FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANDREA LO BUIO COPOLA

ETARISMO FEMININO NO MERCADO DE TRABALHO:
IMPACTOS EMOCIONAIS NO ÂMBITO PROFISSIONAL E PESSOAL

SÃO PAULO
2025

ANDREA LO BUIO COPOLA

ETARISMO FEMININO NO MERCADO DE TRABALHO:
IMPACTOS EMOCIONAIS NO ÂMBITO PROFISSIONAL E PESSOAL

Trabalho Aplicado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Orientador: Profª. Drª. Vanessa Martines Cepellos

SÃO PAULO

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Copola, Andrea Lo Buio.

Etarismo feminino no mercado de trabalho: impactos emocionais no âmbito profissional e pessoal / Andrea Lo Buio Copola. – 21/03/2025.

49 f.

Orientador: Vanessa Martines Cepellos.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Idade e emprego. 2. Envelhecimento - Aspectos sociais. 3. Mulheres idosas. 4. Mulheres – Emprego. 5. Relações de gênero. I. Cepellos, Vanessa Martines. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.31

Ficha Catalográfica elaborada por: Raphael Figueiredo Xavier CRB SP-009987/O

ANDREA LO BUIO COPOLA

ETARISMO FEMININO NO MERCADO DE TRABALHO:
IMPACTOS EMOCIONAIS NO ÂMBITO PROFISSIONAL E PESSOAL

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Data da Aprovação: **21 /Março /2025**

Banca Examinadora:

_____
Profª. Drª. Vanessa Martines Cepellos (Orientadora) – FGV-EAESP

_____
Profª. Drª. Jussara Jéssica Pereira (Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG)

_____
Profª. Dr. Daniel Pereira Andrade (FGV-EAESP)

AGRADECIMENTOS

Quando paro para refletir de onde vim e onde estou, não tenho dúvidas que devo agradecer primeiramente a Deus, que me deu e me dá tantas oportunidades nesta jornada, chamada vida.

Desde muito nova, senti as diferenças de gênero no ambiente de trabalho e com o passar dos anos pude perceber as diferenças de gênero no ambiente familiar também, infelizmente é tudo tão estrutural que ninguém percebe.

Em relação ao etarismo, eu realmente não tive contato com pessoas 60+ em minha jornada profissional, a não ser com os donos das empresas, que geralmente são homens. Hoje observo uma pequena mudança no mercado de trabalho, mas ainda temos um longo caminho a percorrer.

Este estudo me mostrou que algumas coisas que eu tinha a impressão, na verdade eram e são reais. Quantas reuniões participei onde eu era a única mulher e os homens faziam questão de esquecer o meu nome, esse é só um pequeno exemplo. Em muitos momentos me senti um peixinho fora d´água. É preciso muita perseverança e saúde mental para se manter no mercado de trabalho sendo mulher.

Agradeço alguns líderes que tive na minha jornada profissional, que com certeza fizeram toda a diferença na minha vida, poderia citar alguns deles aqui, mas talvez cometesse alguma injustiça, então, estão todos em minha memória e em meu coração.

Registro minha eterna gratidão ao meu filho Caio, desde que ele apareceu em minha vida há 18 anos, passei a ser uma pessoa muito mais engajada, com sonhos e metas mais claros. Meu filho, meu amor, me transformou em um ser humano e em uma profissional muito melhor. Despertou objetivos que eu não sabia que tinha, me trouxe sonhos que eu não imaginava sonhar e assim ainda continua, me trazendo sempre novos objetivos, novas metas, novos sonhos, novos olhares, novas reflexões, novos aprendizados.

Não poderia deixar de agradecer sinceramente ao meu marido, que segurou as pontas em tantos momentos e teve paciência em várias situações de stress, desde que nos casamos estou em um ritmo de estudo frenético.

Quero agradecer a minha mãe, que sempre me incentivou a nunca parar e a minha irmã que sempre esteve comigo em todos os grandes momentos da minha vida.

Finalmente quero agradecer a minha orientadora Vanessa Cepellos, um ser humano ímpar e as mulheres que conheci nessa jornada, a Professora Maria José, Beatriz, verdadeiras inspirações.

Importante que eu mencione que o tema desse estudo, surgiu em minha vida, devido ao medo de envelhecer e me ver desempregada depois de tanto ter contribuído, mas posso afirmar que esse estudo mudou a minha mente e me fez ver novos horizontes.

Foi uma longa jornada, mas uma jornada muito rica e que ficará para sempre na lembrança, sem dúvidas mais um sonho realizado.

RESUMO

Esse estudo tem como objetivo analisar os impactos emocionais no âmbito profissional e pessoal em virtude do etarismo no mercado de trabalho por meio das percepções de profissionais mulheres líderes. Atualmente, há uma lacuna no que tange às pesquisas e estudos que abordem o fenômeno do etarismo contra a mulher e os impactos emocionais, sendo assim esse estudo se mostra relevante. Como metodologia, foi utilizada a abordagem qualitativa, sendo esse estudo caracterizado como exploratório, tendo em vista que objetiva aproximar-se da problemática de pesquisa. Para este estudo, foram entrevistadas 32 mulheres que ocupam cargos de liderança de diferentes segmentos mercadológicos, visando a abordagem de um panorama geral da temática atual. Como resultados, esse estudo identificou entre as participantes muitas adversidades: na categoria (i) carreira, verificou-se as adversidades em virtude da maternidade, e ter que adaptar a sua carreira em virtude da carreira do marido; (ii) etarismo: a maioria enfatizou que já sofreu preconceito em virtude do envelhecimento; (iii) sentimentos: ansiedade, estresse, frustração foram os principais sentimentos mencionados, contudo para algumas o fato de terem experiência e poderem refazer a rota profissional traz sentimentos de realização; (iv) práticas organizacionais: não há práticas organizacionais pertinentes ao etarismo nas empresas onde as participantes atuam. Portanto, conclui-se que há a necessidade de políticas organizacionais que fomentem a diversidade no que tange ao etarismo, de modo a minimizar os impactos emocionais negativos nas mulheres.

Palavras-chaves: etarismo; envelhecimento; diversidade geracional; impacto no mercado de trabalho; disparidade de gênero.

ABSTRACT

This study aims to analyze the emotional impacts at the professional and personal level due to ageism in the job market through the perceptions of professional women leaders. Currently, there is a gap in research and studies that address the phenomenon of ageism against women and the emotional impacts, so this study is relevant. As a methodology, the qualitative approach was used, and this study is characterized as exploratory, considering that it aims to get closer to the research problem. For this study, 32 women who hold leadership positions in different market segments were interviewed, aiming to provide a general overview of current issues. As a result, this study identified many adversities among the participants: in the category (i) career, there were adversities due to motherhood, and having to adapt their career due to their husband's career; (ii) ageism: the majority emphasized that they have already suffered prejudice due to aging; (iii) feelings: anxiety, stress, frustration were the main feelings mentioned, however for some the fact of having experience and being able to retrace their professional path brings feelings of accomplishment; (iv) organizational practices: there are no organizational practices relevant to ageism in the companies where the participants work. Therefore, it is concluded that there is a need for organizational policies that encourage diversity with regard to ageism, in order to minimize the negative emotional impacts on women.

Keywords: Ageism; Aging; generational diversity; impact on the job market; gender disparity.

SUMÁRIO

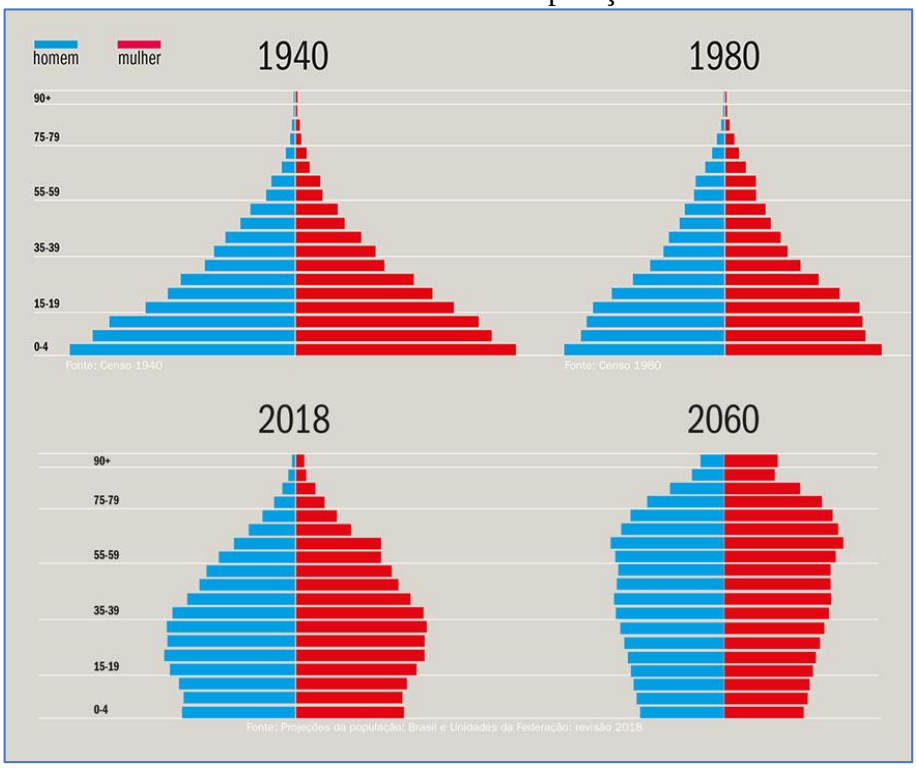
1 INTRODUÇÃO 8
2 BASE TEÓRICA 11
2.1 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO .. 11
2.2 O ETARISMO 12
2.3 O ETARISMO E A MULHER 15
2.4 AS EMOÇÕES 18
3 METODOLOGIA 22
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO 25
4. 1 PERFIL DAS RESPONDENTES 25
4.2 CARREIRA 26
4.3 ETARISMO 29
4.4 SENTIMENTOS 31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 37
REFERÊNCIAS 39
APÊNDICES 45
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE 46
APÊNCIDE B - Entrevista 48

1 INTRODUÇÃO

O tema do envelhecimento é de suma importância, pois reflete, entre tantas dificuldades, o preconceito encontrado por estas pessoas no mercado de trabalho. Quando se aborda sobre o etarismo no mercado de trabalho, fala-se de pessoas com mais de quarenta anos de idade, ou seja, uma idade em que a pessoa não é considerada idosa, mas sim como um indivíduo economicamente ativo e totalmente produtivo.

Ao longo dos anos observa-se o envelhecimento da população mundial e como isso afeta não só o mercado de trabalho, mas a sociedade de forma geral. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2022), em 2021, estima-se a população total em 212,7 milhões no Brasil, o que expressa um aumento de 7,6% mediante a 2012. Nesse período, o quantitativo de pessoas com 60 anos ou mais aumentou de 11,3% para 14,7% da população, significando que, em quantitativo absolutos, esse grupo etário passou de 22,3 milhões para 31,2 milhões, ou seja, um crescimento de 39,8%. O IBGE ainda projetou, em sua pesquisa atualizada em 2018, que até 2043 um quarto da população deverá ter 60 anos ou mais, conforme gráfico:

Gráfico 1 – Envelhecimento da População Mundial



Fonte: IBGE (2022).

O cenário mostra a necessidade de um melhor direcionamento das políticas públicas, sociais e de saúde para a população, bem como direciona às novas políticas empresariais que

devem ser adotadas para que esta população se mantenha economicamente ativa. Acredita-se que a velhice precisa ser vista como um momento de "continu(ação) e não necessariamente de finitude e adoecimento" Silva e Helal (2019, *Apud* Vieira, 2020, p. 29). Assim, o trabalho é basilar para os idosos, tendo em vista que, segundo Codo (2006), ele é uma característica específica da espécie humana, e uma condição para toda a vida em sociedade. Evidentemente que o mundo do trabalho vem passando por transformações, e uma delas refere-se às interações das gerações nas organizações.

Atualmente, existem quatro gerações no mercado de trabalho, algo inédito na sociedade, uma vez que, com o avanço da medicina, as pessoas possuem maior longevidade. Há um grande desafio em manter essas pessoas trabalhando, visto que a sociedade possui um grande preconceito em relação às pessoas com mais de quarenta anos, principalmente aquelas em atividades laborais. Algumas empresas possuem as seguintes gerações em plena atividade laboral (Oliveira, 2017):

- *Baby boomers* - essas pessoas encontram-se na faixa etária de 60 à 80 anos;
- Geração X – 40 a 60 anos;
- Geração Y – 25 a 40 anos;
- Geração Z – 10 a 25 anos.

O encontro dessas quatro gerações em um único ambiente de trabalho gera enormes desafios e conflitos. No entanto, quando as competências dessas quatro gerações são bem trabalhadas pelas companhias, trazem benefícios inestimáveis às empresas e à sociedade, uma vez que o ambiente se torna mais produtivo e, consequentemente, mais lucrativo.

A convivência de quatro gerações dentro de um mesmo ambiente de trabalho traz diversos benefícios para as empresas, já que o que é escasso em determinada geração pode ser abundante em outra, trazendo, portanto, ganhos inestimáveis, uma vez que o trabalho com pessoas de diferentes gerações torna-se mais criativo, competitivo e gera, assim, maior lucratividade para as empresas, bem como ganhos no clima empresarial (Oliveira, 2017).

Ao observar as quatro gerações trabalhando juntas, e considerando que ainda existe muita discriminação etária, faz-se necessária a implantação de políticas mais justas e inclusivas que visem efetivamente tanto o ingresso de pessoas acima de quarenta anos no mercado de trabalho, quanto que as empresas se conscientizem que manter esta população em seu quadro de empregados também é importante, mesmo que esta população possua salários mais elevados, pois possuem *skills* específicos que potencializam ganhos financeiros, sociais, além de

contribuir com inovação e criatividade, o que reflete não só dentro das empresas como na sociedade.

Michel *et al.,* (2022) também corroboram que embora as quatro gerações estejam em um mesmo ambiente, os empregados com mais de quarenta anos encontram-se sofrendo preconceito em relação à idade, o chamado etarismo ou ageismo. O etarismo é o preconceito relacionado às pessoas com mais de 40 anos e deve ser combatido, já que profissionais nessa faixa etária possuem diversos *soft skills* que são cada vez mais valorizadas pelo mercado de trabalho e raras nas novas gerações. A diversidade de gerações é uma realidade no ambiente de trabalho, devido ao avanço da medicina e também aos planos de aposentadoria que são uma realidade cada vez mais distante.

O ageismo e/ou etarismo refere-se a todo e qualquer tipo de discriminação sofrida em decorrência da idade, e um de seus aspectos mais tristes é que, diferentemente dos outros *ismos*, ele atingirá praticamente toda a população (Loth; Silveira, 2014). É importante mencionar ainda que ele se encontra enraizado na cultura, nos discursos, nas mídias sociais, uma vez que se vive em um tempo que a juventude é glorificada em detrimento da experiência.

Considerando essa perspectiva, Cepellos (2022) afirma que as mulheres são as principais vítimas do etarismo, especialmente no ambiente de trabalho e em contrapartida os homens mais maduros tendem a ser mais valorizados. Executivas são pressionadas a serem jovens e vivenciam comentários sexuais no trabalho e assédio. Além desses aspectos, as mulheres são compreendidas como mais velhas relativamente cedo, quando estão nos seus 40 anos de idade. Elas ainda enfrentam adversidades para obterem novas posições no mundo do trabalho e isso se torna ainda mais crítico, quando estão na faixa de 50 anos de idade. Esses fatores afetam a autoestima da mulher, reverberando em impactos psicológicos.

Queiroz (2023), em seu estudo que teve como objetivo compreender o processo do envelhecimento e a maneira como o etarismo afeta a vida das mulheres, por meio de uma revisão de literatura, analisou artigos publicados no período entre 2011 e 2022, e verificou que os estereótipos e o etarismo construídos acerca da velhice feminina influenciam negativamente as mulheres, especialmente as que estão envelhecendo, interferindo na sua autoestima, auto imagem e sua saúde mental. Contudo, há uma lacuna no que tange a mais pesquisas e estudos dessa natureza.

Nesse prisma, esse estudo foi pautado no seguinte problema de pesquisa: quais os impactos emocionais no âmbito profissional e pessoal de mulheres que sofrem com o etarismo no mercado de trabalho? Portanto, esse trabalho tem como objetivo analisar os impactos

emocionais no âmbito profissional e pessoal em virtude do etarismo no mercado de trabalho por meio das percepções de profissionais mulheres líderes.

2 BASE TEÓRICA

> *Mulher desperta. A força da razão se faz escutar em todo o Universo. Reconhece teus direitos. O poderoso império da natureza não está mais envolto de preconceitos, de fanatismos, de superstições e de mentiras. A bandeira da verdade dissipou todas as nuvens da ignorância e da usurpação. O homem escravo multiplicou suas forças e teve necessidade de recorrer as tuas, para romper os seus ferros. Tornando-se livre, tornou-se injusto em relação à sua companheira (Gouze, 1791).*

2.1 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

As mulheres sempre foram consideradas seres subordinados, inferiores aos homens. A história foi construída de forma a privilegiá-los e isso tudo se inicia a partir da história bíblica de Adão e Eva. As mulheres sempre trabalharam, mas antigamente era exclusivamente dentro de suas casas ou cuidando de outras famílias e/ou enfermos, por isso que até hoje são tidas como cuidadoras e acolhedoras (Corrêa, 2023).

No Brasil do século XIX, o sexo feminino buscou seus direitos de independência, igualdade social e igualdade financeira, mas isto era um privilégio somente das mulheres brancas, pois as mulheres pretas e indígenas ainda eram escravas e obrigadas a gerar filhos que não queriam, a fim de aumentar a mão de obra escrava (Perrot, 2017).

Somente em 1871, com a Lei do Ventre Livre, é que estas mulheres tiveram uma melhoria em suas vidas, pois não precisavam mais engravidar para criar mão de obra e seus filhos não seriam mais utilizados como escravos. No entanto, essas crianças ainda sofriam muito para serem empregadas e terem condições dignas (Del Priore, 2020).

Em 1932, no Brasil, as mulheres conquistaram o direito ao voto, motivadas pela revolução feminina que acontecia de forma global, a título de exemplo, as mulheres americanas conquistaram o direito ao voto em 1920. Ressalta-se ainda que a partir do momento em que conquistaram o direito ao voto é que foram consideradas cidadãs. A conquista do direito ao voto foi um grande passo em direção às conquistas trabalhistas, no entanto, fez-se um abismo ainda maior entre as mulheres brancas e pretas, uma vez que, para votar, a mulher deveria ser alfabetizada, o que não era uma realidade das mulheres pretas. O voto passou a ser um direito de todos, inclusive dos analfabetos somente em 1985 (Perrot, 2017).

Formalmente, as mulheres ingressaram no mercado de trabalho brasileiro somente em 1934, graças à Constituição Federal. Neste período houve a implementação de muitas fábricas no país com a chamada Revolução Industrial (de forma tardia) e foi neste momento que a presença feminina no mercado de trabalho ganhou impulso, mesmo marcada pela desigualdade em relação aos homens. Os salários das mulheres eram menores, e ainda tinham jornadas excessivas de até 14 horas de trabalho, e eram demitidas em caso de gravidez e acidentes (Del Priore, 2020).

A desigualdade permanece no mercado de trabalho até hoje: segundo pesquisa elaborada pelo IBGE (2022), as mulheres ainda possuem remuneração de 20,5% inferior à dos homens, isto considerando que ambos possuem o mesmo nível de escolaridade, cargo e função. Embora já estivesse previsto na Constituição Federal de 1988, em 3 de julho de 2023, foi sancionada a Lei 14.611, que "dispõe sobre a igualdade salarial e de créditos remuneratórios, nos termos da regulamentação, entre mulheres e homens, para a realização de trabalho de igual valor ou no exercício da mesma função". (Brasil, 1988). Assim, apesar dos avanços das mulheres no mercado, ainda falta a equidade entre homens e mulheres.

2.2 O ETARISMO

O século XXI é um século marcado por uma longevidade maior do que estávamos acostumados, especialmente a década de 2020 – 2030, o que gera impactos em diversos aspectos, tais como relações familiares, saúde pública, aposentadoria, lazer e mercado de trabalho (GPTW, 2020).

No mercado de trabalho, um fenômeno que merece destaque é o etarismo, que é um conceito que existe desde a década de 1960 e foi cunhado pelo gerontologista Robert N. (Silva; Camargo; Romeiro, 2023). A discriminação etária contra pessoas maduras, assim como o sexismo e o racismo, tem sido apontada como um dos problemas das sociedades pós-modernas (Cepellos, 2021). No entanto, o estudo sobre o preconceito de idade no mercado de trabalho ganhou notoriedade apenas na última década. Observa-se que o Censo Demográfico revelou uma informação alarmante para a organização econômica do Brasil: o fim do bônus demográfico, que é o período em que a população em idade ativa cresce em um ritmo maior que o da população total (IBGE, 2022).

De acordo com dados do *Great Place To Work* - GPTW - (2020), apenas 9% dos empregados das 150 melhores empresas para se trabalhar possui mais de cinquenta anos e provavelmente ocupa cargos de chefia, direção ou são sócios, assim como entre as empresas

premiadas apenas 15% dos funcionários possuem 45+ e no último ano (2019) apenas 2% dos novos contratados possuem 55+ (GPTW, 2020).

Em 2021, a Deloitte publicou uma pesquisa com base em 215 empresas e 27% dos profissionais com mais de 50 anos destas empresas ocupam cargos de liderança (Deloitte, 2021). A discriminação pela idade é cruel e deve ser combatida como os demais tipos de preconceito. Para que o etarismo não cresça no mesmo nível estimado de envelhecimento, é importante que tanto a sociedade quanto o mundo corporativo invistam em ações de conscientização.

Atualmente, quando as empresas contratam pessoas a partir dos 45 anos, elas tendem a não apresentar um plano de carreira para esta população, inclusive a maioria das empresas que contrata profissionais nesta faixa etária possui o objetivo de apenas melhorar a sua marca, mostrarem que são diversas, que possuem inclusive uma agenda *Environmental, Social and Governance* - ESG a ser cumprida (Grubb, 2018). Para combater esse preconceito na sociedade, foi aprovado o Estatuto do Idoso por meio da Lei 10.471/2003, que visa garantir que os direitos destas pessoas sejam respeitados, inclusive no ambiente de trabalho. Em seu capítulo VI, o Estatuto traz as diretrizes em relação ao ambiente de trabalho (Brasil, 2003).

No Brasil, de acordo com Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - (IPEA), em 2040, 56% da força de trabalho será composta por pessoas com mais de 45 anos e mesmo assim a população com mais de 40 anos é a que mais sofre com o desemprego, o que evidencia o preconceito e instiga o conflito entre gerações. Uma pessoa com 40 anos de idade ainda possui toda a motivação pessoal e profissional, entretanto, o que se observa é que as empresas não estão preparadas para incluir e/ou manter em seu quadro, empregados mais experientes, transformando esse processo em algo frustrante e desanimador para esta geração (IPEA, 2021)

Conforme observado por Dhami *et al.,* (2023) por meio de pesquisas com jovens de 18 a 25 anos, foi constatado o preconceito dos jovens em relação aos idosos. Foi observado que quando os jovens não possuíam nenhum contato com idosos, esse preconceito aumentava consideravelmente e o mesmo ocorreu também quando os idosos não possuem nenhuma fonte de renda. Concluiu-se que com a melhoria da qualidade educacional e a conscientização adequada sobre o envelhecimento e o preconceito contra a idade por meio do *curriculum* educacional dos jovens, pode contribuir para promover a sensibilização em relação aos idosos, bem como diminuir o senícidio, que nada mais é que o suicídio involuntário dos idosos por parte de seus familiares.

O estudo de Kwong e Yang (2021) possui grande sinergia com o artigo de Dhami *et al.,* (2023), uma vez que ambos entendem que é crucial a implantação de políticas e práticas sociais

que gerem a integração intergeracional. Ambos os estudos demonstram ainda que quando os jovens possuem contatos com pessoas idosas, o preconceito diminui consideravelmente. Importante mencionar ainda que o artigo de Kwong e Yang (2021) considerou como amostra jovens de Hong Kong com idade entre 15 a 24 anos, enquanto a pesquisa de Dhami *et al.*, (2023) considerou jovens de 18 a 23 anos em Boroda na Índia. Embora as culturas sejam completamente diferentes, ambos os estudos concluíram o mesmo em relação a redução do preconceito.

Na contemporaneidade, o estudo conduzido pela EY e Maturi (2023) aponta que o etarismo permanece uma temática não considerada crítica por 42% das empresas, embora projeções de estudos na Austrália evidenciem um aumento de 5% na taxa de emprego de indivíduos com 55 anos ou mais poderia gerar um impacto positivo de até 48 bilhões de dólares australianos na economia anualmente. A referida pesquisa apontou ainda os impactos positivos e negativos que o envelhecimento da força de trabalho gera ou pode gerar nas organizações:

Gráfico 2 - Impactos positivos e negativos que o envelhecimento da força de trabalho gera ou pode gerar nas organizações

Fonte: EY e Maturi (2023)

É importante ressaltar que a abordagem do etarismo como uma questão de negócio vai além das questões econômicas. Trata-se também de uma questão ética e social, que envolve a promoção da igualdade de oportunidades e o combate à discriminação baseada na idade. Portanto, é necessário um compromisso coletivo para superar os estereótipos e preconceitos relacionados à idade, e promover uma cultura organizacional inclusiva e diversa.

O ideal é que as equipes das empresas sejam efetivamente diversas em todos os aspectos, pois dessa forma, as mesmas conseguirão reunir diversas habilidades, experiências, perspectivas, gerando maior engajamento e produtividade, bem como irão se posicionar de forma melhor em um mercado que está a cada dia mais priorizando a diversidade e inclusão. Discriminar as pessoas mais velhas é discriminar a própria existência, pois todos nós trilharemos o caminho do envelhecimento.

A sociedade precisa se conscientizar em manter gerações diferentes no mercado de trabalho, apresentando informações sobre como as equipes geracionais diversas são mais produtivas e inovadoras, refletindo diretamente no clima das companhias, e consequentemente em sua lucratividade e ainda beneficiando a sociedade de forma geral.

2.3 O ETARISMO E A MULHER

As mulheres são as que mais sofrem com o etarismo, pois a sociedade sempre exaltou a aparência feminina. Para a mulher, o envelhecimento sempre foi negado com inúmeros produtos de beleza e procedimentos estéticos. No mercado de trabalho, as mulheres começam a sentir o peso da idade a partir dos quarenta anos, o que a torna ainda mais desigual e produz um maior número de transtornos psicológicos. Atualmente, os idosos com idade entre 60 e 64 anos lideram o *ranking* de pessoas que possuem depressão. Isso deve-se ao sentimento de inutilidade, e a falta de um trabalho está diretamente ligada a isto (Corrêa, 2023).

Em uma pesquisa feita pela Deloitte, a qual publicou dados sobre diversidade, equidade e inclusão, analisou que das empresas consultadas, 23% afirmaram que as mulheres ocupam mais da metade dos cargos de liderança. No entanto, em 24% dos conselhos pesquisados não há mulheres. As empresas que participaram desta pesquisa afirmaram ainda que possuem grupos de afinidades, sendo que os mais adotados são os grupos relacionados a mulheres, Pessoa Com Deficiência - PCD, raças, etnias, LGBTQIAPN+, Jovem Aprendiz e geracional (destinado a profissionais com mais de 50 anos) (Deloitte, 2021).

Conforme dados apresentados por Felix (2016, apud Cepellos *et al.*, 2021), o emprego formal já pode cair para as mulheres a partir de 25 anos. Entre 45 e 49 anos, aproximadamente,

28% das mulheres possuem um emprego formal; depois dos 55 anos a taxa estaciona em 20% e, depois dos 60 anos, menos de 10% empregam-se em regime CLT. Observou-se ainda, no artigo de Cepellos *et al.*, (2021), que as mulheres, em geral, possuíam maior grau de escolaridade que os homens e que, mesmo assim, não conseguiram ser contratadas.

Nota-se que as ações dos gestores diferem quando se tratam de mulheres. Por exemplo, essas são interrompidas quando estão falando, enquanto que os homens não são interrompidos e possuem maior atenção dos gestores. Esse processo foi denominado como "parede de cristal", fenômeno que se encontra presente no início da carreira das mulheres e se perpetua durante toda a carreira como uma barreira invisível, o que dificulta a ascensão profissional de muitas mulheres. Importante citar ainda o fenômeno "teto de vidro", que é a discriminação por gênero, idade e raça que se acentuam no topo da carreira das mulheres. Esses efeitos representam uma diferenciação etária, racial ou de gênero que não é explicada por outras características relevantes do trabalho (Cepellos *et al.*, 2021).

Pesquisa efetuada entre a EY e a Maturi (2022), atualizada em 2023, apontou que 93% das pessoas acima de 50 anos estão buscando recolocação e 53% são mulheres. Foi identificado ainda que 30% dos respondentes são os chamados "nem-nem maduro", que são um grupo de pessoas que não estão trabalhando e não estão aposentados. Entre os "nem-nem maduros", 51% estão desempregados há menos de um ano, 12% entre um e dois anos e 36% mais de dois anos, indicando que houve um aumento de 36% no período de um ano.

A relação entre a apresentação social e o peso atribuído à aparência física tornou-se um tema central na pesquisa acadêmica, particularmente ao examinar seu impacto sobre as mulheres. Yokomizo e Lopes (2019) observaram esse fenômeno, ressaltando o estudo realizado por Dweck (1999) sobre a noção de beleza e sua influência no aumento do comércio de produtos de beleza. O interesse crescente nesse mercado foi impulsionado por diversos motivos, conforme indicado por Dweck. Dentre esses motivos, destacam-se: a crescente participação feminina no mercado de trabalho, a exigência de cuidados com a aparência no ambiente profissional, não apenas para mulheres, mas também para homens, sendo considerada uma característica valorizada na contratação e como diferencial salarial; além do temor associado ao processo de envelhecimento.

O peso da aparência para as mulheres é tão relevante que tentam manter-se jovens por muito mais tempo que os homens, até mesmo porque, de acordo com Sublett *et al.*, (2021), os homens passam a impressão de competência, enquanto que as mulheres são frequentemente estereotipadas como incompetentes. Espera-se que os homens sejam um exemplo de competência, autossuficiência e independência; já os homens mais velhos são vistos sob uma

forma mais paternalista pela sociedade, pois eles precisam ter um desempenho superior aos mais jovens para serem considerados como competentes.

Os autores acrescentam que, já as mulheres, precisam durante toda a carreira apresentarem desempenhos superiores aos homens para serem consideradas como competentes. Este cenário leva as mulheres a se masculinizarem em sua forma de vestimenta, utilizando cores escuras e roupas discretas, segundo Irigaray e Vergara (2009). Assim, se só o velho que se mantém jovem é socialmente aceito, ter um corpo belo, jovem e magro é considerado capital social.

O processo de envelhecimento é maior em mulheres que em homens na população idosa, especialmente em idades mais avançadas (Sakura, 2016) e representa um fenômeno abrangente e multifacetado, ultrapassando meros dados quantitativos, como o aumento da proporção de mulheres idosas em relação aos homens idosos no Brasil. Também abarca as desigualdades enfrentadas pelas mulheres durante o envelhecimento, especialmente no contexto do mercado de trabalho.

Nesse sentido, é fundamental promover reflexões aprofundadas sobre essa temática, buscando ações concretas por parte das organizações, a fim de mitigar os fatores que tornam as mulheres em processo de envelhecimento mais vulneráveis no cenário brasileiro (Cepellos, 2021). Como salienta Cisne (2004, p. 219), “As análises de gênero não devem descrever as classificações/categorizações (ser homem, ser mulher), mas identificar como os significados atribuídos a estas interferem e contribuem na construção do mundo do trabalho.” O estudo de Silva, Camargo e Romeiro (2023) apontou ainda a existência de preconceito de idade entre as organizações e que é importante pensar em estratégias de gestão da saúde para todas as faixas etárias. De acordo com Corrêa (2023), trata-se do duplo viés de preconceito: o sexismo e o etarismo, que a mulher lida em sua jornada no trabalho, instando-a a buscar formas que as retirem da invisibilidade.

Beauvoir (2018) explica que a velhice é construída e influenciada pelos fatores de gênero, raça e classe social, e que as mulheres enfrentam dificuldades adicionais na velhice em virtude da discriminação de gênero. Na velhice, os estereótipos construídos impactam na mulher em vergonha e o medo de envelhecer, o que repercute em impactos emocionais.

Assim, a mulher sofre mais com esse processo, tendo em vista que a juventude feminina e a beleza são atributos fundamentais na sociedade contemporânea. Queiroz (2023) explica que após os 30 anos, as mulheres começam a sofrer e a sentir o etarismo e passam a priorizar as características físicas relacionadas à juventude visando a sua manutenção. Esse processo de envelhecimento, para muitas mulheres é uma etapa dolorosa e complicada, sendo demandada

muitas vezes o auxílio psicoterapêutico, pois podem enfrentar ansiedade, depressão, estresse e dentre outros.

Além disso, em uma perspectiva global, considerando o envelhecimento populacional, as pessoas nesse processo podem ter a sua qualidade de vida, saúde mental e a autoestima afetada. Dessa forma, o processo de envelhecimento é delicado e complexo, impactando em muitas questões sociais, particularmente as mulheres, pois essas sofrem com os discursos preconceituosos, o que pode prejudicar a sua saúde mental de forma ainda mais expressiva (Queiroz, 2023).

Mediante os estudos apresentados, faz-se necessária a implantação de políticas públicas e privadas a fim de que o envelhecimento, principalmente o envelhecimento feminino, deixe de ser um problema, para se tornar um meio de riqueza e igualdade.

2.4 AS EMOÇÕES

A emoção pode ser conceitualizada como uma condição momentânea e complexa que aparece em virtude das vivências do caráter afetivo, impactando assim nas mudanças no funcionamento tanto fisiológico quanto psicológico, preparando o sujeito para uma ação. Existem diversas abordagens explicativas das emoções (Keltner *et al.,* 2018).

A abordagem psicoevolucionista propõe que as emoções existem atualmente em virtude das consequências da evolução da espécie, assim sendo, as respostas emocionais são adaptativas e ocorreram em virtude da necessidade da adaptação dos seres humanos ao meio. Tal fenômeno pode ser observado desde as teorias de Darwin, em que esse compreendia que muitas manifestações emocionais passaram a ser apreendidas tanto pelos seres humanos, quanto em outros primatas, isso pode ser constatado, por exemplo, quando crianças que nascem cegas podem demonstrar sorrisos de felicidade e o choro de tristeza (Neuberg; Cottrell, 2016).

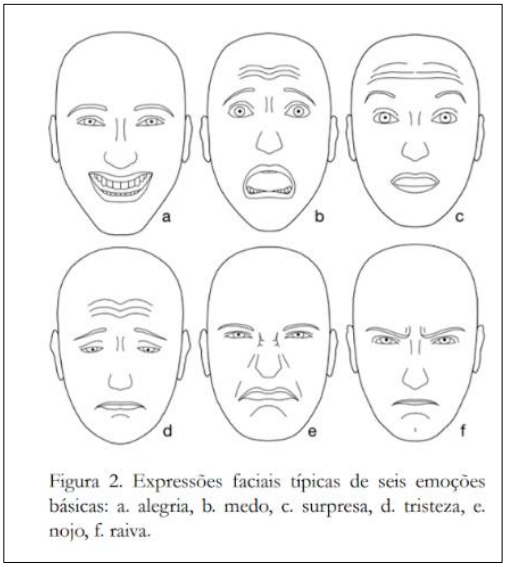
Outro aspecto a ser levado em consideração, é a questão da similaridade, nas expressões emocionais entre culturas bem diferentes, como por exemplo, a alegria pode ser reconhecida por meio de um sorriso. Portanto, a ideia dessa abordagem é que as expressões humanas evoluíram como forma de funcionalidade adaptativa (Neuberg; Cottrell, 2016).

Já a abordagem cognitivista, apesar de não descartar a questão evolutiva e nem a influência das alterações fisiológicas, evidencia que a forma como o sujeito avalia uma situação é característica principal de uma emoção. Desse modo, avaliar um evento torna-se uma atividade cognitiva consciente ou não e que acontece de forma rápida (Neuberg; Cottrell, 2016).

A abordagem social descarta a influência dos aspectos biológicos, contudo não nega o aspecto cognitivo, a expressão da emoção está relacionada ao valor social que essa tem, tendo em vista que é entendida como um papel social que é construído na cultura e que também influencia e altera essa, uma vez que nas interações, os indivíduos estão constantemente interpretando e avaliando as reações emocionais próprias e das outras pessoas (Neuberg; Cottrell, 2016).

Assim, as emoções têm um papel fundamental nas relações sociais. É comum na literatura o uso da terminologia "emoções básicas" para distinguir diferentes categorias deste fenômeno. No entanto, assim como não há um consenso em relação ao modelo teórico que explica o funcionamento emocional, também não há uma definição clara sobre quantas e quais emoções podem ser consideradas básicas (Miguel, 2015). Apesar disso, autores mencionam as seguintes emoções ou variações delas: alegria, medo, surpresa, tristeza, nojo e raiva, conforme a Figura 02:

Figura 2 - Expressões faciais típicas de seis emoções básicas: a. alegria, b. medo, c. surpresa, d. tristeza, e. nojo, f. raiva.



Fonte: Miguel (2015)

A alegria pode ser conceitualizada como um contentamento mediante a algum ganho de algo de valor, àquilo que se ganha pode ser visto como um objeto ou ainda uma situação ou evento que é valorizado. Há uma relação direta entre alegria e satisfação com a vida e bem-estar subjetivo (Keltner *et al.,* 2018). Na figura 2, é possível verificar que o músculo zigomático maior fica erguido, que vai dos lábios até as bochechas, tendo como consequência a elevação típica do sorriso.

A expressão autêntica da alegria causa ainda a contração de um músculo orbital, resultando no rebaixamento da pele entre as pálpebras e a sobrancelha. No que tange à expressão vocal da alegria, verifica-se características como “tons altos e variados, ritmo rápido com poucas pausas entre as palavras, e volume alto” (Miguel, 2015, p.157).

O medo ocorre mediante a um evento causado pelo ambiente ou por outra pessoa, e que é percebido como ameaçador, causando a interpretação de incerteza ou ainda a falta de controle em relação ao que pode acontecer, resultando geralmente numa resposta de fuga visando a segurança do indivíduo (Keltner *et al.,* 2018).

Conforme a Figura 2, a expressão facial característica do medo refere-se à “abertura das pálpebras superiores e tensão leve das pálpebras inferiores, abertura da mandíbula, estiramento horizontal dos lábios e levantamento das sobrancelhas” (Miguel, 2015, p.157). No que se refere à expressão vocal do medo, os tons são geralmente altos e variados e com um ritmo mais acelerado.

A emoção surpresa é causada por um evento que é inesperado ou ainda uma interrupção súbita de um determinado estímulo, causando assim uma pausa possibilitando com que o sujeito possa ganhar tempo para se orientar. Em virtude disso, a surpresa é uma das emoções que tem como característica a brevidade, durando somente alguns segundos, e quando se compreende o que está ocorrendo, a surpresa se combina com uma outra emoção, seja ela positiva ou negativa, ou ainda pode não ser seguido por nenhuma outra, quando é avaliado como algo não importante (Neuberg; Cottrell, 2016).

De acordo com a Figura 2, a expressão facial da surpresa é muito parecida com a do medo, e que as diferenças sutis estão no “levantamento das pálpebras inferiores, na abertura da boca e no enrugamento da testa devido ao erguimento das sobrancelhas”. (Miguel, 2015, p. 157). Em relação à voz, o tom é geralmente variado, alto e no ritmo rápido. Contudo, essas características podem sofrer influências em virtude da presença de outras emoções.

A emoção tristeza acontece quando o indivíduo perde algo ou alguém considerado de valor, causando a sensação de abandono, sendo manifestada por afastamento, silêncio e choros frequentes. Diversos tipos de perdas podem causar a tristeza, como perda da saúde, perda de um objeto valorizado e a rejeição de uma pessoa querida (Neuberg; Cottrell, 2016).

Conforme a Figura 2, as expressões faciais da tristeza incluem “o rebaixamento das extremidades dos lábios, elevação leve das bochechas, resultando no aperto dos olhos, elevação do centro das sobrancelhas e inclinação das pálpebras superiores, geralmente acompanhada do olhar para baixo” (Miguel, 2015, p. 158). O tom de voz costuma ter poucas variações, sendo baixos, pausados e lentos.

Já a emoção nojo também denominada de aversão, é causada por objetos entendidos como indesejáveis, repulsivos e a tendência é a expulsão ou remoção do objeto. A resposta muscular típica da face, conforme a Figura 2 expressa-se pelo “franzimento do nariz, rebaixamento das sobrancelhas (o que pode ser confundido com raiva), erguimento das pálpebras inferiores e erguimento das bochechas, resultado em contração dos lábios” (Miguel, 2015, p. 158).

Por fim, a emoção raiva acontece quando o sujeito se depara com algo avaliado como hostil e que interfere no que se está pretendendo fazer. Quando o indivíduo tem a percepção de que essa interferência é intencional, o nível de raiva tende a ser maior. Além de pessoas, também pode ocorrer com objetos inanimados (Neuberg; Cottrell, 2016).

Esse tipo de emoção objetiva remover o impedimento e ainda alterar a situação fazendo com que frequentemente o indivíduo destrua ou prejudique algo. Conforme a Figura 2, “A expressão facial característica dessa emoção corresponde ao rebaixamento das sobrancelhas em direção ao nariz. Além disso, ocorre abertura das pálpebras e tensão dos lábios” (Miguel, 2015, p. 158). Ademais, a voz fica elevada tanto no volume quanto nos tons, sendo variados.

Infere-se pesquisas no que tange as emoções são bem extensas e complexas. Sendo possível compreender que as emoções são inatas, mas também depende da história individual do sujeito, da culta e da forma como ele avalia os estímulos. Portanto, esse modelo apresentado abarca as relações entre esses componentes, superando assim a ideia de uma abordagem única para explicar o fenômeno da emoção.

3 METODOLOGIA

Para este estudo foi utilizada a abordagem qualitativa, uma vez que o objeto de pesquisa é o etarismo feminino no mercado de trabalho, o qual foi analisado por meio de um enfoque interpretativista, tendo em vista que o mundo e a sociedade devem ser entendidos de acordo com a perspectiva daqueles que o vivenciam, o que implica considerar que o objeto de pesquisa é construído socialmente (Gil, 2021).

A escolha pelo método qualitativo é justificada pela natureza do objeto de estudo, uma vez que a pesquisa é estruturada por meio da criação de padrões, categorias, temas, mediante a organização dos dados. No entanto, o pensamento dedutivo também se faz presente, uma vez que se pode refletir sobre os dados coletados e apoiar cada tema com base em informações adicionais (Creswell; Creswell, 2021).

O método qualitativo possui como ideia principal a aprendizagem sobre o problema ou questão, o que faz com que o pesquisador tenha flexibilidade para ajustar as perguntas de acordo com as considerações apresentadas pelos entrevistados (Creswell; Creswell, 2021). A pesquisa qualitativa é um conceito “guarda-chuva”, que abrange várias formas de pesquisa e ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural, esta pesquisa busca entender o significado que as pessoas constroem, isto é, como elas criam o sentido do seu mundo e a experiência que tem no mundo (Merriam, 2002).

A pesquisa em questão foi efetuada por meio do método qualitativo conduzido por meio de entrevistas individuais, todas realizadas a distância, via internet por meio da plataforma *Microsoft teams*. Utilizou-se entrevistas semiestruturadas, uma vez que estas permitem que se façam mudanças durante a entrevista (Creswell; Creswell, 2021). As entrevistas foram gravadas com autorização das entrevistadas e depois foram transcritas, utilizando-se o recurso do *teams*. Cada entrevista teve duração média de 60 minutos.

A presente pesquisa também se caracteriza como um estudo exploratório, tendo em vista que objetiva aproximar-se da problemática de pesquisa. Além disso, quanto ao procedimento técnico, a pesquisa é caracterizada como um estudo de campo, pois visa maior aprofundamento de uma realidade (Gil, 2021).

Fonseca (2002) afirma que a pesquisa de campo tem como característica a combinação de pesquisa bibliográfica e/ou documental, e coleta de dados junto a pessoas, com diferentes tipos de ferramentas. Esse tipo de pesquisa é utilizado amplamente e envolve a coleta de informações diretamente do ambiente natural.

Essa abordagem é relevante, tendo em vista a sua capacidade de trazer informações detalhadas. O estudo de campo tem como uma das principais vantagens, a sua autenticidade. Quando o pesquisador observa e interage com o objeto de estudo no seu contexto natural, pode captar comportamentos e nuances que não poderiam ser observados em um contexto controlado.

Conforme José Filho (2006, p.64) "o ato de pesquisar traz em si a necessidade do diálogo com a realidade a qual se pretende investigar e com o diferente, um diálogo dotado de crítica, canalizador de momentos criativos".

O estudo de campo promove ainda uma maior adaptabilidade ao processo de pesquisa, tendo em vista que a coleta de dados pode ser flexibilizada conforme as novas informações que surgem, possibilitando uma abordagem mais responsiva e adaptativa. Essa flexibilidade é fundamental em ambientes que estão em constante mudanças como comunidades humanas. A capacidade de ajustes com foco no estudo e explorar questões imprevistas torna a pesquisa de campo uma ferramenta fundamental para a descoberta de novos fenômenos.

De acordo com Cepellos (2016), as mulheres possuem a percepção que o processo de envelhecimento se inicia a partir dos 40 anos de idade, quando percebem os sinais do corpo, como cabelos brancos, rugas e cansaço físico, por esta razão, as pesquisas foram efetuadas utilizando-se os seguintes critérios: mulheres acima de 40 anos e que ocupem cargo de liderança.

Entrevistou-se 32 mulheres que ocupem cargos de liderança de diferentes segmentos mercadológicos, em que se abordou um panorama geral da temática atual. Assim, inicialmente foi feito um contato via *LinkedIn* ou dentro da rede de contatos da pesquisadora, onde foi explicado o objetivo do estudo e mediante o aceite, a participante assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, conforme o Apêndice A.

O *Linkedin* foi selecionado como plataforma para captar os participantes para esse estudo em virtude que essa possui uma ampla base de usuários, que é predominantemente composta por profissionais de várias áreas e níveis hierárquicos. Além disso, essa ferramenta possui segmentação de usuários com base em critérios de nível de experiência e de função, o que facilita o contato com esses participantes. Essa plataforma também possibilita a comunicação direta por meio de mensagens privadas, recurso esse relevante para explicar os objetivos e as informações adicionais desse estudo. Para a entrevista, foi realizado um roteiro, conforme o Apêndice B, que contém 16 perguntas agrupadas em 4 categorias analíticas, a saber:

Quadro 1 - Categorias Analíticas da Pesquisa

Categorias	Análise	Subcategoria
I – Carreira	Busca-se compreender a trajetória profissional da participante do estudo, os desafios na carreira e preconceitos.	Maternidade – Busca-se compreender o impacto deste evento na vida das mulheres.
II – Etarismo	Visa-se identificar os impactos da idade no ambiente de trabalho, os estereótipos, a aceitação dos colegas.	
III – Sentimentos	Visa-se identificar como a pessoa se sente em relação à idade, e como se projeta.	
IV - Práticas Organizacionais	Objetiva-se identificar se a empresa possui ações para o etarismo e como essa impacta na carreira da profissional.	

Fonte: Própria Autora (2024).

Para além dessas categorias, foi realizado um levantamento de informações pessoais do participante, além de uma questão final, onde se convida o pesquisado que complemente com suas percepções, caso queira. Para a análise dos resultados, o presente trabalho utilizou-se da análise temática, que foi proposto Virginia Braun e Victoria Clarke (2006) e visa analisar informações qualitativas para identificar padrões no significado dos dados. Portanto, é um processo de reflexão, por meio da experiência subjetiva do pesquisador acerca do fenômeno a ser investigado. A análise temática é muito utilizada nas análises qualitativas, tendo em vista que busca por flexibilidades, padrões e homogeneidade nas categorias de análise. Aspectos esses fundamentais nas análises qualitativas. Outra característica da análise temática é que ela é muito utilizada na discussão e compreensão dos fenômenos subjetivos (Souza, 2019).

Além disso, esta pesquisa adotou a abordagem indutiva, que consiste em coletar dados e efetuar as devidas análises sem julgamentos ou preconceitos teóricos (Gil, 2021). Esta abordagem é utilizada para pesquisas que buscam compreender fenômenos complexos e multifacetados. Segundo Creswell e Creswell (2021), as informações são coletadas por meio de conversa direta com os participantes e da observação de como eles se comportam e agem dentro do contexto, portanto as interações serão efetuadas frente a frente, podendo inclusive se estenderem por um longo período.

Espera-se que essa pesquisa possa trazer conhecimentos que subsidiem a ampliação dessa temática no Brasil, para que, a partir disso seja possível dispor de informações que podem auxiliar as organizações nas implementações de políticas inclusivas para esse público, bem como no bem-estar psicológico das mulheres.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO

4. 1 PERFIL DAS RESPONDENTES

Participaram desse estudo 32 mulheres. Os nomes das mulheres mencionados, não são os nomes verdadeiros das entrevistadas, no entanto são os nomes das mulheres brasileiras que têm contribuído de maneira significativa para a promoção da igualdade de gênero no Brasil.

Das entrevistadas apenas uma não tem filho, em relação à etnia, 3 se declaram pardas, 1 negra e 1 amarela, as idades variaram de 40 anos a 73 anos no momento da entrevista. Em relação ao estado civil, 21 mulheres são casadas, 10 divorciadas e 1 viúva. A formação das entrevistadas é diversa, isso corroborou para uma visão mais abrangente dos temas tratados na pesquisa. O Quadro II apresenta o perfil das respondentes:

Quadro 2 - Perfil das Participantes

Entrevistada	Idade	Raça	Estado Civil	Tempo de empresa	Formação
Maria da Penha Maia Fernandes	40	Branca	Casada	19	Ciências Contábeis
Fernanda Montenegro	47	Branca	Casada	12	Ciências Contábeis
Marielle Franco	51	Branca	Casada	24	Administração
Djamila Ribeiro	42	Branca	Casada	23	Pedagogia
Luiza Helena Trajano	52	Branca	Divorciada	3	Administração
Sueli Carneiro	49	Branca	Divorciada	4	Administração
Tereza de Benguela	69	Branca	Casada	26	Administração
Benedita da Silva	43	Branca	Divorciada	13	Administração
Elza Soares	48	Branca	Casada	3	Administração
Zélia Gattai	42	Branca	Casada	2	Ciências Economicas
Nísia Floresta	45	Branca	Divorciada	10	Ciências Contábeis
Nise da Silveira	42	Branca	Casada	6	Relações Públicas
Ana Maria Gonçalves	40	Branca	Casada	10	Ciências Contábeis e Administração
Millena Xavier	73	Branca	Casada	12	Tradução e Interprete
Heloísa Buarque de Hollanda	61	Amarela	Casada	37	Administração
Ruth de Souza	44	Branca	Casada	19	Direito
Glória Maria	52	Negra	Casada	28	Artes Plásticas
Bertha Maria Júlia Lutz	51	Branca	Divorciada	28	Técnico Contábil
Tarsila do Amaral	51	Branca	Divorciada	3	Administração e Psicologia
Clarice Lispector	56	Branca	Divorciada	13	Ciências contábeis
Maria da Graça Xuxa Meneghel	56	Branca	Divorciada	36	Administração
Carmen da Silva	40	Branca	Casada	20	Relações Internacionais
Rose Marie Muraro	41	Parda	Casada	3	Psicologia
Maria Berenice Dias	59	Branca	Casada	15	Jornalista
Sônia Guajajara	68	Branca	Viuva	11	Pedagogia
Maria Laura Mouzinho Leite Lopes	53	Branca	Divorciada	6	Administração
Jurema Werneck	50	Branca	Casada	Desempregada	Direito
Leci Brandão	40	Branca	Casada	3	Ciências Contábeis
Conceição Evaristo	40	parda	Casada	6	Ciências Contábeis
Adriana Barbosa	65	Parda	Casada	15	Pedagogia e Adm
Márcia Tiburi	63	Branca	Divorciada	11	Administração
Ana Carolina	53	Branca	Casada	14	Administração

Fonte: Resultados da Pesquisa (2025)

Constatou-se durante as entrevistas que alguns temas foram abordados com maior frequência e eram abordados com emoções diferentes, entre estes temas pode-se mencionar: maternidade, carreira, sentimento em relação aos envelhecimentos, planos, preconceito de gênero e idade.

De acordo com Braun e Clarke (2006) deve-se utilizar seis fases para o processo de análise temática: (i) familiarizar-se com os dados; (ii) gerar códigos; (iii) buscar temas; (iv) rever temas; (v) definir e nomear os temas; e (vi) produzir o relatório.

O primeiro tema da pesquisa refere-se a carreira, tendo como objetivo compreender a trajetória profissional, os desafios na carreira e os preconceitos.

4.2 CARREIRA

O primeiro tema denominado como carreira buscou compreender a trajetória profissional das participantes do estudo, os desafios e preconceitos dentro das organizações.

Nesse sentido, Sonia Guajajara, 68 anos, mencionou que sentiu preconceito de gênero e idade, na mudança política dentro do clube de futebol, onde atua como conselheira, uma vez que foi excluída de algumas atividades e oportunidades por ser mulher e ter 68 anos. Ela trouxe ainda que as mulheres são minoria e enfrentam exclusão e preconceito, mas estão conseguindo quebrar essas barreiras aos poucos. Outra participante teve também percepção semelhante:

> Sempre trabalhei com auditoria que é um ambiente de trabalho masculino e machista, o que fez com que eu tivesse que me impor para ser reconhecida. Outro ponto desafiador é o excesso de trabalho e a competição desleal tanto dentro da organização, quanto com os clientes, pois é perceptível que muitos preferem adquirir um serviço de um homem do que de uma mulher, mesmo eu sendo sócia. Precisei de muita terapia para entender e lidar com a desvalorização de meu trabalho por parte dos clientes e dos meus pares (Ana Maria Gonçalves, 40 anos).

Esta fala mostra a percepção que as mulheres possuem em relação ao gênero dentro do ambiente de trabalho, mostrando que isso causa abalos psicológicos, refletindo tanto no ambiente de trabalho quanto na vida pessoal. Muitas mulheres sentem o peso do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional e as consequências do excesso de trabalho. Isso fica evidente na perspectiva de uma participante:

> A minha dedicação excessiva ao meu trabalho, culminou no meu divórcio, que foi algo muito impactante na minha vida pessoal e profissional. Nesta empresa que estou tive que passar por uma demissão e uma recontratação, para que percebessem o meu valor e a qualidade do meu trabalho (Bertha Maria Júlia Lutz,51 anos).

> Em minha carreira, tive muitas dificuldades, uma delas foi conciliar estudos e trabalho desde jovem, enfrentar um ambiente de trabalho predominantemente masculino e lidar com preconceitos de gênero. Eu tive que mudar de empresa para ser valorizada e reconhecida como gerente, enfrentei perseguição e pressão para não engravidar, e então decidi abrir minha própria empresa após perceber que seria demitida. Além disso, enfrentei desafios pessoais, como problemas de saúde e a descoberta de que meu sócio estava roubando a empresa, o que a levou a lidar com a maternidade, o divórcio e o fim de uma sociedade simultaneamente (Benedita da Silva, 43 anos).

Evidenciou-se ainda que algumas mulheres não perceberam durante suas carreiras profissionais os desafios relacionados a idade e gênero, como é o caso de Ana Carolina, 53 anos, que menciona que nunca sentiu preconceito por ser mulher, mesmo evidenciando que já sofreu assédio moral por parte de um ex-líder, mas acredita que este assédio ocorreu devido a insegurança técnica do mesmo.

Da mesma maneira, Millena Xavier de 73 anos, afirma nunca ter sofrido preconceito relacionado a sua idade ou gênero, mas observou que falta a diversidade racial, inclusive em sua empresa atual.

Assim, infere-se que as mulheres enfrentam frequentemente discriminações e preconceitos. Nesse sentido, em virtude das expectativas sociais acerca do desempenho, da aparência e do papel das mulheres nas distintas faixas etárias, essas são tratadas frequentemente como invisíveis, contrariamente ao que acontece com os homens. Mediante a isso, a mulher no mercado de trabalho recebe tratamento desigual e isso está relacionado aos resquícios de uma cultura patriarcal (Lucifora; Vigani, 2022).

Também se observa que os principais desafios na carreira das mulheres são lidar com o divórcio, maternidade e idade. Sobre o divórcio, as mulheres evidenciam que este dificulta ainda mais o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, no entanto os ambientes extremamente masculinos, dificultam a ascensão na carreira das mulheres, bem como geram maiores desafios no ambiente familiar.

Algumas entrevistadas tiveram ainda as suas carreiras paralisadas em detrimento a carreira de seus maridos, o que lhes trouxe maior dificuldade de ascensão, bem como vivenciaram preconceitos na trajetória profissional e tiveram que efetuar a transição de carreira antes do previsto.

Fernanda Montenegro de 47 anos mencionou que a sua maior dificuldade foi a sua mudança para a Itália, devido a expatriação do marido, onde teve que enfrentar as barreiras linguísticas e culturais, o que se tornou uma grande dificuldade em sua carreira profissional. As mulheres continuam priorizando a carreira de seus maridos em detrimento das suas, mesmo que

isso signifique um atraso em sua trajetória profissional. Isso também pode ser corroborado na fala de outra participante:

> Os principais desafios na minha carreira, incluíram a necessidade de me adaptar a novas realidades a cada mudança de país devido as expatriações do meu marido, o que interrompeu a minha trajetória profissional várias vezes. Além disso, enfrentei dificuldades para reingressar no mercado de trabalho aos 40 anos, especialmente na área de marketing, devido a idade e ao tempo dedicado aos trabalhos voluntários no exterior. Esses desafios exigiram que eu buscasse novas oportunidades e me reinventasse profissionalmente (Tereza de Banquela, 69 anos).

De acordo com os relatos das entrevistadas, a maternidade foi algo impactante em suas carreiras, sendo que a maioria delas se sentiu pressionada em reuniões ou com receio de perder o emprego ou até mesmo não ser contratada. Esse aspecto pode ser observado no relato da Jurema Werneck de 50 anos:

> Durante as reuniões, eu escutava do meu chefe, coisas do tipo: Não sei porque as mulheres decidem engravidar após os 40 anos e eu estava com 49 anos, vindo de um longo tratamento para conseguir engravidar. Claro, que depois de tudo isso, assim que retornei da licença maternidade fui demitida.

Algumas entrevistadas sentiram medo de perder o seu cargo, inclusive mulheres que possuem cargos públicos, que possuem maior estabilidade empregatícia, conforme a seguinte fala:

> Ao anunciar minhas gravidezes, enfrentei perguntas sobre minhas intenções de ter mais filhos e senti medo de perder meu cargo em comissão. Além disso, ouvi comentários preconceituosos sobre usar filhos como desculpa para não trabalhar. Esses episódios me fizeram sentir desvalorizada e incompreendida, especialmente por colegas que não têm filho (Ruth de Souza, 44 anos).

A gravidez trouxe ainda a impossibilidade de ser promovida, conforme o seguinte relato:

> Um episódio específico foi quando, grávida de oito meses, fui informada por um superior que não poderia ser promovida devido à minha condição. Esse tipo de discriminação me fez sentir usada e desvalorizada, mas optei por não tomar medidas legais na época para proteger meu bem-estar e o do meu filho (Nisia Floresta, 45 anos).

De fato, a literatura é vasta ao corroborar que a maternidade gera um estigma no ambiente de trabalho e as mulheres podem sofrer assédio em virtude do ambiente de trabalho. Esse estigma está associado ao fato que a mesma apresenta uma limitação em relação ao seu desempenho. Nesse sentido, Lucifora e Vigani (2022) em suas pesquisas demonstraram que o retorno das mulheres no mercado de trabalho, posteriormente a licença maternidade, é frequentemente marcado por assédio velado e preconceito, o que prejudica não somente a

carreira da mulher, mas o seu bem-estar psicológico. Esse fenômeno expressa a exclusão, gerando sentimento de culpa nas mulheres, na qual essas se sentem forçadas a escolher a responsabilidade de ser mãe e a sua vida profissional.

Kergoat e Hirata (2007) discutem que as mulheres que são líderes tendem a enfrentar mais adversidades ao tentarem equilibrar a vida pessoal e profissional, do que os homens, especialmente quando têm filhos menores ou pais idosos. Muitas vezes dependem de uma outra mulher para esse cuidado para se dedicar ao trabalho, apesar dos novos modelos vinculados a área profissional e domésticas terem surgido, a gestão do trabalho delegado ainda continua sendo da mulher.

4.3 ETARISMO

As entrevistadas foram questionadas se já sofreram etarismo no mercado de trabalho e a maioria delas enfatizou que sim, no entanto, muitas sofreram o preconceito de idade no início de suas carreiras, conforme relato mencionado por Sueli Carneiro de 49 anos:

> Enfrentei preconceitos de gênero e idade, especialmente no início da minha carreira, em um ambiente predominantemente masculino. Em reuniões, era frequentemente ignorada ou instruída a "ficar quieta", o que me fazia sentir como uma figurante. Além disso, mesmo hoje, há estereótipos relacionados à idade e gênero, com mulheres mais jovens e homens sendo mais favorecidos em termos de oportunidades de ascensão na carreira.

Outras passaram a perceber o preconceito etário após os 40 anos, como é o caso de Fernanda Montenegro de 47 anos, que mencionou que há uma discriminação significativa contra profissionais mais velhos e que as políticas de aposentadoria compulsória precisam ser revistas para refletir a realidade atual, onde pessoas de 60 anos ainda têm muito a contribuir. Fernanda discutiu como a idade influencia a percepção e as oportunidades no mercado de trabalho. Agora aos 47 anos, ela observa como essa discriminação de idade afetou suas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Já Djamila Ribeiro percebeu aos 42 anos que era considerada "velha demais" para certas oportunidades de trabalho, o que foi e ainda é um grande desafio em sua carreira. Elza Soares de 48 anos, consegue perceber os dois lados da moeda do envelhecimento:

> O processo de envelhecimento tem sido positivo, trazendo uma sensação de liberdade e escolha. Agora tenho a liberdade de escolher os projetos em que quero trabalhar e de viver de acordo com meus valores e propósito. No entanto, reconheço que o

> envelhecimento traz desafios, especialmente em ambientes de trabalho dominados por jovens, onde às vezes me sinto fora de lugar.

A recolocação profissional para as mulheres acima dos 40 anos é mais difícil de acontecer e quando acontece muitas vezes elas regridem em suas carreiras, rebaixando suas remunerações, como é o caso de Clarice Lispector de 56 anos:

> Após trabalhar 13 anos em uma posição de CFO em uma grande empresa, fui convidada a um novo desafio que infelizmente durou apenas uma semana, pois recebi como feedback que eu não era agressiva o suficiente para a posição. Atualmente tenho enfrentado o preconceito velado do etarismo, onde sou considerada "muito sênior" para certas vagas. É importante continuar falando sobre esses preconceitos para promover mudanças reais no mercado de trabalho.

Nessa perspectiva, Mariele Franco de 51 anos, é uma das mais velhas nas reuniões:

> Sou sempre uma das mais velhas nas reuniões, o que faz com que eu me sinta esquisita e estranha, isso faz com que eu me isole. Embora na empresa tenha muitas pessoas acima de 50 anos, tem também os mais jovens na área de TI. Isso reflete uma divisão geracional dentro da empresa, onde diferentes faixas etárias ocupam diferentes setores.

O etarismo atinge todas as idades, o que traz um conflito geracional dentro das organizações. Para Elza Soares de 48 anos, os jovens tendem a subestimar a experiência dos profissionais mais velhos, muitas vezes considerando-os “velhos demais” para certas posições. Por outro lado, ela nota que os profissionais mais velhos podem ter preconceitos em relação aos mais jovens, não valorizando suas ideias e abordagens inovadoras. Esse conflito geracional pode gerar desafios na integração e colaboração dentro das equipes.

A perspectiva dessa entrevistada é significativa, tendo em vista que reconhece que as gerações podem contribuir cada uma com o seu conhecimento. Isso é corroborado por Parret e Costa (2018) ao afirmarem que as novas gerações têm mais facilidades com as tecnologias, e as gerações mais velhas têm mais experiências. Assim, ambas se complementam.

Apesar disso, o preconceito em relação à idade das mulheres, acontece tanto no início de suas carreiras, quanto após os 40 anos, a impressão é que nunca existe uma idade certa para as mulheres no mercado de trabalho. A maternidade é um fator de grande impacto na carreira das mulheres, em que elas começam a perceber outras prioridades e são constantemente questionadas e desmerecidas.

Corrêa (2023) aborda sobre a questão da diversidade etária no mundo do trabalho, essa que se torna focal tendo em vista que, pela primeira vez na história, quatro gerações coexistem no trabalho. Cada uma com suas particularidades, perspectivas, objetivos e sistemas culturais

próprios, que ocupam o mesmo espaço e desafiam as organizações a desenvolverem políticas que tornem fácil a integração e direcionamento para a realização dos objetivos estratégicos.

4.4 SENTIMENTOS

Quando questionadas sobre que tipo de sentimento a idade traz, as entrevistadas refletiram sobre suas carreiras e foi possível perceber que o impacto da idade interfere significativamente tanto no âmbito pessoal quanto no âmbito profissional. Neste tópico, busca-se identificar como as entrevistadas se sentem em relação à idade e como isso se projeta.

Em relação aos sentimentos que o envelhecimento traz, Sueli Carneiro, 49 anos mencionou que o processo de envelhecimento tem sido difícil, especialmente em relação às mudanças físicas e emocionais. Ela destacou que não lida bem com o envelhecimento, mencionando a insônia, o surgimento de cabelos brancos e as mudanças no corpo e no humor como desafios significativos. Sueli também comentou que precisa pintar o cabelo frequentemente e que essas mudanças acontecem rapidamente, tornando o processo ainda mais difícil de aceitar. Ela expressou que o espelho não é seu amigo e que a maturidade trouxe muitos desafios, mas espera que a situação melhore após os 55 anos, conforme relatado por outras mulheres mais velhas com quem conversou.

No entanto, algumas entrevistadas lidam bem como processo de envelhecimento, como é o caso de Tereza de Benquela, que aos 69 anos, menciona:

> Estou lidando bem com o envelhecimento, especialmente após me aposentar e ter mais tempo para cuidar da minha saúde e retomar contatos sociais. Antes, enquanto trabalhava em tempo integral, sentia mais dificuldades devido a dores e à falta de tempo para me cuidar adequadamente. Agora, com mais liberdade para escolher minhas atividades, me sinto fisicamente e emocionalmente melhor.

Analisa-se que a visão das entrevistadas em relação ao envelhecimento muda significativamente após os 55 anos. É como se todo o processo de envelhecimento acontecesse entre os 40 e os 55 anos, expresso por os medos, incômodos e fragilidades.

Na psicologia analítica, Carl Jung considerava que a metanóia é um processo de mudança de ideias e conceitos, ou seja, uma mudança de olhar e na forma de pensar a vida, e é uma fase que pode provocar angústia e sofrimento, mas também liberdade e renovação (Jung, 2014).

Algumas das entrevistadas como é o caso de Djamila Ribeiro, começaram a se sentir velha demais aos 42 anos para algumas oportunidades, o que fez a preocupação com a

empregabilidade aumentar à medida que os anos passam. O peso da sociedade sobre as mulheres mais velhas, também foi um fato que surgiu entre as entrevistadas:

> O envelhecimento me traz sentimento de culpa e frustração, especialmente por não conseguir me dedicar a atividades físicas e cuidados pessoais como gostaria. Sinto fortemente a pressão da sociedade para manter uma aparência jovem e saudável, o que aumenta meu estresse e ansiedade (Ruth de Souza,44 anos).

A preocupação com a saúde e a empregabilidade é algo que traz sentimentos desafiadores, como é o caso de Clarice Lispector de 56 anos, que está desempregada, tentando uma transição de carreira:

> Tenho sentimentos ambíguos em relação ao envelhecimento, uma vez que me sinto realizada, mas com muitos desafios em relação a minha saúde e a minha carreira. Como eu disse, era CFO de uma empresa por 13 anos, aceitei uma nova oportunidade que não deu certo e agora estou tentando me recolocar, mas como sou muito sênior para as vagas, o que se traduz em muito velha, estou tentando fazer uma transição de carreira, mas me sinto meio perdida nesse novo mundo.

Observou-se que essas mulheres possuem muitos projetos de vida tanto no âmbito pessoal quanto no âmbito profissional, o que traz muitos sentimentos de realização, como é o caso de Luiza Trajano, 52 anos:

> Estou me preparando para uma transição futura para consultoria ou representação comercial, buscando um equilíbrio maior entre trabalho e vida pessoal. Estou pesquisando modelos de consultoria que não exijam tanto a presença física, dessa forma posso continuar com uma vida profissional e trabalhando de qualquer lugar para aproveitar mais a minha vida.

Millena Xavier de 73 anos, continua trabalhando em uma grande empresa e tem muitos planos:

> No âmbito pessoal, desejo me aposentar e viver tranquilamente, aproveitando a vida com minha família e me dedicar as atividades que me tragam prazer, como morar na praia e andar de bicicleta. No âmbito profissional, eu pretendo continuar trabalhando na empresa que estou enquanto for possível, mas também considero a possibilidade de me tornar corretora de imóveis, combinando meu interesse por construção e reformas com a oportunidade de ajudar outras pessoas a encontrar lares confortáveis.

Ao mesmo tempo que o envelhecimento traz muitas dúvidas para as mulheres em relação às suas carreiras, observa-se que elas continuam tendo muitos sonhos e objetivos a serem alcançados, no entanto alguns objetivos são bem despretensiosos, como é o caso de Maria da Penha Fernandes, 40 anos: “Pretende continuar trabalhando por mais alguns anos, mas não

desejo manter o mesmo ritmo intenso de viagens e trabalho. Quero ficar mais próxima do meu filho.”

Assim, analisa-se que os sentimentos são variados. Para algumas, têm sido difíceis, em virtude das mudanças físicas e emocionais. Ansiedade, culpa e frustração por conta da pressão social por uma aparência jovem são evidenciadas. Contudo, para outras, aspectos relacionados à realização profissional são mencionados por conta da experiência o que a possibilita refazer a rota. Farias *et al.,* (2024) alcançaram resultados semelhantes ao realizarem um estudo na qual teve como objetivo identificar as adversidades que a mulher acima dos 50 anos enfrenta no mundo de trabalho, e identificaram que a discriminação etária no mundo de trabalho impacta expressivamente essas mulheres, limitando a progressão na carreira e as oportunidades de emprego. Esses entraves não impactam somente a trajetória profissional, mas também em sentimentos negativos na vida pessoal, como ansiedade, depressão, frustração e isolamento social.

Infere-se que muitas mulheres se reinventam, Jung (2014) traz contribuições relevantes para compreender esse aspecto por meio do conceito central que se trata do processo de individuação. Ele tece que no decorrer da vida, a pessoa busca se tornar mais inteira possível, englobando os distintos elementos da sua personalidade. À luz disso, as mulheres no seu processo de envelhecimento podem passar por um processo de autoconhecimento, visando se reconectar com partes de si mesmas que podem ter sido negligenciadas quando mais jovens, como a sabedoria interna, o que se expressa em novas vivências pessoais e profissionais.

4.5 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Neste tópico, objetiva-se identificar se a empresa possui ações voltadas para o etarismo e como essas ações impactam na carreira profissional de seus colaboradores.

Um dos questionamentos realizado nas entrevistas foi se a empresa onde as participantes trabalham possui alguma ação de combate ao etarismo e evidenciou-se que nenhuma das empresas possui qualquer tipo de ação relacionada ao etarismo. No entanto, uma das empresas possui mulheres mais velhas em seu quadro de líderes, que é o caso onde permanecem trabalhando as participantes do estudo Ana Carolina, 53 anos, Millena Xavier, 73 anos e Nise da Silveira, 42 anos. Apesar disso, nas falas das participantes evidencia-se ausência de políticas que englobem o tema etarismo:

> A empresa em que trabalho atualmente não possui um projeto específico voltado ao etarismo, mas possui uma cultura inclusiva, com muitos profissionais mais velhos ocupando cargos importantes, incluindo na área técnica e de vendas. Percebo que que a empresa valoriza a experiência e a competência, independentemente da idade, no entanto é uma empresa racista, pois não temos negros no quadro (Millena Xavier, 73 anos).

> A empresa onde trabalho não possui nenhuma ação voltada ao etarismo, no entanto é uma empresa que se preocupa com a saúde e longevidade dos seus consumidores, portanto isso deve se refletir em ações internas brevemente. Importante mencionar que atualmente a empresa possui uma ação voltada a violência doméstica, no sentido das mulheres entenderem o que é a violência doméstica, bem como estamos com ações voltadas a ajudar essas mulheres. Ah, lembrei que contratamos um estagiário de 60 anos como um exemplo de inclusão, portanto entendo que embora a empresa não tenha um projeto formal, estamos caminhando para a promoção de contratação de pessoas mais velhas (Tarsila do Amaral, 51 anos).

Já a empresa de Carmen da Silva, 40 anos, não possui projetos específicos de contratação para pessoas acima de 40, 50 ou 60 anos. No entanto, a empresa é avançada em termos de diversidade e inclusão, com vários programas de treinamento e planos para aumentar a participação de mulheres em cargos de liderança.

Jurema Werneck de 50 anos, foi desligada assim que retornou da licença maternidade, no entanto como Diretora de M&A de uma grande de RH, ela pôde observar tanto em seu último cargo que:

> Embora haja um aumento na participação das mulheres no mercado de trabalho, ainda existem estereótipos que limitam suas oportunidades. Mulheres mais velhas são frequentemente vistas como adequadas apenas para determinadas áreas, como RH. A equidade salarial ainda é um desafio, com mulheres frequentemente ganhando menos que seus colegas homens, como foi o meu caso durante esses 10 anos nessa última empresa e posição, onde eu ganhava 25% a menos que meus colegas homens, quando questionei o RH, nunca tive um retorno. Me preocupo muito em estar com 50 anos, uma filha pequena e desempregada, é como não houvesse luz no fim do túnel. Tudo isso me trouxe ansiedade e depressão e estou em tratamento desde então.

Adriana Barbosa, 65 anos, atualmente é mentora e *coach*, ela tem identificado por meio de suas mentoradas que ainda existe poucas mulheres em cargos de liderança, mencionou ainda que em uma das empresas que trabalhou, 51% dos colaboradores eram mulheres, mas menos de 15% estavam em cargos de liderança, mencionou ainda que:

> Infelizmente não há espaço para mulheres com mais de 50 anos no mercado de trabalho, foi nessa idade que fui desligada e nunca mais consegui me recolocar, partindo para o empreendedorismo. Parece tudo muito bonito, mas é uma fase que nos dá insegurança. Me lembro que me sentia extremamente deprimida, sem entender ao certo tudo o que estava acontecendo. Eu consegui me reinventar, transitar de carreira, continuo me aprimorando, mas essa não é a realidade da maioria das mulheres.

Ana Maria Gonçalves, 40 anos, é sócia em uma empresa de auditoria e consultoria, ela diz que:

> Embora, a empresa não tenha nenhuma ação voltada ao etarismo, nós contratamos como freelancer profissionais acima de 50 anos para projetos específicos, o que tem sido uma ótima experiência. Nos clientes, eu sinto que eles confiam mais nos profissionais mais velhos e experientes, o que tem sido muito positivo.

Benedita da Silva, 43 anos trouxe o seguinte ponto em relação ao etarismo e a ocupação de mulheres em cargos de liderança:

> A empresa onde trabalho, não possui nenhum projeto relacionado ao etarismo. Vejo ainda que as mulheres nas reuniões são constantemente desrespeitadas, interrompidas e validadas. Embora haja mais mulheres no mercado de trabalho hoje, a nossa participação em cargos de liderança ainda enfrenta muitos desafios. Muitas vezes para eu ser aceita, adotei comportamentos masculinos. As mulheres ainda precisam lutar para serem reconhecidas e valorizadas em suas posições.

É possível identificar por meio das entrevistas, que as mulheres ainda possuem muitos objetivos, mas ainda estão descrentes em relação à participação das mulheres no mercado de trabalho, principalmente em cargos de liderança. As mulheres se sentem fragilizadas em relação ao processo de envelhecimento, uma vez que ele traz muitas inseguranças, desesperança e problemas de saúde. A vitalidade e jovialidade na aparência não existem mais, o que faz com que as mulheres tenham maiores desafios.

Foi surpreendente verificar que as mulheres possuem muitos sonhos a serem realizados, projetos, transição de carreira, como é o caso da Millena Xavier de 73, que atualmente é gerente de *facilities*, mas quer trabalhar como corretora de imóveis. Marcia Tiburi, 63 anos, planeja continuar a sua carreira na área de desenvolvimento humano, digitalizando seus cursos e conhecimentos para alcançar mais pessoas:

> Desejo continuar trabalhando e ajudando pessoas, principalmente as mulheres. Quero continuar relevante e ativa no mercado de trabalho. No âmbito pessoal, quero aproveitar a vida ao lado de meu parceiro e estar presente na vida de minha filha.

As mulheres acima de 55 anos, se sentem mais livres e com tempo para cuidarem de si, o que traz uma melhora na autoestima, principalmente das aposentadas, que agora, a exemplo de uma participante, trabalha como mentora e no desenvolvimento humano, com um propósito maior, uma vez que agora podem se expor sem medo de represálias. Nessa perspectiva, Carl Jung (2014) aborda acerca dos arquétipos, que se referem aos modelos universais de

comportamento. Para as mulheres, são atribuídos os arquétipos que se tornam mais forte com o envelhecimento da “Grande Mãe”, “Anciã” e a “Sábia”. Essa etapa da vida pode vir acompanhada com uma nova forma de poder, focada na vivência, no cuidado e mais tranquila.

Apesar do processo pessoal da mulher poder se reinventar, fica evidente a ausência de políticas nas organizações. Esse resultado também foi identificado no estudo de Pereira (2014), na qual teve como objetivo compreender o fenômeno do etarismo no trabalho por meio de entrevistas com gerentes desempregados, com idade acima de 45 anos. Participaram desse estudo, 18 profissionais, 10 mulheres e 8 homens. Os resultados evidenciam a demanda por de intervenções específicas, tendo em vista que, ao contrário do que acontece com a diversidade de gênero e a diversidade racial, raramente são realizadas iniciativas para que se potencialize a diversidade etária nas organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar etarismo e gênero, verifica-se que as mulheres sofrem impactos desses fenômenos. Considerando essa perspectiva, observou-se que a mulher apesar das conquistas nas últimas décadas, tem passado por muitas adversidades no mundo do trabalho. Ocupar cargos de liderança é desafiador, tendo em vista que apesar do ingresso da mulher no mercado, esses eram ocupados quase que exclusivamente por homens. Assim sendo, a mulher ocupava posição secundária. Essa perspectiva afeta o cotidiano profissional de mulheres líderes. Além das mulheres sofrerem em virtude do gênero elas ainda lidam com a idade. O duplo preconceito se faz uma realidade em muitas profissionais.

Nessa perspectiva, esse estudo identificou entre as participantes muitas adversidades: na categoria (i) carreira, verificou-se as adversidades em virtude da maternidade, da adaptação da sua carreira em virtude da carreira do marido; (ii) etarismo: a maioria enfatizou que já sofreu preconceito em virtude do envelhecimento; (iii) sentimentos: ansiedade, estresse, frustração foram os principais sentimentos mencionados, contudo para algumas o fato de terem experiência e poderem refazer a rota profissional traz sentimentos de realização; (iv) práticas organizacionais: não há práticas organizacionais pertinentes ao etarismo nas empresas onde as participantes atuam.

Portanto, esse estudo demonstra a necessidade de avanços na conscientização e ampliação de políticas públicas no combate do preconceito de gênero e do etarismo, subsidiando uma sociedade mais justa. É necessário trabalhar em conjunto para a construção consciente do despertar da empatia e a redução dos preconceitos implícitos.

As organizações precisam fomentar cada vez mais a diversidade de forma que também contemplem pessoas de diversas gerações. Portanto, o etarismo e a discriminação de gênero contra a mulher não pode ser resumida a tão somente uma questão econômica, nem a uma questão individual das mulheres. A diminuição expressiva de desigualdade de gênero perpassa pela revisão da estrutura de poder e do contexto social.

Considerando o resultado desse estudo, é essencial que haja nas organizações, a implementação de políticas de diversidade e inclusão que contempla também orientações acerca da proibição de discriminação de idade e gênero. Essas políticas devem ser divulgadas e aplicadas.

Além disso, é necessária a sensibilização contínua para que os colaboradores compreendam a importância do combate ao etarismo. Além disso, sugere-se que as

organizações trabalhem na forma de comunicação com as profissionais a partir de 40 anos, por meio de treinamentos. Esses treinamentos podem ocorrer por meio de palestras e *workshops*.

Outra estratégia refere-se ao processo de contratação e promoção que deve considerar as competências e as habilidades sem preconceitos associados à idade ou gênero. Assim, deve-se ter critérios definidos tanto para a contratação quanto para a promoção, por meio de avaliações justas sem práticas etaristas. Nesse sentido, considerar a contratação ou promoção de mulheres com mais idade para novas posições é uma boa prática social e de gestão.

Faz-se mister também o apoio no processo de desenvolvimento da carreira, por meio de programas com mentoria para mulheres de distintas idades, o que pode auxiliar nas barreiras do preconceito. Assim, deve-se garantir que as mulheres líderes tenham acesso às mesmas oportunidades de desenvolvimento e crescimento na carreira. Logo, a aprendizagem contínua no decorrer da vida e as oportunidades de requalificação devem ser promovidas a fim de facilitar a integração no mercado de trabalho das mulheres com idade a partir de 40 anos.

Portanto, desenvolver ações e campanhas que visem a desconstrução de atitudes e comportamentos etaristas é essencial na construção de uma sociedade mais igualitária, cujas oportunidades se estendam a todos, inclusive as mulheres de todas as idades. A construção das boas relações alicerçadas na solidariedade entre gerações, é possível por meio dessas ações na qual as organizações podem fomentar um ambiente de trabalho mais inclusivo, colaborativo, de aprendizagem contínua, que forma que minimizem o sofrimento da mulher no mercado de trabalho.

Sugere-se, portanto, mais estudos e pesquisas no sentido de compreender melhor esse fenômeno e como as mulheres líderes enfrentam o etarismo e o preconceito de gênero, apesar da amostra desse estudo ser significativa, é apenas um recorte. Mais investigações podem melhor evidenciar esses problemas, tendo em vista a escassez de estudos, visando informações para as políticas públicas.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, A. O. **Da Política Nacional do Idoso ao Estatuto do Idoso:** a difícil construção de um sistema de garantias de direitos da pessoa idosa. In: Alcântara, A. O., Camarano, A. A., & Giacomin, K. C. **Política nacional do idoso:** velhas e novas questões. Rio de Janeiro: Ipea, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEUVOIR, S. de. **A velhice**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2018.

BELTRAMINI, L. M.; CEPELLOS, V. M.; PEREIRA, J. J. Mulheres jovens, "teto de vidro" e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 6, p. 1-25, 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.611 de 3 de julho de 2023.** Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14611.htm Acesso em 06 de mar. de 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Estatuto do Idoso**. 1. ed., 2.ª reimpr. - Brasília: Ministério da Saúde, 2003.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706QP063OA Acesso em: 17 de dezembro de 2023.

CASTILLA, E. J. Alcançando a meritocracia no local de trabalho. **MIT Sloan Management Review**, 2016.

CEPELLOS, V. M. Feminização do envelhecimento: Um fenômeno multifacetado muito além dos números. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, *[S. l.]*, v. 61, n. 2, p. 1–7, 2021. DOI: 10.1590/s0034-759020210208. Disponível em: https://hml-bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/82273. Acesso em: 28 set. 2023.

CEPELLOS, V. M. Mulheres Executivas e seus Corpos: as Marcas do Envelhecer. **Organizações e Sociedade**, n. 29, v. 100, Jan-Mar. 2022. Disponível em: https://www.scielo.br/j/osoc/a/8578hYmsjWcPHSV5W3vrvrP/?lang=pt Acesso em: 28 set. 2023.

CEPELLOS, V. M.; TONELLI, M. J.; Aranha Filho, F. J. E.; Lins, J. Envelhecimento nas Organizações: Preconceito ou Tendência? **GV Executivo**, v. 12, p. 24-27, 2013. Disponível em: https://pesquisaeaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/envelheciment.pdf. Acesso em: 28 set. 2023.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de Pesquisa:** Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CORRÊA, L. S. Envelhecimento feminino e etarismo nas organizações: o desafio da mulher madura no mundo do trabalho. **Organicom**, v. 20, n. 41, p. 120-134, 2023. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/206721 Acesso em: 24 de jan. de 2025.

CISNE, M. Feminismo, luta de classes e consciência militante feminista no Brasil. Tese de Doutorado. UERJ. 2013. Disponível em: http://www.bdtd.uerj.br/handle/1/15881
CODO, W. **Por uma psicologia do trabalho: Ensaios recolhidos**. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 2006.

CORRÊA, L. S. Envelhecimento feminino e etarismo nas organizações: o desafio da mulher madura no mundo do trabalho. **Organicom**, *[S. l.]*, v. 20, n. 41, p. 120-134, 2023. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.206721. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/206721 Acesso em: 28 set. 2023.

DALBÉRIO, J. F. M. **Desafios da pesquisa**. Franca: Unesp, FHDSS; 2006.

DAWALIBI, N. W.; ANACLETO, G. M. C.; WITTER, C., Goulart, R. M. M.; AQUINO, R. d. C. d. (2013). Envelhecimento e qualidade de vida: Análise da produção cientifica da SciELO [Aging and quality of life: Analysis of scientific production in SciELO]. **Estudos de Psicologia**, *30*(3), 393–403. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0103-166X2013000300009 Acesso em: 28 set. 2023.

DEL PRIORE, M. **Sobreviventes e guerreiras: uma breve história da mulher no Brasil de 1500 a 2000**. Planeta Estratégia, 2020.

DHAMI, M; JOSHI N; SHARMA, S. Is ageism a silent Evil Appraising the Youth Perspectives toward elderly. **Indian Journal of Gerontology**, Vol.37, no.1, 64-78, 2023.

DWECK, R. A beleza como variável econômica: reflexo nos mercados de trabalho e de bens e serviços. Rio de Janeiro, RJ: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 1999.
EY Brasil. **Expectativas dos profissionais sobre o mercado de trabalho**. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/workforce/expectativas-dos-profissionais-sobre-o-mercado-de-trabalho. Acesso em: 17 de dezembro de 2023.

EY E MATURI - EY Brasil. **Expectativas dos profissionais sobre o mercado de trabalho**. 2023. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/workforce/expectativas-dos-profissionais-sobre-o-mercado-de-trabalho. Acesso em: 17 de dezembro de 2023.

FARIAS *et al.*, E. C. de. **Os desafios da mulher acima dos 50 anos no mercado de trabalho**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) - Escola Técnica Estadual do Jaraguá, São Paulo, 2024. Disponível em: http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/27636 Acesso em: 24 de jan. de 2025.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

IORI, K. F.; SILVA, R. C. de S. A feminização do mercado de trabalho e a "questão social" expressa no gênero. connection line - **Revista Eletrônica do Univag**, [S. l.], n. 23, 2020. DOI: 10.18312/connectionline. v0i23.1590. Disponível em: https://www.periodicos.univag.com.br/index.php/CONNECTIONLINE/article/view/1590. Acesso em: 28 set. 2023.

G1 – **Globo**. **Mulheres ganham em média 205% menos que homens no Brasil**. 2022. Disponível em: https://g1.globo.com/dia-das-mulheres/noticia/2022/03/08/mulheres-ganham-em-media-205percent-menos-que-homens-no-brasil.ghtml. Acesso em: 28 set. 2023.

GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

GOUZE, M. Declaração dos direitos da mulher e cidadã. **Interthesis**, UFSC, Santa Catarina, 179. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/interthesis/article/view/54986/35894. Acesso em: 28 set. 2023.

GRUBB, V. M. **Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. Autêntica Business, 2018. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=8-JfDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=quando+as+empresas+contratam+pessoas+a+partir+dos+45+anos,+elas+tendem+a+n%C3%A3o+apresentar+um+plano+de+carreira+para+esta+popula%C3%A7%C3%A3o&ots=pwA27Zou66&sig=tKUKM1EVfPiT6Wtr8BCL-gn7ePA#v=onepage&q&f=false Acesso em 12 de jun. de 2024.

HANASHIRO D.; PEREIRA M. O Etarismo no Local de Trabalho: Evidências de Práticas de "Saneamento" de Trabalhadores Mais Velhos. **RGO – Revista Gestão Organizacional**. Chapecó, v. 13, n. 2, Mai-Ago 2020. Disponível em: https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/issue/view/300 https://conteudo.gptw.com.br/150-melhores-2020 Acesso em: 28 set. 2023.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. Cadernos de pesquisa, v. 37, p. 595-609, 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cp/a/cCztcWVvvtWGDvFqRmdsBWQ/?for Acesso em: 17 de dezembro de 2023.

IRIGARAY, H.; VERGARA, S. C. Mulheres no ambiente de trabalho: Abrindo o pacote "gênero." *In:* **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. 2009.

JUNG, C. G. **Four archetypes**. Routledge, 2014.

KELTNER, Dacher et al. Emotional expression: Advances in basic emotion theory. **Journal of nonverbal behavior**, v. 43, p. 133-160, 2019. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s10919-019-00293-3 Acesso em 29 de mar. de 2025.

KWONG, A.N.L.; YAN, E. How Do Face-to-Face, Extended and Vicarious Intergenerational Contacts Impact on Young People's Attitude and Prosocial Behaviour Toward Older People? **Ageing International**, n. 47, 724–742, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s12126-021-09437-7 Acesso em: 28 set. 2023.

LOTH, G. B.; SILVEIRA, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecentes. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 65-82, 2014. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/2735/273531662005.pdf Acesso em 12 de jun. de 2024.

LUCIFORA, C.; VIGANI, D. What if your boss is a woman? Evidence on gender discrimination at the workplace. **Review of Economics of the Household**, v. 20, n. 2, p. 389-417, 2022. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s11150-021-09562-x Acesso em: 24 de jan. de 2025.

MARTÍNEZ N.; VINAS, A.; MATUTE, H. Examining potential gender bias in automated-job alerts in the Spanish market. **PLoS One**. 2021 Dec 10;16(12):e0260409. doi: 10.1371/journal.pone.0260409.

MEDEIROS, F.; ALVES, P. de C. S. As Relações de Gênero, os Estereótipos e a Violência Simbólica no Mercado de Trabalho. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 10, n. 1, p. 127-144, out. 2020. ISSN 2237-7956. Disponível em: https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/3496. Acesso em: 14 dez. 2023.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research in Practice**: Examples For discussion and Analysis. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 2002.

MIRZA, R; MC DONALD, L; TAMBLYN-WATTS L. It´s time to retire ageism against older Workers. **University of Toronto Quarterly**, v. 90, issue 2, 155-168, Spring 2021.
MICHEL, M. L. *et al.* Diversidade no ambiente de trabalho: a frequência do tema em uma revista de negócios. **CIS-Conjecturas Inter Studies**, v. 22, n. 16, p. 15-29, 2022. Disponível em: https://www.conjecturas.org/index.php/edicoes/article/view/1960Acesso em 12 de jun. de 2024.

MORATO, L.; FERREIRA, H. O mercado de trabalho para idosos: a consultoria como possibilidade de atuação. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 20, n. 3, p. 1097-1104, sept. 2020. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572020000300007&lng=es&nrm=iso DOI: http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.3.19426. Acesso em: 14 dez. 2023.

MIGUEL, Fabiano Koich. Psicologia das emoções: uma proposta integrativa para compreender a expressão emocional. **Psico-usf**, v. 20, p. 153-162, 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pusf/a/FKG4fvfsYGHwtn8C9QnDM4n/?format=pdf&lang=pt Acesso em 29 de mar. de 2025.

NEUBERG, Steven L.; COTTRELL, Catherine A. Intergroup emotions: A biocultural approach. *In:* From prejudice to intergroup emotions. **Psychology Press**, 2016. p. 265-283.

Disponível em: https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315783000-15/intergroup-emotions-steven-neuberg-catherine-cottrell Acesso em 29 de mar. de 2025.

OLIVEIRA, S. **Gerações:** encontros, desencontros e novas perspectivas. São Paulo: Editora Integrare, 2017.

OSPINA J.; CLEVELAND, J.; GIBBONS, A. The Relationship of Employment Scarcity and Perceived Threat With Ageist and Sexist Attitudes. **Work, Aging and Retirement**, v. 5, n. 3, Jul. 2019, p. 215-235. Disponível em: https://doi.org/10.1093/workar/waz003. Acesso em: 14 dez. 2023.

PEREIRA, M. F. M. W. M. **Um estudo sobre o etarismo nas organizações**. 2014. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.

PERRET, Q. M.; COSTA, G. M. T. da. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho: a importância de uma gestão eficaz. **Revista de Educação do Ideau**, Alto Uruguai, v. 13, n. 27, p.1-15, jan. 2018. https://www.caxias.ideau.com.br/wp-content/files_mf/7dd81009e310a0f81e97f6db67ff7fd9403_1.pdf Acesso em: 17 de dezembro de 2023.

PERROT, M. **Os excluídos da história**: operários, mulheres e prisioneiros. Editora Paz e Terra, 2017.

QUEIROZ, C. M. da S. **Etarismo Feminino e as questões acerca do envelhecer**. 2023.48 folhas. Monografia - (Bacharel em Psicologia) FASIPE Cuiabá. Disponível em: http://104.207.146.252:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/729/CELMA%20MENDES%20DA%20SILVA%20QUEIROZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em 14 de set. de 2024.

SAKURA, I. Mulheres, Velhices e Espaços de Representação. *In*: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, Curitiba. **Anais [**…**]**. Curitiba: Universidade de Tuiutí do Paraná, 2016. Disponível em: https://www.portalintercom.org.br/anais/sul2016/resumos/R50-0773-1.pdf. Acesso em: 14 dez. 2023.

SILVA, R.; HELAL, D. Ageism in Organizations: Issues for Discussions. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 9, n. 1, p. 187-197, janeiro-junho, 2019. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7043575 Acesso em: 14 dez. 2023.

SILVA F; CAMARGO E; ROMEIRO D. Envelhecimento, Ageismo e Gestão Organizacional: A interface revelada a partir de três revisões de literatura. **Revista Inclusiones – Revista de Humanidades Y Ciências Sociales**. v. 10. p. 147-168, 2023.

SOUZA, L. K. de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos brasileiros de psicologia. Rio de Janeiro. Vol. 71, n. 2 (maio/ago. 2019), p. 51-67**, 2019. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/pdf/arbp/v71n2/05.pdf Acesso em: 16 set. 2024.

SUBLETT, J. F.; VALE, M. T.; BISCONTI, T. L. Bisconti. Expanding Benevolent Ageism: Replicating Attitudes of Overaccommodation to Older Men**. Experimental Aging Research,** v. 48, n. 3, p. 220-233, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1080/0361073X.2021.1968666. Acesso em: 28 set. 2023.

WAINWRIGHT, D. *et al.* Prolongamento da vida profissional e gestão da mudança. O local de trabalho está preparado para o trabalhador idoso? **Envelhecimento e Sociedade**, 39, 2397–2419, 2019. Disponível em: https://doi:10.1017/S0144686X18000569 Acesso em: 28 set. 2023.

YOKOMIZO, P.; LOPES, A. Aspectos socioculturais da construção da aparência no envelhecimento feminino: uma revisão narrativa. **Revista Kairós-Gerontologia**, *[S. l.]*, v. 22, n. Especial26, p. 285–317, 2019. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/view/2176-901X.2019v22iEspecial26p285-317. Acesso em: 28 set. 2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

1. Nome do projeto: ETARISMO FEMININO NO MERCADO DE TRABALHO Impactos emocionais no âmbito profissional e pessoal

2. Características e objetivos gerais da pesquisa: A pesquisa está sendo conduzida por Andrea Lo Buio Copola, estudante do MPGC – Linha Gestão de Pessoas, Diretora trabalhista da PP&C Auditores e Consultores, e conta com o financiamento próprio.
A pesquisa está sendo desenvolvida como trabalho de conclusão de curso do Mestrado Profissional de Gestão da Competitividade – Linha Gestão de Pessoas. O objetivo deste estudo é abordar o impacto emocional do processo de envelhecimento na dinâmica do mercado de trabalho, com especial atenção ao fenômeno do etarismo no contexto feminino. O estudo busca destacar a relevância de conscientizar a sociedade acerca da necessidade de manter uma diversidade geracional no ambiente laboral, ressaltando os benefícios que equipes compostas por diferentes faixas etárias podem proporcionar, tais como: maior produtividade, inovação e impacto positivo tanto no âmbito corporativo quanto na sociedade em geral.

3. Procedimentos:
Será utilizado a abordagem qualitativa, uma vez que o objeto de pesquisa é o etarismo feminino no mercado de trabalho, que deve ser analisado por meio de um enfoque interpretativista.
Será apresentado questionário aos participantes e todas as entrevistas serão efetuadas pessoalmente ou via ferramenta eletrônica (teams, zoom, google meeting, entre outros)
Após as gravações serem transcritas e checadas, assim como terem os nomes dos participantes e das empresas eliminados, as gravações serão apagadas. As transcrições serão armazenadas em plataforma eletrônica, no diretório pessoal da pesquisadora,
protegidas por senha. Serão mantidas como dados primários da pesquisa.

4. Participação na pesquisa: Sua participação nesta pesquisa consistirá em na coleta de dados por meio de questionário devidamente submetido ao comitê de ética da FGV.
Os dados serão coletados pessoalmente ou via ferramenta eletrônica e os áudios serão devidamente registrados.
Não haverá tratamento da gravação, a mesma será utilizada para transcrição e análise, sendo descartada ao término da pesquisa.
As informações serão extremamente confidenciais e protegidas pela LGPD.
A entrevista é individual gravada sobre seu conhecimento e percepções com duração média de 30 a 40 minutos, de acordo com sua disponibilidade.

5. Sobre a gravação da entrevista:

- ✓ Autorizo a gravação integral em áudio e vídeo;
- ✓ Autorizo a gravação parcial (neste caso, cabe ao entrevistado informar os trechos que deseja
- ✓ que não sejam reproduzidos ou divulgados) em áudio e vídeo;
- ✓ Autorizo a gravação integral apenas em áudio;
- ✓ Autorizo a gravação parcial (neste caso, cabe ao entrevistado informar os trechos que deseja
- ✓ que não sejam reproduzidos ou divulgados) apenas em áudio;
- ✓ Não autorizo qualquer gravação.

6. Voluntariedade e direito de desistência: Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

7. Riscos e benefícios:
Participar da pesquisa em questão, pode ser uma experiência valiosa e enriquecedora, que poderá lhe trazer os seguintes benefícios:

- ✓ Reflexões sobre o tema estudado
- ✓ Aumento do conhecimento
- ✓ Acesso ao resultado da pesquisa
- ✓ Oportunidade de networking.

Em relação aos riscos, podemos citar o desconforte e o estresse que a pesquisa poderá trazer ao participante, a partir das reflexões que serão necessárias.
A participação na pesquisa não implicará em custos para os participantes.

8. Direito de confidencialidade: A fim de assegurar sua privacidade, os dados obtidos por meio desta pesquisa não serão identificados

9. Garantia de acesso aos dados e dúvidas em geral: Você poderá tirar dúvidas sobre o projeto e sobre sua participação, além de obter acesso aos seus dados, a qualquer momento através dos contatos indicados abaixo.

Andrea Lo Buio Copola, mestranda do MPGC – linha de Gestão de Pessoas.
Contato: alb.copola@ppc.com.br;
Cel: 11-96900-5530

Comitê de Conformidade Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas – CEPH/FGV: Praia de Botafogo, 190, sala 1511, Botafogo, Rio de Janeiro, RJ, CEP 22250-900. Telefone (21) 3799-6216. E-mail: etica.pesquisa@fgv.br.

10. Consentimento: Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine via clicksign este documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável.

Eu, _____, declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação nesta pesquisa, e que concordo em participar.

[Cidade e Estado], ____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____

APÊNCIDE B - Entrevista

ETARISMO FEMININO NO MERCADO DE TRABALHO

Impactos emocionais nos âmbitos profissional e pessoal

Nome:
Idade:
Formação:
Raça:
Tempo de empresa:
Estado Civil:
Possui filhos/ Quantos/ Idade:
Cargo:
Segmento de mercado da empresa em que atua:
( ) Industria ( ) Comercio ( ) Finanças ( ) Transportes, comunicações, *utilities*
( ) Saúde ( ) Produção Agrícola ( ) Construção ( ) Mineração ( ) Governo
( ) Educação ( ) Serviços

Sobre a Carreira:

1) Me conte brevemente sobre sua trajetória profissional.

2) Quais foram os seus principais desafios ao longo da sua carreira? Como você lidou com eles?

3) Em algum momento da sua trajetória profissional você teve que renunciar sua vida pessoal? Como você lidou com isso?

4) Você já vivenciou algum tipo de preconceito em sua carreira? Como lidou com isso?

5) Durante a sua vida profissional, você percebeu que houve algum cruzamento entre os preconceitos de gênero e idade, ou seja, pelo fato de você ser mulher e estar com aquela idade? Quando e porquê? Como você lidou com isso?

6) Você sente que a sua trajetória profissional teve algum impacto em sua carreira? Se sim, qual? Como você lidou com isso?

Sobre etarismo:

7) Como você percebe a questão da idade no ambiente de trabalho? Como você se sente em relação a isso?

8) Como você percebe a presença de estereótipos relacionados a idade da mulher no mercado de trabalho? Como você se sente em relação a isso?
9) Qual a sua percepção das outras mulheres e homens mais jovens em relação a você no ambiente de trabalho? Como você se sente em relação a isso?
10) Você percebe alguma diferença na ascensão da carreira entre homens e mulheres a partir de 40 anos? Como se sente em relação a isso?

Sobre práticas organizacionais:

11) A empresa em que você trabalha possui alguma ação voltada ao etarismo? Se sim, como funciona essa ação? Como você se sente com relação a isso? Ex: planos de contratação 40+, 50+, 60+

12) Conte-me um pouco sobre a sua percepção do que está acontecendo em sua empresa em relação a participação das mulheres em cargos de liderança. Como você se sente em relação a isso?

Sentimentos:

13) Quais sentimentos a maternidade lhe trouxe em relação a sua carreira e a sua vida pessoal?

14) Como você se sente emocionalmente com relação ao seu processo de envelhecimento? Como está lidando com isso?

15) Quais os seus planos para o futuro tanto no âmbito profissional quanto no pessoal? Como se sente em relação a eles?

Finalização:

16) Você gostaria de acrescentar algo sobre o que conversamos?