workers to find jobs? New and improved evidence from a field experiment. *Journal of Political Economy, 127*(2), 922–970. https://doi.org/10.1086/701029

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 392–423. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology, 65*(4), 821–858. https://doi.org/10.1111/peps.12003

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. Personnel Psychology, 65(4), 821–858. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01261.x

OECD. (2020). *Promoting an age-inclusive workforce: Living, learning and earning longer*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/59752153-en

OECD. (2022). *OECD employment outlook 2022*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/1bb305a6-en

OECD. (2023). *OECD employment outlook 2023*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/08785bba-en

OECD & Generation. (2023). *The midcareer opportunity: Meeting the challenges of an aging workforce*. OECD Publishing.

Patient, D. (2024). Ageism in the Portuguese labour market. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Phelps, E. S. (1972). The statistical theory of racism and sexism. *American Economic Review, 62*(4), 659–661.

Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management, 35*(1), 158–188. https://doi.org/10.1177/0149206308318617

Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. *Proceedings of the ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 469–481. https://doi.org/10.1145/3351095.3372828

Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados.

Regulamento (UE) 2024/1689 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de junho de 2024, que estabelece regras harmonizadas em matéria de inteligência artificial.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology. *Psychological Bulletin, 124*(2), 262–274. https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262

Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational*. Wiley.

Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics, 87*(3), 355–374. https://doi.org/10.2307/1882010

Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J., & Gruhl, D. (2007). Steps toward a science of service systems. *Computer, 40*(1), 71–77. https://doi.org/10.1109/MC.2007.33

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed.). Sage Publications.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, 185*(4157), 1124–1131. https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124

Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: Perceptions of employers and employees. *Population and Development Review, 36*(2), 309–330. https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2010.00331.x

Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour, 10*(1), 685–697.

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum.

.

Anexos

Anexo 1 - Questionário Profissionais Seniores Qualificados com 50 ou mais anos - online

Este questionário integra uma dissertação de mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão (MESG), da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), em articulação com a dNOVO.

O objetivo é analisar a experiência de profissionais qualificados com 50 anos ou mais em processos recentes de recrutamento.

A participação é voluntária e anónima. As respostas serão utilizadas exclusivamente para fins académicos.

Tempo estimado: 8–10 minutos. Data: _____ /_____ /_____

SECÇÃO A — Caracterização do participante

A1. Idade ____

A2. Género

☐ Feminino
☐ Masculino
☐ Outro
☐ Prefiro não responder

A3. Habilitações Literárias

☐ Ensino secundário
☐ Licenciatura
☐ Mestrado
☐ Doutoramento
☐ Outro _____

A4. Há quanto tempo se encontra em procura ativa de emprego?

☐ Menos de 6 meses
☐ 6 – 12 meses
☐ 1 – 2 anos
☐ Mais de 2 anos

A5. Anos de experiência profissional

☐ 10 -19
☐ 20 -29
☐ 30 - 39
☐ 40 - 49
☐ 50 ou mais

A6. Situação profissional atual

☐ Empregado (a)

☐ Desempregado(a)

☐ Em transição de carreira

☐ Reformado(a)

☐ Outra: _____

Área profissional predominante

☐ Gestão

☐ Engenharia

☐ Tecnologias de Informação

☐ Financeira

☐ Comercial / Marketing

☐ Recursos Humanos

☐ Outra

B – Experiência recente em processos de recrutamento

B1. Número de candidaturas? _____

B2. Número de entrevistas? _____

B3. Exclusão na fase inicial? ☐ Sim ☐ Não

B4. Exclusão em fase final? ☐ Sim ☐ Não

Para as afirmações seguintes, indique o seu grau de concordância numa escala de:

1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

C - Empregabilidade percebida	1	2	3	4	5
C1. Considero que as minhas competências são adequadas às funções a que me candidato.					
C2. Tenho competências atualizadas face às exigências do mercado					
C3. Sinto dificuldade em obter oportunidades compatíveis com a minha experiência C4. A minha experiência profissional não é plenamente reconhecida nos processos de recrutamento					

D – Idadismo percebido	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
D1. Profissionais com 50 ou mais anos têm menor probabilidade de ser selecionados para entrevista.					
D2. A idade influencia a progressão nos processos de recrutamento					
D3. Profissionais mais velhos são avaliados como menos adaptáveis.					
D4. A idade influencia as expectativas das organizações sobre desempenho futuro.					

E - Utilização de proxies na triagem	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
E1. A data de conclusão da formação influencia a triagem inicial.					
E2. A duração da carreira influencia decisões de seleção.					
E3. Percursos profissionais extensos são interpretados de forma negativa.					
E4. A exigência de experiência recente em tecnologias influencia a progressão no processo.					

F - Justiça e transparência do processo	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
F1. Os critérios de seleção foram claramente comunicados.					
F2. Os processos foram conduzidos de forma transparente.					
F3. Recebi feedback adequado sobre as candidaturas.					
F4 - O processo foi conduzido de forma justa					

G - Experiência direta de discriminação	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
G1. Senti que a minha idade afetou a avaliação da minha candidatura.					
G2. Senti menor probabilidade de ser selecionado devido à idade.					
G3. Senti que a minha experiência foi desvalorizada ao longo do processo.					

H — Pressão e lógica organizacional	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
H1. Os processos de recrutamento privilegiam rapidez na decisão.					
H2. O tempo de preenchimento das vagas influencia as decisões de seleção					
H3. Critérios simplificados são utilizados em fases iniciais de triagem.					
I - Valor organizacional da experiência	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
I1. A experiência profissional acumulada contribui para o desempenho organizacional.					
I2. Equipas com diversidade etária apresentam melhor qualidade de decisão.					
I3. A exclusão de profissionais com 50 ou mais anos representa perda de conhecimento.					
I4. A experiência extensa pode dificultar a integração em algumas equipas.					

J — Questão aberta

J1. Na sua experiência, quais os principais obstáculos enfrentados por profissionais com 50 ou mais anos nos processos de recrutamento? *(resposta aberta — opcional)*

Anexo 2 - Consentimento de Participação em Entrevista de Investigação

Estudo: Processos de recrutamento e a inclusão de profissionais seniores qualificados com 50 ou mais anos.

No âmbito do Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, encontra-se em desenvolvimento uma dissertação que tem como objetivo analisar de que forma o desenho e a governação dos processos de recrutamento influenciam a progressão de profissionais seniores qualificados.

O estudo é conduzido por Vítor Machado, sendo desenvolvido em articulação com a dNOVO, entidade que promove o acesso ao estudo junto de profissionais e organizações, não intervindo nas decisões de investigação nem no tratamento dos dados.

A presente entrevista tem como objetivo recolher a perspetiva de profissionais envolvidos em processos de recrutamento, nomeadamente no que respeita a práticas de triagem, critérios de decisão e utilização de ferramentas digitais.

A sua participação é voluntária. Pode recusar responder a qualquer questão e interromper a entrevista a qualquer momento, sem necessidade de justificação. A participação neste estudo não implica qualquer avaliação de desempenho individual ou organizacional.

A informação recolhida será tratada de forma confidencial e utilizada exclusivamente para fins académicos. A sua identidade não será divulgada em qualquer relatório, publicação ou apresentação resultante deste estudo. As respostas serão analisadas de forma agregada ou anonimizada.

A entrevista poderá ser gravada em formato digital, exclusivamente para efeitos de transcrição e análise. A gravação será armazenada em ambiente seguro e eliminada após a conclusão do estudo. Pode, a qualquer momento, recusar ou retirar o consentimento para gravação.

Os dados recolhidos serão tratados pelo investigador, sendo utilizados apenas no âmbito da presente dissertação. Não serão partilhados com terceiros, incluindo a dNOVO, sob qualquer forma identificável.

Declaração de consentimento

☐ Compreendi os procedimentos descritos acima. As minhas dúvidas foram esclarecidas de modo satisfatório, e concordo em participar neste estudo. Recebi uma cópia deste formulário.

☐ Dou permissão para esta entrevista ser gravada em formato digital.

☐ Dou permissão para que a informação recolhida seja publicada para fins científicos, sem qualquer referência à identidade do entrevistado.

Nome:

Assinatura_____

Data____/____/_____

Para quaisquer dúvidas ou questões sobre o estado do estudo, em qualquer momento, é favor contactar:

Vitor Machado

Vitor.machado@outlook.com / up201004228@edu.fe.up.pt

Contacto: +351 939993300

Anexo 3 - Guião de Entrevista Qualitativa
Recrutadores com responsabilidade na triagem e seleção inicial

Enquadramento do estudo. O presente guião integra a metodologia da dissertação de Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão (FEUP), centrada na análise do recrutamento enquanto sistema sociotécnico de criação de valor organizacional.
O objetivo das entrevistas é compreender, a partir da perspetiva dos recrutadores enquanto operadores do sistema, como são desenhados, governados e avaliados os processos de recrutamento, identificando:
• Critérios formais e informais de decisão;
• Pontos de pressão temporal e organizacional;
• Utilização de sinais ou proxies na triagem;
• Métricas e incentivos que moldam o comportamento decisório;
• Impactos na experiência do candidato e na criação de valor organizacional.

As entrevistas são semiestruturadas, confidenciais e destinadas exclusivamente a fins académicos. Duração estimada: 45 minutos.

SECÇÃO A – Enquadramento Profissional
A1. Função atual e responsabilidades no processo de recrutamento.
A2. Tipo de organização:
☐ Departamento interno de RH
☐ Empresa de recrutamento / consultora
☐ Outra: _____
A3. Anos de experiência em recrutamento.
A4. Tipologia de funções recrutadas com maior frequência.

SECÇÃO B – Desenho do Sistema de Recrutamento
B1. Descreva o processo típico desde a definição do perfil até à decisão final.
B2. Quais são as principais etapas e quem intervém em cada uma?
B3. Onde ocorrem as principais triagens (CV, entrevistas, testes, plataformas digitais)?
B4. Que informação é considerada essencial na triagem inicial?
B5. Em que pontos do processo existe maior pressão temporal?
B6. Que partes do processo são padronizadas e quais dependem de julgamento discricionário?
B7. Se pudesse redesenhar o processo, que etapas alteraria e porquê?

SECÇÃO C – Critérios Implícitos e Proxies
C1. Para além dos critérios formais, que fatores informais influenciam decisões de shortlisting?
C2. Como são interpretadas trajetórias longas ou diversificadas?
C3. De que forma são considerados elementos como a duração da carreira ou datas de formação na triagem inicial?
C4. Como é entendido o conceito de "overqualified"?
C5. Já observou diferenças na progressão de candidatos ao longo do processo associadas a perfis etários distintos?

C6. Existem critérios que, embora não mencionem idade, acabam por estar associados a resultados diferenciados por faixa etária?

C7. Em situações de pressão temporal, considera que determinados sinais (ex.: experiência recente, data de formação) são utilizados como critérios simplificadores na triagem inicial?

SECÇÃO D – Métricas, Incentivos e Governação

D1. Que métricas avaliam o desempenho do recrutamento (tempo, custo, qualidade, retenção)?

D2. Quem define essas métricas e como são monitorizadas?

D3. Existem incentivos para acelerar decisões?

D4. Existem indicadores de impacto a médio ou longo prazo?

D5. Como é ponderada a eficiência do processo face à composição etária dos candidatos?

D6. Existem métricas relacionadas com retenção ou desempenho após contratação que influenciem decisões futuras?

SECÇÃO E – Tecnologia e Automatização

E1. Que ferramentas digitais ou algoritmos são utilizados?

E2. Quem configura filtros ou critérios automáticos?

E3. São analisados os resultados do processo de recrutamento em função das características da população candidata?

E4. Como é assegurada transparência para candidatos?

SECÇÃO F – Experiência do Candidato e Criação de Valor

F1. Que práticas existem relativamente a feedback e comunicação?

F2. Na sua perspetiva, que aspetos do processo de recrutamento influenciam mais a experiência do candidato?

F3. Em que situações a experiência de profissionais 50+ é considerada relevante para o desempenho da função?

F4. Que riscos ou constrangimentos são apontados?

F5. Que alterações ao desenho do sistema poderiam melhorar a inclusão sem comprometer desempenho?

Fim da entrevista. Agradeço a disponibilidade e contributo.

Anexo 4 Codificação e temas identificados nas entrevistas

Tabela 12 - Principais temas identificados nas entrevistas

Código	Categoria temática	Frequência	Evidência qualitativa ilustrativa	Relação com o enquadramento conceptual
EXC-PRE	Exclusão precoce na triagem inicial	10	"A primeira ponta de triagem é o CV."	Filtragem inicial das candidaturas
PROX-ETA	Utilização de proxies associados à idade	9	"O CV e o LinkedIn são o primeiro ponto de triagem."	Utilização de sinais indiretos na avaliação
FILT-AUT	Filtragem automatizada de candidaturas	7	"Já tínhamos ali uma inteligência artificial a funcionar."	Simplificação da triagem e automatização
PRES-TEMP	Pressão temporal no recrutamento	9	"Os clientes pedem-nos sempre candidatos para ontem."	Pressão operacional e rapidez de decisão
RED-CV	Redução da avaliação ao percurso curricular	8	"Na primeira fase tentamos perceber quem encaixa no currículo."	Simplificação dos critérios de seleção
FIT-IMP	Critérios implícitos de ajustamento cultural	6	"Se não tivesse fit cultural, não passava."	Critérios informais de avaliação
EXP-PEN	Penalização indireta de trajetórias extensas	7	"Às vezes procuram exatamente o perfil do colega que saiu."	Preferência por perfis previamente validados
TEC-EST	Associação entre adaptação tecnológica e idade	5	"Há perfis mais difíceis e muito específicos."	Estereótipos associados à adaptação tecnológica
OPAC-PROC	Falta de transparência nos critérios de seleção	6	"O processo dependia muito do cliente."	Transparência e comunicação no recrutamento
HUM-REV	Necessidade de validação humana após filtragem	7	"Havia uma segunda triagem mais humana."	Limites da automatização na seleção
ESC-TAL	Escassez de talento coexistindo com exclusão	8	"Existe uma escassez de perfis."	Tensão entre escassez de talento e exclusão
RAP-DEC	Simplificação da decisão sob pressão	8	"Temos de correr muito para cumprir timings."	Decisão sob racionalidade limitada

Anexo 5 – Perfil dos entrevistados

Tabela 13 - Caracterização sintética dos entrevistados

Entrevistado	Experiência em recrutamento	Contexto organizacional	Tipo predominante de recrutamento
E1	>10 anos	Consultora de recrutamento	Recrutamento especializado
E2	5–10 anos	Empresa tecnológica	Recrutamento interno
E3	>10 anos	Consultora RH	Recrutamento generalista
E4	5–10 anos	Empresa multinacional	Recrutamento corporativo
E5	>10 anos	Consultora executiva	Perfis qualificados
E6	3–5 anos	Empresa serviços	Recrutamento operacional
E7	>10 anos	Recursos Humanos	Recrutamento transversal
E8	5–10 anos	Empresa tecnológica	Perfis digitais

Nota: Os entrevistados foram anonimizados para assegurar confidencialidade e proteção da identidade profissional.

Anexo 6 – Matriz de codificação qualitativa

Tabela 14 - Estrutura de codificação temática

Código	Categoria temática	Definição analítica	Exemplo de micro-evidência
TRI_EXCL	Exclusão precoce	Interrupção da candidatura antes de avaliação aprofundada	"o CV não avançava"
PRESS_TEMP	Pressão temporal	Necessidade de rapidez e aceleração da triagem	"temos de fechar rapidamente"
PROXY_IDADE	Utilização de proxies etários	Inferência indireta da idade a partir do percurso profissional	"data da licenciatura"
SOBREQUAL	Sobrequalificação	Associação entre senioridade e desalinhamento funcional	"perfil demasiado sénior"
TEC_ATUAL	Atualização tecnológica	Valorização da experiência recente em ferramentas e tecnologias	"falta experiência recente"
FIT_CULT	Ajustamento organizacional	Interpretação subjetiva de compatibilidade cultural	"não vai encaixar"
FEEDBACK	Ausência de feedback	Interrupção comunicacional no recrutamento	"deixam de responder"
TRI_RAP	Triagem rápida	Avaliação curricular preliminar abreviada	"primeira filtragem rápida"
INCERTEZA	Redução da incerteza	Utilização de atalhos de decisão	"tentativa de perceber rapidamente"
PRESS_CLIENT	Pressão do cliente	Necessidade de resposta rápida a pedidos externos	"o cliente quer shortlist imediata"

Nota: Os códigos foram desenvolvidos através de análise temática iterativa, articulando categorias emergentes das entrevistas com dimensões conceptuais identificadas na revisão da literatura.

Anexo 7 – Exemplo de codificação temática

Tabela 15 - Exemplo de operacionalização da análise qualitativa

Excerto da entrevista	Código associado	Interpretação analítica
"Quando temos muitos currículos, fazemos uma primeira filtragem muito rápida."	TRI_RAP	Aceleração da triagem inicial em contextos de elevado volume de candidaturas
"Às vezes olhamos para a data da licenciatura e percebemos logo o perfil."	PROXY_IDADE	Utilização de elementos curriculares como aproximação indireta à idade
"Perfis muito seniores podem não encaixar no que o cliente procura."	SOBREQUAL	Associação entre senioridade e perceção de desalinhamento funcional
"Não há tempo para analisar todos os percursos em detalhe."	PRESS_TEMP	Pressão operacional associada à simplificação da decisão
"Muitos candidatos ficam sem qualquer retorno."	FEEDBACK	Ausência de continuidade comunicacional ao longo do recrutamento

Nota: Os excertos apresentados correspondem a micro-evidências representativas dos padrões identificados na análise qualitativa.

Anexo 8 – Operacionalização conceptual do estudo

Tabela 16 - Relação entre enquadramento conceptual, variáveis e instrumentos

Conceito analítico	Dimensão	Indicador / variável	Instrumento	Referência conceptual
Idadismo organizacional	Perceção de discriminação	Dificuldade de progressão no recrutamento	Questionário	Posthuma & Campion (2009)
Proxies etários	Utilização de sinais indiretos	Data de formação, duração da carreira	Questionário + entrevistas	Derous & Decoster (2017)
Justiça processual	Transparência e feedback	Clareza dos critérios e retorno ao candidato	Questionário	Gilliland (1993)
Pressão organizacional	Rapidez operacional	Tempo reduzido de triagem	Entrevistas	Simon (1957); Kahneman (2011)
Triagem curricular	Avaliação preliminar	Filtragem inicial de candidaturas	Blueprint + entrevistas	Breaugh (2008)
Sistemas sociotécnicos	Articulação entre atores e tecnologia	Interação entre recrutadores, ATS e métricas	Blueprint	Alter (2013); Bitner et al. (2008)

Nota: A operacionalização articula dimensões quantitativas e qualitativas, permitindo relacionar padrões de perceção com práticas organizacionais de recrutamento.

Anexo 9 – Blueprint expandido do recrutamento

Tabela 17 - Pontos críticos identificados no blueprint do recrutamento

Etapa do recrutamento	Elementos observados	Potenciais efeitos associados
Submissão da candidatura	Recolha de informação curricular e pessoal	Exposição inicial de proxies etários
Triagem automática	Filtragem por palavras-chave e critérios formais	Redução de diversidade de perfis
Triagem preliminar	Avaliação rápida de CVs	Exclusão antes de avaliação substantiva
Shortlist	Seleção de candidatos prioritários	Amplificação de filtragens iniciais
Entrevista	Avaliação subjetiva e ajustamento cultural	Reforço de interpretações implícitas
Comunicação final	Feedback limitado ou inexistente	Descontinuidade relacional

Nota: O blueprint permitiu identificar momentos críticos de decisão distribuídos ao longo do recrutamento, evidenciando a articulação entre critérios curriculares, pressão operacional e mecanismos de seleção.