



Revista Organizações & Sociedade
2022, 29(100), 154-180

© Autores 2022

DOI 10.1590/1984-92302022v29n0006PT

ISSN 1984-9230

www.revistaoes.ufba.br

NPGA, Escola de Administração

Universidade Federal da Bahia

Editora Associada:

Cintia Rodrigues

Recebido: 15/04/2021

Aceito: 20/10/2021

Mulheres Executivas e seus Corpos: as Marcas do Envelhecer

Renata Assis Vieira^a

Vanessa Martines Cepellos^a

^a Fundação Getulio Vargas, São Paulo, Brasil

Resumo

O presente artigo se relaciona às mulheres executivas e seus corpos envelhecidos. O fenômeno do envelhecimento populacional e a feminização da velhice são fatos mundiais. A literatura sobre o corpo sócio-hierarquizado aponta que corpos masculinos, brancos e magros são privilegiados nas organizações. Este estudo tem por objetivo compreender como as mulheres executivas vivenciam seus corpos envelhecidos no contexto organizacional. A discussão se mostra relevante, uma vez que existem poucos estudos relacionados à mulher em processo de envelhecimento e os relacionados ao corpo são ainda mais escassos, evidenciando-se uma lacuna teórica. Foram realizadas vinte entrevistas semiestruturadas com mulheres com idade de quarenta anos ou mais que atuam ou atuaram em diversos segmentos de mercado no país. A pesquisa permitiu concluir que, somando-se aos desafios, escolhas e dúvidas enfrentadas no cotidiano durante toda a jornada profissional, as mulheres têm que conviver com um corpo que está em processo de decadência, pesado, cansado, lento, rígido, limitador e menos atrativo aos olhos. Este estudo revela que além do gênero, a idade também importa dentro das organizações no contexto atual. Corpos de mulheres mais velhas se apresentam menos valorosos e parecem ter que ocupar lugares desprestigiados na hierarquia social. Para mitigar os prejuízos, as mulheres buscam procedimentos estéticos, adotam mudanças alimentares e prática de exercícios com o objetivo de disfarçar o envelhecimento.

Palavras-chave: mulher; envelhecimento; ageísmo; corpo; aparência.

Introdução

O envelhecimento populacional é um fenômeno mundial e acontece em ritmo acelerado em todos os países do mundo (Dardengo & Mafra, 2019). Como tal, deve ser analisado pelas empresas e pela sociedade (Lawrence, 1988; 1996). Dados apontam que, até 2025, a parcela da população que continuará crescendo será a de pessoas com idades próximas ou acima dos cinquenta anos (Wong & Carvalho, 2006).

No Brasil, o processo de envelhecimento populacional acontece de forma acelerada e tem relação direta com o envelhecimento da força de trabalho (Cepellos & Tonelli, 2017). Considerando a população brasileira, Litvak (2019) afirma que seu pico será atingido em aproximadamente 25 anos. Dessa forma, a questão etária ganha relevância no mundo corporativo, uma vez que a idade é um fator importante para o executivo e que, quando convergido para as mulheres, tem sua importância elevada ao se considerar que há um fenômeno denominado feminização da velhice (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2020; Sakura, 2016). A feminização do envelhecimento é um processo complexo e multifacetado, que vai além dos aspectos quantitativos de um maior número de idosas do que idosos, pois elas enfrentam maiores dificuldades durante a inserção, manutenção e progressão de suas carreiras, devido ao preconceito de gênero e idade (Cepellos, 2021). Dessa forma, as empresas precisam se preparar para a questão do envelhecimento, que se configura como uma tendência, especialmente se considerarmos a força de trabalho envelhecida feminina.

Apesar da importância do contexto sociodemográfico, existem poucos estudos relacionados à mulher em processo de envelhecimento nos estudos organizacionais (Ford, Atkinson, Harding, & Collinson, 2021; Jyrkinen & McKie, 2012; Still & Timms, 1998), e os relacionados ao corpo das executivas em processo de envelhecimento são ainda mais escassos, evidenciando-se uma lacuna teórica. Um dos estudos realizados por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) abordou a percepção de mulheres executivas que chegaram a alto nível de posição hierárquica, e 69% da amostra era contemplada por mulheres nas faixas etárias mais jovens, com até quarenta anos de idade. O interesse deste artigo é contemplar a outra parte ainda pouco estudada, que são as mulheres a partir dos quarenta anos de idade e as implicações do corpo para a experiência dessas mulheres. Além disso, pesquisar sobre mulheres executivas é um tema relevante na medida em que as mulheres representam apenas 33,1% do total de postos de trabalho e quando o nível hierárquico se eleva, o índice cai demasiadamente para 13,7% (Gontijo & Melo, 2017). Alcançar cargos executivos não é a única dificuldade enfrentada pelas mulheres. Elas se deparam diariamente com questionamentos, dilemas, inseguranças e medos, sendo de ordem pessoal e/ou profissional e, embora venham conquistando, com o tempo, a ascensão no mercado de trabalho, ainda enfrentam obstáculos no cotidiano, já que boa parte das organizações ainda tem seus valores como masculinos; assim, quando a mulher assume cargos executivos, além de comprovar sua competência, ela tem que enfrentar desafios ligados ao ambiente corporativo masculino (Reis et al., 2018).

Não obstante a escassez de estudos sobre o corpo da mulher executiva envelhecida, o tema se mostra relevante na medida em que as mulheres mais velhas pensam mais sobre sua forma e aparência corporal do que os homens (Ferraro et al., 2008) e quando se considera o corpo no contexto de trabalho, as organizações tendem a minimizar os efeitos do corpo ignorando-o (Beatty, 2007). Enquanto a ideologia organizacional busca neutralizar ou fazer corpos invisíveis de qualquer tipo, as características únicas dos corpos das mulheres tornam especialmente difícil ignorar a

corporeidade. Isso ocorre porque as mulheres geralmente são valorizadas pelos homens por sua beleza, que está associada à juventude e à capacidade reprodutiva (Beatty). Mas, e quando esse corpo envelhece? Segundo Goldenberg (2012), o corpo pode se mostrar um veículo fundamental para a ascensão social e para o mercado de trabalho e, quando se trata de mulheres mais velhas, o corpo reflete o avanço da idade, o que acarreta insegurança e medo, pois a mulher pode sofrer, mesmo que de forma velada, preconceitos no ambiente de trabalho. Podemos imaginar, portanto, que os desafios enfrentados pelas mulheres envelhecidas com relação aos seus corpos são muitos.

Diante de tal constatação, o presente trabalho busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: como as mulheres executivas vivenciam seus corpos envelhecidos no contexto organizacional? Para respondê-la, foram realizadas vinte entrevistas semiestruturadas com mulheres com idade de quarenta anos ou mais, que atuam ou atuaram em diversos segmentos de mercado no país. Os dados foram analisados a partir da análise de conteúdo de Bardin (2016), por meio da técnica de análise temática (Braun & Clarke, 2006).

A seguir será apresentado o referencial teórico, em que serão abordados tópicos como o ageísmo e o corpo nos estudos organizacionais. Na sequência, serão apresentados os procedimentos metodológicos, posteriormente será apresentada a análise e discussão dos dados, finalizando com as considerações finais do estudo.

Ageísmo e mulheres: aparência e outras questões

O preconceito com relação aos adultos mais velhos é chamado de ageísmo. O termo ageísmo foi citado pela primeira vez por Robert Butler, gerontologista e pesquisador, no final da década de 1960. Butler (1989) afirma que ageísmo se refere a toda e qualquer ação que envolva intolerância com o sujeito, por conta de sua idade. A temática do ageísmo é uma preocupação recente da academia nacional e é tratada interdisciplinarmente, de forma mais enfática nas áreas da psicologia e demografia, geriatria e comunicação, sendo pouco estudada na área de administração, o que denota a necessidade de realização de mais estudos sobre o tópico (Helal & Viana, 2021).

O ageísmo também está atrelado aos estereótipos associados aos profissionais mais velhos. Sobre este assunto, Loth e Silveira (2014) identificaram que há três categorias de percepções: percepções estereotipadas de si mesmos, dos outros e dos jovens. Sobre as percepções de si mesmos, notam-se os aspectos positivos, como maior experiência e conhecimento, maior vivência, respeitabilidade, entre outros. Com relação à percepção dos outros, verificou-se aspectos negativos, como obsolescência e resistência à mudança, inabilidade, menor dinamismo, entre outros. As percepções dos profissionais mais velhos com relação aos mais jovens são mais positivas devido à capacitação tecnológica e energia vital, o que reforça a continuidade e presença do etarismo direcionado aos mais velhos, perpetuado pelos próprios indivíduos pertencentes a esse grupo etário. Estudiosos proclamam, no entanto, que a velhice precisa ser vista como um momento de continuação, e não necessariamente de finitude e adoecimento (Silva & Helal, 2019).

O ageísmo nas organizações reflete o que a sociedade pensa em relação às pessoas mais velhas (Dennis & Thomas, 2007) e é fortalecido pela forte presença de jovens no mercado de trabalho (Cepellos, 2013), fator que interfere na absorção da mão de obra mais velha (Goldani, 2010).

É papel das organizações combater o ageísmo, criando mais oportunidades para os trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, já que eles podem contribuir com sua sabedoria e experiência, além de ensinar e orientar jovens trabalhadores (Silva & Helal, 2019). No entanto, não é o que vem acontecendo nas organizações do Brasil, que têm investido pouco no combate ao preconceito e à discriminação com os sujeitos mais velhos, facilitando assim a prática ageísta (Cepellos & Tonelli, 2017). Goldani (2010) afirma que reconhecer o preconceito etário como um problema é o primeiro passo para eliminá-lo, e na sequência, deve-se escolher um método para combatê-lo. A fim de melhor compreender o ageísmo nas organizações, França, Siqueira-Brito, Valentini, Vasques-Menezes, & Torres (2017) elaboraram e validaram um instrumento pioneiro no país, denominado Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (Eaco). Tal instrumento é utilizado para mensurar o ageísmo no contexto organizacional, o que pode ajudar a área de recursos humanos a combater esse preconceito e a desenvolver políticas para estender a vida de trabalho dos profissionais mais velhos.

O ageísmo torna a orientação de atividades entre os grupos de pessoas de diferentes faixas etárias difícil e, para diminuir barreiras existentes, as empresas devem promover projetos com equipes intergeracionais, pois a percepção com isso é a de que, aliando a colaboração e a experiência dos mais velhos ao avanço tecnológico melhor absorvido e entendido pelos mais jovens, a organização será beneficiada com trabalhos fundamentados e consistentes (Lawrence, 1988). O combate ao ageísmo e adoção de estratégias facilitadoras de integração por meio de grupos intergeracionais poderiam permitir experiências interpessoais satisfatórias, contribuindo para o significado dado ao trabalho pelos profissionais mais velhos (Macêdo, Bendassolli, Torres, & França, 2020; Siqueira-Brito, França, & Valentini, 2016). Dessa forma, as organizações podem contar com quebras de paradigmas e de preconceitos (Cepellos & Tonelli, 2017).

As mulheres são as principais vítimas do ageísmo (Duncan & Loretto, 2004), especialmente no contexto de trabalho, uma vez que os homens em idade avançada tendem a ser mais valorizados do que as mulheres (Barrett & Naiman-Sessions, 2016). Segundo Jyrkinen & McKie (2012), as executivas se sentem pressionadas a estarem “sempre jovens”, experimentam assédio sexual ou comentários sexuais no trabalho. Além disso, o conhecimento frequentemente está associado com homens mais velhos, que não sofrem, necessariamente, as desvantagens por envelhecerem e aparentarem a idade. Outro ponto é que as mulheres são interpretadas como “velhas” bastante cedo, às vezes quando elas têm apenas quarenta anos de idade (Jykinen & McKie) e podem apresentar dificuldades de recolocação no mercado de trabalho, além de barreiras ao acesso à formação e progressão na carreira quando possuem cinquenta anos ou mais (Moore, 2015). Nesse sentido, para as mulheres, “a idade é potencialmente um duplo prejuízo: elas frequentemente sofrem discriminação etária em idades mais jovens que os homens” (Fineman, 2014, p. 1721).

Algumas mulheres podem ser excluídas por não apresentarem “a forma ideal de profissional”, o que demonstra a existência de preconceito com relação à aparência (Moore, 2015). Sobre isso, em termos de sexualização, tem-se que muitas mulheres mais velhas podem se sentir “invisíveis” em contextos formais (Jykinen & McKie, 2012), o que está alinhado com a percepção geral de que a atratividade física das mulheres diminui se comparada com a atratividade física dos homens (Royal Society for Public Health & The Calouste Gulbenkian Foundation, 2018). Em uma pesquisa que tinha como objetivo investigar os motivos pelos quais mulheres mais velhas optaram por deixar os cabelos brancos, Cecil, Pendry, Salvatore, Mycroft, & Kurz (2021) identificaram duas

razões principais: competência e autenticidade. Apesar de querer evitar a percepção de uma pessoa mais velha e, portanto, “incompetente”, as mulheres se sentiam autênticas com os cabelos grisalhos. No entanto, elas adotaram outras práticas de beleza para atenuar os efeitos dos cabelos, indicando conflito entre uma aparência (subjetivamente) autêntica e as percepções de competência da sociedade (Cecil et al.). Essa perspectiva sobre as mulheres mais velhas tende a ser reforçada pela indústria cultural, que acaba por limitar a capacidade de desenvolver uma representação cultural diversa e não ageísta do envelhecimento feminino (Raisborough, Watkins, Connor, & Pitimson, 2021). Um dos pontos associados ao ageísmo contra as mulheres está ligado ao corpo, conforme veremos de forma mais detalhada na próxima seção.

O corpo nos estudos organizacionais: o corpo sócio-hierarquizado

Flores-Pereira (2010) afirma que os estudos organizacionais vêm apresentando adaptações do conhecimento gerado no campo de outras áreas, como a filosofia, ao tomarem o corpo humano como referencial de análise do contexto organizacional. A autora discute as formas pelas quais um modelo específico de corpo (corpo biológico) tem sido o paradigma principal para a construção da teoria e prática organizacional e demonstra como uma concepção diferente de corpo humano (corpo social e corpo pessoa) nos permite repensar a teoria e prática administrativa.

Flores-Pereira (2010) afirma que foi a partir do estudo de Mauss (2003) que a temática do corpo, para além de sua perspectiva biológica, começa a se constituir em uma nova disciplina. O corpo passa a ser considerado um objeto que representa a sociedade em que vive e, simultaneamente, ancorado em um momento histórico específico. A autora apresenta as quatro linhas de estudo do corpo: corpo sócio-simbólico, corpo sócio-hierarquizado, corpo sociopolítico e corpo pessoa (*embodiment*). Com relação a esta pesquisa, ela tem como base a concepção de corpo sócio-hierarquizado.

De acordo com Flores-Pereira (2010), os estudos da linha de corpo sócio-hierarquizado defendem “o argumento de que os grupos culturais atribuem uma ordem hierárquica social para os corpos e, a partir dessa premissa, buscam politizar tal processo classificatório” (p. 420). Esse tipo de estudo tem possibilitado reconhecer hierarquias sociais, desigualdades étnicas, relações de poder, oferecendo, junto com esse reconhecimento, um espaço de politização dessas relações. Nesse sentido, os estudos problematizam a tradicional legitimação do social pelo biológico, a partir do levantamento dos modos pelos quais os corpos têm sido utilizados na prescrição de papéis sociais e, portanto, nas assimétricas relações de poder. Tal linha de pesquisa é trabalhada, principalmente, pela corrente da antropologia simbólica, recebendo também a contribuição de perspectivas pós-estruturalistas.

O argumento teórico apresentado por essa linha é de que o corpo é um símbolo para se problematizar as relações hierárquicas da sociedade. Segundo Flores-Pereira (2010), a ideia é de problematizar uma tendência de tratar cargos como instituições neutras e meritocráticas, conforme se esforça para fazer crer a racionalidade burocrática. Acker (1990) afirma que a estrutura organizacional, por exemplo, não é neutra em termos de gênero, ao contrário, ela pressupõe um trabalhador que, na verdade, é um homem. Sendo assim, imagens do corpo masculino e da masculinidade permeiam os processos organizacionais, marginalizando as mulheres e contribuindo para a manutenção da segregação de gênero nas organizações.

Gatens (1996) concorda e acrescenta que corpo que parece interessar às organizações é aquele que comporta a representação de um “homem artificial”, neutro e universal: branco, masculino, magro, disciplinado e produtivo. De acordo com Souza (2014), esse corpo permitiria a ele um lugar de privilégio dentro da “normalidade” e hegemonia. Segundo Fernandes e Barbosa (2016), “assim como há uma ordem social, há uma ordem corporal – e desvios a essa ordem. A ordem corporal inicia e revela a ordem social” (p. 73). Para os autores, a centralidade corpórea, construídas a partir dos corpos que buscam a manutenção da saúde (apelando à sua vigilância e autocuidado, a partir de estilos de vida saudáveis, dietas etc.), que são adequados à imagem (corpo virtual, forjado por editores de imagem) e que estão no *podium* (corpos atléticos, inseridos em uma sociedade que glorifica a competição), se torna uma instância com grande poder no jogo social.

Trethewey (1999) analisa como os discursos organizacionais e de gênero são literalmente escritos nos corpos das mulheres de maneiras que muitas vezes restringem suas identidades profissionais. A pesquisa revelou que um corpo profissional é um corpo “em forma” (*fit*), que propositalmente emite sinais e mensagens por meio do comportamento corporal, comportamentos não verbais e performances (como um texto a ser lido), o corpo da mulher profissional se posiciona como excessivamente sexual. Esses três temas indicam como os corpos das mulheres profissionais são normalizados e tornados dóceis em contextos organizacionais.

Quando se trata do corpo executivo ideal, Meriläinen, Tienari, & Valtonen (2015) afirmam que além da questão estética (corpo “em forma”), os sentidos e uma maneira sensorial de saber permeiam as práticas por meio da qual candidatos executivos são avaliados pelos headhunters. A partir da condição física dos candidatos os headhunters inferem sua aptidão e capacidade de ser ágil e móvel. Portanto, “estar em forma” é de extrema importância para os executivos. A concepção do “executivo ideal” mobilizado pelo trabalho dos headhunters reproduz um determinado tipo de masculinidade, que serve para manter as relações de poder na sociedade em termos de gênero, idade e raça, trazendo prejuízo para os que fogem à norma. Logo, segundo Flores-Pereira (2010), problematizar tem como objetivo apresentar que há expectativas de gênero/sexo, estética, cor de pele, habilidades corporais específicas que, em última análise, representam as hierarquias de uma sociedade maior. Nesse sentido, o corpo é apresentado como parte importante do processo de classificação e, por esta razão, sua presença nas organizações deve ser politizada. O que ocorre, no entanto, quando se trata do corpo de uma mulher mais velha?

Quando associado ao envelhecimento, o corpo passa a ser coadjuvante, pois se torna o delator do envelhecimento. A velhice é tão inconveniente a ponto de não nos reconhecermos na pessoa velha; é vivida na juventude como uma realidade anunciada, mas nunca presente (Domingues & Freitas, 2019). Além disso, o ser humano é vulnerável às pressões socioculturais, que afirmam que a beleza do corpo está diretamente ligada à aparência, à saúde e ao cuidado, como uma resposta ao padrão social (Fin, Portella, & Scortegagna, 2017). Os autores afirmam que, no Brasil, o fato de deixar o corpo na sua aparência natural é sinônimo de desleixo e falta de cuidado, fato que ganha importância quando se é gordo ou envelhecido. Além disso, o relógio biológico exerce uma pressão ainda maior para as mulheres executivas no que diz respeito à maternidade, uma vez que pode haver uma sobreposição temporal da maternidade com a fase profissional (Tanure, 2007), assim como a menopausa, que apresenta implicações culturais e repentina mudança psicológica, associada à perda do símbolo da feminilidade e do receio de se tornar menos desejada sexualmente (Steiner, 1973).

Procedimentos metodológicos

A fim de compreender como as mulheres executivas vivenciam seus corpos envelhecidos no contexto organizacional, foram realizadas vinte entrevistas semiestruturadas com mulheres de quarenta anos ou mais de idade que atuam ou tenham atuado em diversos segmentos de mercado no país. O recorte etário foi determinado a partir dessa idade cronológica, pois há indícios de que mulheres com quarenta anos já são consideradas velhas para o mercado de trabalho (Cepellos, 2016). O roteiro utilizado era composto por 25 perguntas e estruturado em duas partes: a primeira visava a coleta de dados característicos das entrevistadas (idade, estado civil, número de filhos, formação, profissão e cargo) e a segunda era composta por questões relacionadas ao preconceito em relação à mulher no ambiente de trabalho, ao envelhecimento, à menopausa, ao corpo que envelhece, aos cuidados com o corpo que se fazem necessários a partir do envelhecimento e à aparência.

Esta pesquisa se trata, portanto, de uma pesquisa qualitativa em que, por meio de entrevistas semiestruturadas, é possível realizar mudanças ou refinamentos da questão de partida, de acordo com o entrevistado (Creswell, 2007).

Para a seleção das participantes, foi utilizada a rede de contatos de uma das pesquisadoras. Vale ressaltar, no entanto, que a pesquisadora em questão é executiva, branca, heterossexual, cisgênero e pertencente a uma classe social privilegiada, o que influenciou na obtenção de uma amostra predominantemente similar a essas características. Para a seleção das entrevistadas, foram consideradas mulheres que ocupavam posições de liderança estratégica (cargos de gerentes e acima), que estivessem em atividade e que atuassem em empresas de grande porte no Brasil, ou que estivessem em processo de transição de carreira, em segmentos diversos como: farmacêutico, eletroeletrônico, alimentício, automotivo, publicitário, financeiro, jurídico, entre outros, dos setores público e privado. Dessa forma, as cinco mais próximas foram convidadas pessoalmente e no decorrer do processo foi empregada a técnica “*snowball sampling*”, em que, de acordo com Sanchez e Nappo (2002), os primeiros entrevistados indicam outros para participar, e assim sucessivamente.

Como técnica de análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin (2016), por meio da técnica de análise temática de Braun & Clarke (2006).

Pretendia-se realizar as entrevistas presencialmente e onde melhor conviesse para as entrevistadas, preferencialmente no ambiente de trabalho delas, pois, segundo Creswell (2007), poderia ser observado seu comportamento em detalhes no local em que desempenham suas atividades profissionais, no entanto, em função do período das entrevistas ter ocorrido entre os meses de abril e maio de 2020, coincidindo portanto com o pico do fenômeno da pandemia de Covid-19, as entrevistas tiveram duração média de 33 minutos e foram realizadas por meio das ferramentas digitais Zoom ou Teams, de acordo com a preferência da entrevistada. Tais ferramentas possibilitam a realização de reuniões on-line, que podem acontecer com câmeras abertas, permitindo que o pesquisador realize a entrevista face a face com o entrevistado. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas.

O critério utilizado para a quantidade de entrevistas realizadas foi a saturação dos temas que emergiram dos dados. Durante o processo, constatou-se que alguns deles apresentaram maior frequência e importância, em função de sua aderência ao estudo, o que, depois, possibilitou trazer análises e contribuições para o referido trabalho. A técnica empregada foi a análise temática de Braun & Clarke (2006). A análise dos dados ocorreu em três fases: (a) familiarização com os dados,

que ocorreu já no momento das entrevistas e da transcrição; (b) geração de códigos, que foram evidenciados por meio da frequência em que eram cogitados, entonações das falas e expressões corporais e faciais das entrevistadas; (c) definição dos temas, que se deu a partir do agrupamento dos códigos, considerando-se os fatores aderência e complementaridade ao presente estudo.

O perfil das entrevistadas pode ser conferido na Tabela 1. Os nomes das entrevistadas foram preservados, a fim de garantir o anonimato e, por isso, foram utilizados pseudônimos.

Tabela 1
Perfil das entrevistadas

Entrevistadas	Idade	Cidade onde trabalha	Estado	Raça	Formação	Posição
Marina	47	São Paulo	São Paulo	Branca	Administração de empresas	Gerente de marketing
Eduarda	50	São Paulo	São Paulo	Branca	Direito	Árbitra de direito
Virgínia	56	Caxias	Rio Grande do Sul	Branca	Psicologia	Diretora de RH
Valéria	51	São Paulo	São Paulo	Branca	Engenharia de alimentos	Diretora de marketing
Carolina	47	São Paulo	São Paulo	Amarela	Administração de empresas	Consultora de pesquisa
Andréa	48	São Paulo	São Paulo	Branca	Engenharia	Diretora do instituto
Jussara	50	Joinville	Santa Catarina	Branca	Comunicação social	Empresária
Ray	61	Porto Alegre	Rio Grande do Sul	Branca	Psicologia	Consultora de carreira
Stephanie	43	São Paulo	São Paulo	Branca	Direito	Gerente geral
Bárbara	55	São Paulo	São Paulo	Branca	Ciências da comunicação	Vice-presidente comercial
Antônia	47	São Paulo	São Paulo	Branca	Comunicação social	Diretora de operações
Ilma	47	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	Branca	Administração de empresas	Gerente de marketing
Audrey	48	São Paulo	São Paulo	Branca	Administração de empresas	Consultora de carreira
Raquel	48	São Paulo	São Paulo	Parda	Administração de empresas	Pesquisadora
Tatiane	48	Santa Catarina	Santa Catarina	Branca	Administração de empresas	Diretora área pública
Úrsula	45	São Paulo	São Paulo	Branca	Engenharia	Diretora de marketing
Maria	48	São Paulo	São Paulo	Branca	Psicologia	Diretora de RH

Entrevistadas	Idade	Cidade onde trabalha	Estado	Raça	Formação	Posição
Camile	54	Santiago	Chile	Parda	Contabilidade	Ex-executiva em transição de carreira
Elídia	53	São Paulo	São Paulo	Branca	Administração de empresas	Diretora executiva de marketing
Fany	52	São Paulo	São Paulo	Preta	Comunicação social	Gerente administrativa de transportes sobre trilhos

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A familiarização inicial com os dados se deu já no momento das entrevistas, sendo implementada na transcrição, por meio de notas evidenciando falas, entonações, expressões corporais/faciais das entrevistadas e insights, que emergiram durante o processo. Ademais, para facilitar o posterior agrupamento em temas e subtemas, dependendo do assunto abordado, a fala foi destacada, permitindo construir gradualmente a análise, bem como, ter flexibilidade para inserir ideias e constatações, que emergiram durante as interlocuções. No decorrer da análise foi possível identificar trinta códigos, dos quais os 23 que mais possuíam citações e aderência com a pergunta de pesquisa foram selecionados e elencados. Esses códigos foram: preconceito, assédio, renúncia, arrependimento, cultura e valores, idade, corpo que envelhece, cuidado com o corpo, plástica e cirurgia, uso de cosméticos e remédios, aparência, juventude, experiência, mulher velha, envelhecimento, bagagem, maturidade, equilíbrio, relógio biológico, menopausa, idade sentida, idade percebida, futuro.

Para a definição dos temas foram considerados os códigos mencionados acima, o fator complementaridade existente entre eles e a pergunta de pesquisa, chegando-se a três temas que possuem relação direta o corpo da mulher executiva: contexto vivido, sinais do envelhecimento e estratégia de mitigação. Os temas foram divididos em subtemas, conforme a Tabela 2.

Tabela 2

Temas e subtemas

Temas	Subtemas
Contexto vivido	Ageísmo
	Menopausa
	Metabolismo
Sinais do envelhecimento	Doenças
	Aparência
Estratégias de mitigação	Cuidados com o corpo

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Análise e discussão dos dados

Ao longo desta seção, serão exploradas a análise e discussão dos resultados com base nos temas (contexto vivido, sinais do envelhecimento e estratégias de mitigação) e subtemas (ageísmo, menopausa, metabolismo, doenças, aparência e cuidados com o corpo) que emergiram a partir das entrevistas, conforme apresentado na seção anterior.

Contexto vivido

O primeiro tema, denominado contexto vivido, apresenta o ageísmo percebido pelas mulheres executivas entrevistadas, especialmente no ambiente de trabalho.

Ageísmo

“Eu sinto talvez mais do que nunca que a idade no mundo corporativo pesou para mim” (Virgínia, 56 anos). A partir das entrevistas, foi possível verificar que o ageísmo, ou seja, o preconceito pela idade, atrelado ao fato de ser mulher, faz parte do contexto vivido pelas mulheres participantes desta pesquisa. Quando indagadas sobre a existência ou não de preconceito no dia a dia, as entrevistadas foram enfáticas ao afirmarem que sim, existe. A partir de suas respostas, foi possível perceber que, além de se sentirem inseguras por trabalharem em ambientes considerados masculinos, ainda enfrentam preconceitos em função da idade, conforme é possível visualizar nas falas das entrevistadas:

Eu acho que sim, existe preconceito em relação à mulher velha, na empresa em que trabalho, a idade é um pouco uma barreira, porque eu vejo que eles querem preparar novos líderes, e com mais de cinquenta, você já não vai ser preparada para uma liderança futura. Você já não cabe na faixa que eles querem de novos líderes para o futuro. (Valéria, 51 anos, 2020)

Eu estou saindo da empresa nos próximos meses e acredito que um dos principais motivos é porque para a empresa que trabalho atualmente, eu sou velha! Porque a empresa é jovem e hoje eu sou a executiva mais velha da empresa . . . Eu acho que esse fator idade, agora, pesou. Eu percebo, ao longo dos anos mais recentes, que eu sou cada vez menos abordada no mercado para novas posições, conecto isso à idade. (Virgínia, 56 anos, 2020)

De acordo com a literatura, o ageísmo é fortalecido pela forte presença de jovens no mercado de trabalho (Cepellos, 2013). Os dados desta pesquisa mostram que, aliado a essa concepção dos jovens no mercado de trabalho, mais do que não investir no combate à discriminação de profissionais mais velhos (Cepellos & Tonelli, 2017), as empresas parecem reforçar as práticas ageístas, sendo produtoras ativas deste preconceito, na medida em que priorizam o preparo de novos líderes jovens, conforme a fala de Valéria, e desligam pessoas mais velhas, conforme a experiência refletida na fala de Virgínia.

A recolocação profissional para as mulheres com idade próxima aos cinquenta anos pode ser mais difícil de acontecer. Quando acontece, muitas vezes, elas dão um passo para trás na carreira, assumem cargos inferiores e conseqüentemente, passam a ganhar menos, como pode ser observado por meio das falas das entrevistadas:

Então, eu senti a dificuldade para me recolocar e aí, como eu me recoloquei numa posição um pouco menor, acho que por isso consegui. E como eu tenho uma sensação de que existe um preconceito com as mulheres mais velhas, a gente quanto menos parecer velha possível, é melhor . . . então, eu acho que de alguma maneira influenciou sim, de eu ter aceitado uma posição, um salário menor, para eu poder estar empregada. (Marina, 47 anos, 2020)

No ano passado, eu tive uma experiência interessante com um headhunter que falou pra mim: 'Se você quiser se recolocar, você tem que acelerar até você ter 49, porque depois de 49, você não vai ser recolocada'. (Audrey, 48 anos, 2020)

Nota-se, portanto, como a ordem hierárquica social para os corpos e sua classificação (Flores-Pereira, 2010) se aplica no caso das mulheres mais velhas no contexto organizacional. São corpos que tendem a valer menos e que acabam se submetendo a condições inferiores para poderem permanecer no mercado de trabalho. Essa condição inferior torna ainda mais distante o alcance da mulher em posições de poder à medida que envelhecem. É possível identificar, portanto, a prescrição de papéis sociais (Flores-Pereira) atribuída às mulheres mais velhas. As organizações parecem ter dificuldade de admitir essas mulheres em cargos de liderança, fazendo com que elas se retirem do mundo do trabalho ou ocupem cargos de menor prestígio. Pode-se pensar que as organizações buscam cada vez mais "invisibilizar" esses corpos, pois são menos interessantes e atrativos ao mundo do trabalho.

Em síntese, o preconceito em relação à mulher velha é mais um fator que deve ser somado aos obstáculos enfrentados pelas mulheres que envelhecem no dia a dia. Entende-se que para o mercado de trabalho, a mulher com idade próxima aos cinquenta anos pode ser considerada velha. Não parecer velha, portanto, é um caminho que, na percepção das entrevistadas, pode minimizar os prejuízos profissionais advindos da idade. A próxima seção trará reflexões relacionadas aos sinais do envelhecimento que surgem em seus corpos e que trazem desafios em seu cotidiano como mulheres executivas.

Sinais do envelhecimento

O segundo tema, denominado sinais do envelhecimento, apresenta as principais marcas do corpo que denunciam o envelhecimento das mulheres executivas, sendo elas: a menopausa, metabolismo, doenças e aparência. Os subtemas serão abordados de forma mais profunda a seguir.

Menopausa

“Ela tem um impacto na energia da gente. Então, tem dia que eu estou mais cansada, principalmente, porque eu durmo mal . . . A tua energia muda, sabe?” (Bárbara, 55 anos, 2020). A menopausa se mostrou um elemento importante relacionado ao corpo da mulher executiva e que está atrelado ao seu envelhecimento.

Além de enfrentar os desafios do cotidiano nas empresas, as mulheres frequentemente convivem com o preconceito, com as incertezas da tão temida menopausa e os desafios que ela causa na vida da maioria das mulheres, conforme pode ser visto nas falas das entrevistadas:

Entrar na menopausa fez uma diferença para mim da água para o vinho, até porque foi pá, pum, para mim. Foi um dia sim, outro dia não e nunca mais, né? Eu percebo assim, cansaço, dores no corpo, o cabelo diferente, a unha diferente, a pele diferente e coisas que já não tem como voltar atrás. São marcas. Você acorda um dia, se olha no espelho e fala assim: meu, está marcado, entendeu? Ela marca muito essa coisa de que a curva vai pra baixo. Você já não dorme tão bem, acorda com dor, com cansaço, eu já sinto muito a diferença. (Valéria, 51 anos, 2020)

Por causa da menopausa, a pele se torna extremamente ressecada, você se sente toda craquelada, então, eu uso muito creme e óleo para o corpo, e cremes para o rosto antissinais e anti-idade. Pintura do cabelo, né, chegam os brancos, que precisam de hidratação, sempre tive essa vaidade de cuidar do cabelo, do corpo, do rosto, sempre tive. Ah, o que eu mais tenho são os fogachos, esses calores horrorosos, muito calor, começa a te pegar pelo pescoço e o rosto queima. (Fany, 52 anos, 2020)

Eu sinto um pouco dessas mudanças assim, o cabelo, a pele muda, mas logo que eu entrei na menopausa, eu comecei a fazer reposição hormonal . . . no dia que eu descobri, na semana seguinte, comecei a correr para a reposição, então eu acho que eu não percebo: aquele calor insuportável, engordei... aí, eu não sei a relação entre a menopausa e idade, mas o cabelo muda, a pele muda, acho que tudo muda um pouco, né? (Elídia, 53 anos, 2020)

A partir das falas de Valéria, Fany e Elídia, é possível notar como a menopausa é um evento que revela o envelhecimento. Essa percepção confirma a concepção de que o corpo se torna o delator do envelhecimento, conforme apontam Domingues e Freitas (2019). Ela torna o corpo diferente, mais ressecado, mais cansado. A menopausa parece ter sua importância ao denunciar o envelhecimento a partir do aspecto negativo da decadência física, como é possível ver na fala de Valéria, quando afirma que *“ela marca muito essa coisa de que a curva vai pra baixo”*. Na tentativa de frear o processo de envelhecimento, as mulheres recorrem a produtos anti-idade e buscam repor os hormônios, numa tentativa de suprir o que passou a faltar. É possível questionar:

O que haveria de errado em um processo natural do corpo? Qual o problema com um corpo mais cansado? De acordo com Steiner (1973), a menopausa tem implicações culturais e a mudança psicológica pode ser repentina e, por vezes, traumática, pois ela ainda está associada à perda do símbolo de feminilidade e a se tornar menos desejada sexualmente. Mori e Coelho (2004) também

abordam a vulnerabilidade que a menopausa pode trazer, na medida em que influencia a questão das atividades, das emoções e da vivência de diferentes papéis como mãe, esposa, mulher e trabalhadora. Ainda que os dados reflitam uma implicação pessoal da menopausa, é possível problematizá-la sob a perspectiva social. As mudanças que a menopausa provoca parecem influenciar a performance (dorme pouco, cansaço) e a imagem (pele ressecada, unha diferente), tornando um corpo menos disposto e, conseqüentemente, produtivo. Além disso, o corpo pode se tornar menos desejável e, portanto, conforme apontam Jyrkinen e McKie (2012), “invisível” em contextos formais de trabalho, pois ele se torna menos sexualizado. Trata-se, ainda, das implicações culturais e mudanças psicológicas que associam a menopausa à perda do símbolo da feminilidade e do receio das mulheres se tornarem menos desejadas sexualmente (Steiner, 1973).

Em resumo, à menopausa, nenhuma menção positiva foi declarada. Ao relatar as experiências vividas, as mulheres direcionaram suas falas aos impactos que ela causa, como: medo, insônia, ressecamento (pele, cabelo), falta de energia e de sono.

Metabolismo

“Emagrecer é mais difícil, conseguir dormir profundamente é mais difícil, tudo é mais difícil, né?” (Andrea, 48 anos, 2020). A mudança do metabolismo é uma das principais queixas das mulheres que estão em processo de envelhecimento. Os relatos apontam que essa fase não é facilmente assimilada pelas mulheres. Além do cansaço, das rugas, da flacidez e dos cabelos brancos que podem surgir, as mudanças podem gerar queda no seu rendimento e nos resultados obtidos, conforme as falas abaixo:

Esse é um tema interessante, né, a gente vai percebendo as diferenças, mesmo, cabelo branco, você fica mais cansada, tem mais consciência que o teu corpo mudou, que a menopausa vai chegar. As rugas e a flacidez, eu fazia um pouquinho de musculação e já percebia uma diferença... agora, posso fazer três horas, não vai aparecer nunca o músculo, fica muito mais lento. (Audrey, 48 anos, 2020)

Os limites impostos pelo avanço da idade são encarados com tristeza: *“Sua memória já não é mais a mesma, você já não raciocina com a mesma rapidez”* (Ray, 61 anos, 2020):

Significa tristeza total. Significa realmente um questionamento. É perda de elasticidade, é ruga que aparece: meu Deus, como está caído aqui, como meu cabelo tá assim? Difícil. É difícil na questão hormonal, né, muito esforço para pouco resultado, faz muita academia, a coisa não aparece, bebe um pouquinho mais, a barriga cresce. Eu vejo que tem mais problemas, mais cansaço, mais exigência. (Tatiane, 48 anos, 2020)

Quando as mulheres comentam sobre o metabolismo, elas reclamam que ele se mostra mais lento, que é necessário fazer muito esforço pra pouco resultado, que tudo se torna mais difícil e, por fim, pode ter a memória comprometida e não raciocinar com a mesma rapidez. Mas, por que lidar com um corpo envelhecido é tão sofrido? Pode-se imaginar que seja complexo, pois um corpo

em declínio parece não render conforme aponta Tatiane: *“muito esforço para pouco resultado”*, ou seja, não produz resultados de forma eficiente. Segundo Meriläinen et al. (2015), a partir da condição física do profissional são inferidas a aptidão e capacidade de ser ágil e móvel. Nesse sentido, o corpo da mulher mais velha parece estar longe do “corpo executivo ideal” frequentemente desejado pelas organizações. De acordo com as autoras, o “executivo ideal” reproduz um tipo de masculinidade que serve para manter as relações de poder na sociedade em termos de gênero, idade e raça. Nota-se, portanto, que essa concepção afasta as mulheres mais velhas dos cargos de poder dentro das organizações.

Na medida em que o corpo pode ser considerado um objeto que representa a sociedade em que vive e, simultaneamente, ancorado em um momento histórico específico (Flores-Pereira, 2010), numa sociedade capitalista, como a que vivemos, em que o valor está associado à produtividade, aos mais velhos são atribuídas qualidades predominantemente negativas (Nelson, 2005), já que o corpo não se mostra tão produtivo e rápido, valores importantes no contexto atual. Além disso, as entrevistadas afirmam que o corpo envelhecido apresenta flacidez, barriga e é mais difícil de conquistar músculos. Este corpo, portanto, parece não atingir às expectativas de um corpo que interessa às organizações, geralmente atrelado a um corpo magro (Gatens, 1996) e atlético (Fernandes & Barbosa, 2016), o que as faz distante do modelo do corpo ideal para ocupar cargos de destaque nas organizações.

Resumindo, um aspecto relacionado ao corpo da mulher executiva é seu metabolismo, que se mostra geralmente mais lento, dificultando a manutenção do peso e um sono de qualidade, impactando muitas vezes no resultado de seu trabalho.

Doenças

“Então, são limitações, o envelhecimento me tira oportunidades” (Raquel, 48 anos, 2020). Além das dificuldades relacionadas ao metabolismo mais lento, às oscilações hormonais e aos problemas com autoestima, algumas das entrevistadas passam a conviver com maior risco de doenças relacionadas diretamente com o avanço da idade, como a diminuição da audição, da visão, do sono e da memória. Trata-se de um corpo mais vulnerável em termos de doenças, de mudanças desagradáveis e de ameaça à sua funcionalidade, como pode ser conferido por meio da fala: *“O corpo não responde da mesma maneira. Não dá mais para trabalhar sem óculos, o cabelo branco, então assim, fica bem difícil”* (Marina, 47 anos, 2020).

Ao envelhecer, algumas pessoas sentem uma desobediência em termos de controle do corpo (Bullington, 2006), como é possível ver na fala de Marina, de 47 anos (2020), quando diz que *“o corpo não responde da mesma maneira”*. Ou, ainda: *“Por exemplo, eu não tenho, hoje, a concentração necessária para aprender sobre uma ferramenta de alguma coisa que eu tinha antes, eu não consigo”* (Valéria, 51 anos, 2020).

Você tem uma parcela ali, que vai ser um quadradinho da doença mesmo, que é da idade, que você vai ter, talvez, pouca movimentação, você talvez tenha uma doença de memória. Então, o que sobra é muito pouco, daí dá um baque, assim, aí tu tem que decidir o que é que tu faz. (Tatiane, 48 anos, 2020)

De acordo com Heikkinen (2000), a principal característica do corpo é sua variabilidade, ou seja, a propensão de mudança, sendo o envelhecimento uma experiência de variabilidade, pois o indivíduo começa a sentir que sua relação com o mundo não é mais tão natural e harmoniosa. O que costumava ser parte natural do “eu” parece ser uma experiência nova. Tal experiência pode gerar ansiedade, medo e insegurança (Nilsson, Aarvimäki, & Ekman, 2000). Nota-se, na fala de Valéria, o quanto o envelhecimento “é um baque”, demonstrando que ele pode ser experimentado como um choque para o indivíduo. Para algumas mulheres o envelhecimento é um fardo que chega acompanhado de preconceitos, limitações físicas e questões relacionadas à aparência:

Para mim, o envelhecimento quer dizer a decadência do corpo, da visão e da audição. Se eu quiser obter o máximo de informação, eu tenho que estar mais próxima de determinados locais certo. Veja, não é o meu cognitivo, é o meu físico. (Raquel, 48 anos, 2020)

Mas, por que o envelhecimento se apresenta de forma tão negativa para as entrevistadas? Durante o processo de envelhecimento, as mulheres comentam sobre a iminência de problemas de memória, mobilidade, concentração, obtenção de informação, o que pode trazer prejuízos em suas vidas. Isso pode estar atrelado ao fato de que o ser humano é colocado à serviço da economia e da produção, gerando um corpo produtor que, portanto, precisa ter saúde para melhor produzir (Fernandes & Barbosa, 2016). Nesse sentido, um corpo mais vulnerável às doenças e com menos controle sobre si parece ser um corpo menos valioso em nossa sociedade.

Portanto, a partir das falas das entrevistadas, foi possível observar a convivência das mulheres com as doenças atreladas ao envelhecimento, como dificuldades de audição, visão e de concentração. O envelhecimento parece estar associado, exclusivamente, à decadência do corpo e as limitações físicas revelam a restrição de possibilidades percebida pelas mulheres.

Aparência

“Eu não quero que olhem para mim e falem: ‘Essa cinquentona’, e aí, me rotulem, entendeu?” (Valéria, 51 anos, 2020). A aparência tem um papel muito importante na vida da mulher. Para elas, é o reflexo de quem elas são, se são bem resolvidas, se são seguras, é a imagem delas, conforme é possível visualizar por meio das falas apresentadas ao longo desta seção: “Acho que é meio clichê, mas acho que influencia sim. Nem gosto de pensar nisso, mas a gente se pega. . . por exemplo, meu marido está incomodadíssimo com o meu cabelo branco” (Virgínia, 56 anos, 2020).

Nota-se que a aparência, refletida no fato de ter cabelos brancos, a partir da fala de Virgínia, é algo que pode influenciar na experiência do envelhecimento das mulheres executivas. Esse mesmo fragmento demonstra que o cabelo branco tem implicações no âmbito pessoal, na medida em que não atende às expectativas sociais (Fin, Portella, Scortegagna, & Frighetto, 2015) e faz com que a própria entrevistada apresente dificuldades em lidar com esse fato quando afirma não gostar de “pensar nisso”. Outras falas, no entanto, apontam que não é somente no âmbito pessoal que a aparência sofre pressões, mas também no universo corporativo. Quando não atendem às

expectativas sociais, as mulheres podem sofrer *lookism*, um tipo de preconceito relacionado à aparência (Kramkowska, 2019), especialmente no âmbito de trabalho:

É horrível falar isso, mas eu acho que sim, eu acho que a aparência faz diferença, sim. Porque, ainda, esse mundo corporativo tem conceitos pré-estabelecidos, as pessoas prestam atenção nisso, então, o jeito que você se veste, o jeito que você se porta. (Elídia, 53 anos, 2020)

Quando a gente está com uma idade mais avançada, assim, eu acho que a aparência passa aquela ideia da pessoa bem resolvida, sabe? Que ela está na sua idade, mas ela está bem, ela está, sei lá, com uma roupa descolada ou ela está cuidada, ela está viva. Eu acho que passa essa ideia: estou por aqui, ainda, entendeu? (Tatiane, 48 anos, 2020)

De acordo com algumas entrevistadas, o contexto organizacional possui “conceitos pré-estabelecidos”, ou seja, esperados, com relação à aparência, conforme a fala de Elídia e, nesse sentido, a aparência parece validar a existência dos profissionais, especialmente os mais velhos, nas organizações. A fala de Tatiane expressa esse sentimento quando diz que a aparência é relevante, pois informa que “*está na sua idade, mas está bem*”, ou seja, a aparência acaba compensando uma idade avançada.

A mulher tem sempre que estar bem-vestida, bem penteada, bem-arrumada, porque se tiver um dia... nem todo dia você quer secar o cabelo, passar a base, fazer não sei o que... mas se a gente não fizer, acabamos ouvindo comentários, comigo já aconteceu, ouvi: ‘Nossa, faz quantos dias que você não faz a unha?’ (Marina, 47 anos, 2020)

A pressão pela boa aparência parece atingir de forma mais intensa as mulheres. De acordo com a fala de Marina, quando isso não ocorre, as mulheres correm o risco de ouvir comentários indesejados, na medida em que, conforme Kramkowska (2019), ao corpo é conferida a ideia de se portar como uma vitrine e que, quando convergido para o gênero feminino, a atratividade física se torna fundamental. Isso se mostra ainda mais preocupante quando as mulheres relatam se sentirem constantemente sendo vigiadas por conta da aparência, seja pelo modo como se vestem, se comportam ou pela presença de cabelos brancos. Essa vivência reflete como o corpo da mulher mais velha é normalizado e tornado dócil no contexto organizacional, restringindo suas identidades profissionais (Trethewey, 1999).

Os dados apontam que a aparência é um conjunto de atributos que revelam que a mulher, mesmo estando em processo de envelhecimento, está na ativa. Segundo estudiosos, a beleza corporal da mulher está associada ao que julgam agradável ver e sentir (Fin et al., 2017). Nota-se, então, que a mulher executiva em processo de envelhecimento tende a buscar “visibilidade” no espaço organizacional a partir de uma aparência jovial, desejada e esperada pelos membros da organização. Somente dessa forma ela mostra que ainda está “viva”, conforme termo utilizado por

uma das entrevistadas, sendo, então, reconhecida. Logo, a aparência está além da questão estética, ela reflete a vivacidade, a presença, a disposição e disponibilidade para seguir trabalhando.

Resumindo, para as mulheres em processo de envelhecimento a aparência tem uma importância muito grande, transcende a estética, se relaciona também com o psicológico delas. Nota-se uma pressão social com relação à aparência dessas mulheres e elas se sentem na necessidade de evitarem cabelos brancos, unhas malfeitas, vestimenta inapropriada. Fica evidente o controle que há sobre a imagem que essas mulheres devem ter no âmbito pessoal, sobretudo, no profissional.

Estratégia de mitigação

O terceiro tema, denominado estratégia de mitigação, apresenta os principais cuidados com o corpo que as mulheres entrevistadas adotam para lidarem com o envelhecimento.

Cuidados com o corpo

Você vai colocando só mais um papel na vida, né? E aí, você tem as mesmas 24 horas que todas as outras pessoas. Então, o envelhecer tem o desafio, mesmo, fisiológico de você manter o equilíbrio das coisas, é tudo mais difícil, né? (Andrea, 48 anos, 2020)

A fim de lidar com os efeitos indesejáveis do envelhecimento, conforme apresentado ao longo desta seção, as mulheres entrevistadas buscam estratégias de mitigação, conforme é possível observar a partir das falas apresentadas:

Você tem que dormir melhor para ficar com uma imagem melhor, para não ficar com cara de cansada, a gente tem que se cuidar mais, a gente tem que ir mais ao salão, a gente tem que se vestir melhor. Dá para sentir que no mercado, há exigências, senão é assim, aquela pessoa se largou, né? (Tatiane, 48 anos, 2020)

A fala de Tatiane expressa a necessidade de cuidar da própria imagem, já que o mercado exige alguém que não tenha uma “cara de cansada” e, por isso, as mulheres se sentem mais pressionadas a irem ao salão e a se vestirem melhor, por exemplo. Caso contrário, essas mulheres passariam uma imagem de alguém que “se largou”, ou seja, desistiu, sobretudo, de estar no mercado de trabalho. Os achados confirmaram a ideia de que, no Brasil, o fato de deixar o corpo na sua aparência natural é sinônimo de desleixo e falta de cuidado, especialmente quando se trata de pessoas acima do peso ou envelhecidas (Tanure, 2007).

Ao constatarem a dificuldade para perder peso, dormir, se locomover, além de efeitos como o ressecamento de pele, da unha e do cabelo, entre outras novidades que surgiram durante o processo de envelhecimento, as mulheres adaptaram as rotinas e alguns cuidados se fizeram presentes desde então, como pode ser constatado a partir das falas: “*Você tem que ficar*

constantemente adequando sua alimentação, exercícios físicos para tentar manter, de novo, um corpo que seja saudável, que não venha te trazer problemas ou restrições no futuro” (Stephanie, 43 anos, 2020) e

Eu tenho uma boa dermatologista, eu tenho um bom cabeleireiro, então, eu tento me manter em ordem, mas é lógico que tem limite. Tem uma hora que você percebe que não está fazendo aquele efeito que fazia antes. Mas eu sou uma pessoa cuidadosa. Meu cabelo está sempre tingido, então assim, eu acho que é muito mais isso. (Bárbara, 55 anos, 2020)

Você viaja para fora e compra remédio, vitamina, creme para o rosto, creme para o cabelo, né? Vou muito mais ao dermatologista, uso cremes diariamente, de manhã e à noite, coisa que eu nunca fiz. Acho que com certeza, tem uma mudança aí de comportamento. (Elídia, 53 anos, 2020)

Vale ressaltar que a experiência de envelhecimento para mulheres pode ser ainda mais complexa e permeada de preconceitos quando é atravessada por questões de raça e classe social. Apesar das entrevistadas para este trabalho vivenciarem de forma tão negativa seus corpos envelhecidos, elas eram predominantemente brancas e de classe social privilegiada, o que as possibilita lidar com o corpo também de forma particular, conforme foi visto na análise das entrevistas. Essas mulheres possuem acesso a produtos e tecnologias, diferentemente de outras mulheres menos privilegiadas. Nesse sentido, minimizar os efeitos do envelhecimento também se mostra uma estratégia que pode ser utilizada por poucas mulheres em nossa sociedade, já que ela é realizada, predominantemente, por meio do consumo.

Considerações finais

Este estudo foi desenvolvido com foco na mulher executiva em processo de envelhecimento e buscou-se responder à pergunta de pesquisa: como as mulheres executivas vivenciam seus corpos envelhecidos no contexto organizacional? Assim, foi possível conferir a desigualdade de gênero e de idade que ainda existem, bem como a prática, mesmo que velada, de ageísmo nas empresas. As poucas mulheres que ocupam altos cargos executivos, além de conferirem o envelhecimento, podem se sentir intrusas em ambientes tidos como masculinos, fatos que contribuem para insegurança, que por sua vez, estimula constante autoimposição de pressão.

A primeira contribuição teórica do artigo está atrelada à influência que o corpo exerce sobre a mulher executiva. Os dados revelaram que o corpo é central na experiência da mulher executiva em processo de envelhecimento, pois traz diversos desafios, como a convivência com os efeitos da menopausa, das mudanças no metabolismo (peso, lentidão, cansaço etc.), das doenças e das questões relacionadas à aparência. Todos esses fatores estão associados a uma experiência que, em grande parte, é vivenciada de forma desagradável, na medida em que as entrevistadas entendem que o corpo está em processo de decadência em função da idade. Nota-se, ainda, o esforço em gerenciar esse corpo que necessita de cuidados constantes e estar conforme a sociedade espera, especialmente quando se leva em consideração o ambiente organizacional, em que se valoriza o

corpo jovem. Nota-se, portanto, que as mulheres se mostram, muitas vezes, desconfortáveis no próprio corpo. Pode-se pensar que essa vivência está atrelada a como esses corpos são bem recebidos (ou não) no contexto organizacional. O que fica claro é que o corpo envelhecido tende a não se encaixar nos padrões de “corpo executivo ideal” esperado pelas organizações (Meriläinen et al., 2015), o que afasta mulheres envelhecidas da possibilidade de se manterem ou alcançarem postos de poder. Logo, não há como negar que há expectativas de gênero/sexo, estética, cor de pele, habilidades corporais específicas, conforme nos lembra Flores-Pereira (2010), mas também expectativas com relação à idade. Isso ficou mais evidente quando algumas das participantes disseram que a partir de determinado momento da vida a idade cronológica poderia dificultar o acesso ao mercado de trabalho, especialmente em determinadas posições hierárquicas. Então, a recolocação profissional se tornaria mais inviável, sendo necessário, muitas vezes, se submeter a posições inferiores ou buscar formas de mitigar o envelhecimento, de forma a estarem de acordo com as exigências sociais. Além das questões funcionais do corpo, as mulheres se preocupam demasiadamente com a aparência dele, o que leva à segunda contribuição do estudo.

A segunda contribuição teórica se relaciona à importância da aparência do corpo para essas mulheres. São poucos os estudos nacionais e internacionais envolvendo o tema envelhecimento e aparência (Ainsworth & Hardy, 2008; Yokomizo & Lopes, 2019). A aparência está relacionada aos aspectos físicos, comportamentais, atitudinais e estéticos (Cepellos, Silva, & Tonelli, 2019). A literatura revela as imposições soberanas exigidas pela sociedade relacionadas à estética, principalmente quando se trata do corpo feminino (Cardoso, 2019), confirmando, assim, que o sentimento não se deve apenas a fatores imaginários, mas à realidade vivida, uma vez que para elas, a aparência é a mensagem que elas passam. Os achados dessa pesquisa confirmam que o corpo profissional esperado pelas organizações é um corpo “em forma” (*fit*) e que o corpo da mulher se posiciona como excessivamente sexual (Trethewey, 1999). Portanto, o corpo que foge à regra e que não se encaixa no padrão é, geralmente, um corpo menos prestigiado.

Nesta pesquisa, o corpo da mulher executiva em processo de envelhecimento é vivenciado a partir de uma pressão social, um controle sobre sua forma, tamanho e aparência. É um corpo para agradar aos outros e que deve estar conforme a organização espera: jovial e, de preferência, magro. A modernidade, de acordo com Fernandes-Eloi Dantas, Sousa, Cerqueira-Santos e Maia (2017), enaltece corpos jovens que exibem a magreza e a beleza. A beleza, segundo Fin et al. (2017), está atrelada à aparência, saúde e cuidado, como uma resposta ao padrão social. As mulheres executivas em processo de envelhecimento parecem sentir essa pressão de perto. Percebe-se então um reforço negativo em relação à imagem da mulher velha. Além de questões estéticas, as entrevistadas revelaram que a aparência também mostrou refletir valores, como vivacidade, presença e disposição para trabalhar.

A terceira contribuição teórica está relacionada ao fato de que, geralmente, os estudos tratam da questão de gênero quando se referem ao corpo esperado nas organizações, sendo um corpo masculino (Acker, 1990) e que seja branco, magro, disciplinado e produtivo (Gatens, 1996). Neste artigo, identificou-se que não somente o gênero, mas a idade também importa. Um corpo de mulher com uma idade avançada parece não ter valor para as organizações, sendo categorizado como menos relevante, obsoleto e que deve se submeter a cargos inferiores se ainda quiser estar presente nas organizações. A partir da perspectiva do corpo sócio-hierarquizado, nota-se que o corpo da mulher mais velha está geralmente localizado em uma posição desprestigiada socialmente,

reforçando relações assimétricas de poder. Conforme nos lembra Flores-Pereira (2010), apesar da tendência de tratar cargos como instituições neutras e meritocráticas, foi possível observar que as organizações pressupõem um modelo de profissional que não contempla o corpo de uma mulher envelhecida. Esse achado está em consonância com Acker, que aponta que a estrutura organizacional não é neutra em termos de gênero. O corpo da mulher mais velha parece ser um corpo desviante (Souza, 2014), sendo necessário e urgente, portanto, repensar as lógicas organizacionais que, ao invés de acolherem esses corpos e proporcionarem maiores possibilidades, impõem formas de ser que os restringem e, muitas vezes, os expulsam do ambiente organizacional. Nesse sentido, é importante que se considere a concepção de corpo humano a partir da perspectiva de corpo sócio-hierarquizado para se repensar tanto as teorias como as práticas administrativas, conforme sugere Flores-Pereira (2010). É necessário refletir sobre o rompimento com a concepção de corpos hierarquizados e sobre a possibilidade de diferentes corpos circularem no contexto organizacional.

Outro ponto que merece ser discutido é a perspectiva negativa de envelhecimento que predominou ao longo da análise dos dados, ainda que aspectos positivos do fenômeno já tenham sido abordados na literatura a partir do ponto de vista da liberdade que o envelhecimento pode proporcionar aos indivíduos (Sakura, 2016). Nas entrevistas realizadas, as mulheres também comentaram sobre aspectos positivos do envelhecimento, mas eles não foram utilizados durante a análise formal para este trabalho, na medida em que não estão relacionados com o tópico central do artigo. As mulheres entrevistadas apontam que os aspectos positivos do envelhecimento estão frequentemente atrelados a determinados comportamentos e sentimentos, como por exemplo, maior segurança e serenidade para escolherem quais brigas comprar no mundo corporativo, além de apontarem que a experiência aliada à sabedoria auxilia em decisões, como focar no que realmente agrega para o negócio. Dessa forma, mesmo que não abordado em profundidade, o estudo mostra que o envelhecimento tem seu lado positivo. No entanto, sob o ponto de vista corporal, os aspectos negativos parecem predominar na experiência das mulheres executivas envelhecidas e por isso foram majoritariamente explorados ao longo deste artigo.

Concluindo, foi possível observar que, assim como afirmam Mavin e Grandy (2016), as mulheres líderes pertencentes a uma classe social privilegiada detêm o poder por meio de suas posições formais, mas permanecem marginalizadas nas relações sociais porque seus corpos femininos estão deslocados nas organizações. Os dados desta pesquisa permitiram ir além, sendo possível adicionar, ainda, que o fator “idade” também influencia na maneira como as mulheres vivenciam essa marginalização. No entanto, apesar de a idade (cronológica) se apresentar como um indicador de utilidade do profissional em termos de produtividade (Sennett, 2007), notou-se que, no caso das mulheres, o corpo envelhecido, com suas características particulares (cabelos brancos, lentidão, mais pesado, com rugas etc.), pode tornar ainda mais explícito o desvalor que possuem em uma sociedade que preza pela produtividade. Parece que as mulheres travam uma luta difícil de ser ganha. É necessário, mais do que nunca, na medida em que mulheres têm conquistado cada vez mais anos de vida (IBGE, 2019), que os anos adquiridos possam ser desfrutados e não omitidos e negligenciados, especialmente em contextos organizacionais.

Esta pesquisa contribui para o campo dos estudos organizacionais na medida em que revela como o corpo da mulher executiva está submetido às normas sociais e se mostra, muitas vezes, desprestigiado na hierarquia social. Cabe à sociedade repensar os preconceitos acerca da idade e

reconsiderar o posicionamento dos corpos envelhecidos, especialmente de mulheres, no contexto organizacional.

Limitações e sugestões para futuras pesquisas

Apesar das contribuições do artigo, ele apresenta algumas limitações. Nesta pesquisa não foram consideradas mulheres que não ocupam posições executivas e isso pode ter limitado a análise no sentido de não contar com diferentes pontos de vista, o que poderia deixar o trabalho mais robusto. Outra limitação está relacionada ao fato de que não foram abordados os aspectos positivos do envelhecimento a partir dos dados coletados, o que poderia trazer outra perspectiva sobre o fenômeno. Na medida em que o estudo atual buscou entender o ponto de vista das executivas e os desafios enfrentados por elas durante a trajetória profissional, aguçou-se a inquietude por entender a situação do ponto de vista do liderado, principalmente quando essa liderança é feita por uma mulher, sendo uma sugestão para futuras pesquisas. Outra recomendação recai sobre a influência e percepção de headhunters em relação à idade para as pessoas que são consideradas à recolocação profissional. Tal estudo se torna relevante considerando que o headhunter pode ser a primeira barreira a ser enfrentada por mulheres com idade avançada em busca de uma nova oportunidade de trabalho.

Referências

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. Recuperado de <https://bit.ly/3ysLOFD>
- Ainsworth, S., & Hardy, C. (2008). The enterprising self: an unsuitable job for an older worker. *Organization*, 15(3), 389-405. doi:10.1177/1350508408088536
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Coimbra: Edições 70.
- Barrett, A. E., & Naiman-Sessions, M. (2016). 'It's our turn to play': performance of girlhood as a collective response to gendered ageism. *Ageing & Society*, 36(4), 764-784. doi:10.1017/S0144686X15000021
- Beatty, J. E. (2007). Women and invisible social identities: women as the Other in organizations. In D. Bilimoria, & S. K. Piderit (Eds.), *Handbook on women in business and management* (pp. 34-56). Camberley: Edward Elgar.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Bullington, J. (2006). Body and self: a phenomenological study on the ageing body and identity. *Medical Humanitie*, 32(1):25-31. doi:10.1136/jmh.2004.000200
- Butler, R. N. (1989). Dispelling ageism: the cross-cutting intervention. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 503(1), 138-147. doi:10.1177/0002716289503001011
- Cardoso, V. G. (2019). *Discursos sobre a construção corporal da mulher em livros didáticos do ensino fundamental* (Tese de mestrado). Universidade Federal de Goiás, Goiânia, GO.

- Carvalho Neto, A. M., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE Eletrônica*, 9(1). doi:10.1590/S1676-56482010000100004
- Cecil, V., Pendry, L. F., Salvatore, J., Mycroft, H., & Kurz, T. (2021). Gendered ageism and gray hair: must older women choose between feeling authentic and looking competent? *Journal of Women & Aging*, 1-16. doi:10.1080/08952841.2021.1899744
- Cepellos, V. M. (2013). *O envelhecimento nas organizações: das percepções de gestores de recursos humanos às práticas de gestão da idade* (Dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP.
- Cepellos, V. M. (2016). *Os sentidos da idade: morte e renascimento no processo de envelhecimento de mulheres executivas* (Tese de doutorado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP.
- Cepellos, V. M. (2021). Feminização do envelhecimento: um fenômeno multifacetado muito além dos números. *Revista de Administração de Empresas*, 61(2), 1-7. doi:10.1590/s0034-759020210208
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2017). Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, 24(1), 4-21. doi:10.14210/alcance.v24n1.p004-021
- Cepellos, V. M., Silva, G. T., & Tonelli, M. J. (2019). Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. *Organizações & Sociedade*, 26(89), 269-290. doi:10.1590/1984-9260894
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a. ed.). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Dardengo, C. F. R., & Mafra, S. C. T. (2019). Os conceitos de velhice e envelhecimento ao longo do tempo: contradição ou adaptação? *Revista de Ciências Humanas*, 18(2), 1-23. Recuperado de <https://bit.ly/3pYDgmb>
- Dennis, H., & Thomas, K. (2007). Ageism in the workplace. *Generations: Journal of the American Society on Aging*, 31(1), 84-89.
- Domingues, R. C., & Freitas, J. L. (2019). A fenomenologia do corpo no envelhecimento: diálogos entre Beauvoir e Merleau-Ponty. *Revista Subjetividades*, 19(3), e8001. doi:10.5020/23590777.rs.v19i3.e8001
- Duncan, C., & Loretto, W. (2004). Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment. *Gender, Work and Organization*, 11(1), 95-115. doi:10.1111/j.1468-0432.2004.00222.x
- Fernandes-Eloi, J., Dantas, A. J. L., Sousa, A. M. B. D., Cerqueira-Santos, E., & Maia, L. M. (2017). Intersecções entre envelhecimento e sexualidade de mulheres idosas. *Saúde & Transformação Social*, 8(1), 61-71. Recuperado de <https://bit.ly/3yAT1n5>
- Fernandes, L., & Barbosa, R. (2016). A construção social dos corpos periféricos. *Saúde e Sociedade*, 25(1), 70-82. doi:10.1590/S0104-12902016146173
- Ferraro, F. R., Muehlenkamp, J. J., Paintner, A., Wasson, K., Hager, T., & Hoverson, F. (2008). Aging, body image, and body shape. *The Journal of General Psychology*, 135(4), 379-392. doi:10.3200/GENP.135.4.379-392

- Fin, T. C., Portella, M. R., & Scortegagna, S. A. (2017). Old age and physical beauty among elderly women: a conversation between women. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 20(1), 74-84. doi:10.1590/1981-22562017020.150096
- Fin, T. C., Portella, M. R., Scortegagna, S. A., & Frighetto, J. (2015). Estética e expectativas sociais: o posicionamento da mulher idosa sobre os recursos estéticos. *Revista Kairós Gerontologia*, 18(4), 133-149. doi:10.23925/2176-901X.2015v18i4p133-149
- Fineman, S. (2014). Age matters. *Organization Studies*, 35(11), 1719-1723. doi:10.1177/0170840614553771
- Flores-Pereira, M. T. (2010). Corpo, pessoa e organizações. *Organizações & Sociedade*, 17(54), 417-438. doi:10.1590/S1984-92302010000300002
- Ford, J., Atkinson, C., Harding, N., & Collinson, D. (2021). 'You just had to get on with it': exploring the persistence of gender inequality through women's career histories. *Work, Employment and Society*, 35(1), 78-96. doi:10.1177/0950017020910354
- França, L. H. F. P., Siqueira-Brito, A. R., Valentini, F., Vasques-Menezes, I., & Torres, C. V. (2017). Ageismo no contexto organizacional: a percepção de trabalhadores brasileiros. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 20(6), 762-772. doi:10.1590/1981-22562017020.170052
- Gatens, M. (1996). *Imaginary bodies: ethics, power and corporeality*. Londres: Routledge.
- Goldani, A. M. (2010). Desafios do "preconceito etário" no Brasil. *Educação & Sociedade*, 31(111), 411-434. doi:10.1590/S0101-73302010000200007
- Goldenberg, M. (2012). Mulheres e envelhecimento na cultura brasileira. *Caderno Espaço Feminino*, 25(2), 46-56. Recuperado de <https://bit.ly/3dWVHC5>
- Gontijo, M. R., & Melo, M. C. O. L. (2017). Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de instituições privadas de ensino superior de belo horizonte. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23(spe), 126-157. doi:10.1590/1413-2311.157.59314
- Heikkinen, R. (2000). Ageing in an autobiographical context. *Ageing and Society*, 20(4), 467-483. doi:10.1017/S0144686X99007795
- Helal, D. H., & Viana, L. O. (2021). Ageísmo: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. *Conhecimento & Diversidade*, 13(29), 171-191. doi:10.18316/rcd.v13i29.8115
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). Tábua completa de mortalidade para o Brasil – 2018: breve análise da evolução da mortalidade no Brasil. Recuperado de <https://bit.ly/3mtkWkf>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Distribuição da população por grandes grupos de idade. Brasil em Síntese*. Recuperado de <https://bit.ly/3IVpVn2>
- Jyrkinen, M., & McKie, L. (2012). Gender, age and ageism: experiences of women managers in Finland and Scotland. *Work, Employment and Society*, 26(1), 61-77. doi:10.1177/0950017011426313

- Kramkowska, E. (2019). The lookism of a senior citizen's ageing body – utopia or reality? The perspective of polish elderly women and elderly men. *Ex Aequo – Revista Da Associação Portuguesa de Estudos Sobre as Mulheres*, (40), 105-122. doi:10.22355/exaequo.2019.40.07
- Lawrence, B. S. (1988). New wrinkles in the theory of age: demography, norms, and performance rating. *Academy of Management Journal*, 31(2), 309-337. doi:10.2307/256550
- Lawrence, B. S. (1996). Interest and indifference: the role of age in the organizational sciences. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 1-59.
- Litvak, M. (2019, 26 de junho). Está na hora de debater envelhecimento e preconceito etário no mercado de trabalho. *O Estado de São Paulo*. Recuperado de <https://bit.ly/3mtlUwT>
- Loth, G. B., & Silveira, N. (2014). Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 65-82. doi:10.5007/2175-8077.2014v16n39p65
- Macêdo, L. S. S., Bendassolli, P. F., Torres, T. L., & França, L. H. F. P. (2020). Adaptação e validação brasileira da escala Older Workers' Intentions to Continue Working. *Psico-USF*, 25(1), 127-138. doi:10.1590/1413-82712020250111
- Mauss, M. (2003). *Sociologia e antropologia*. São Paulo: Cosac & Naify, 2003.
- Mavin, S., & Grandy, G. (2016). A theory of abject appearance: women elite leaders' intra-gender 'management' of bodies and appearance. *Human Relations*, 69(5), 1095-1120. doi:10.1177/0018726715609107
- Meriläinen, S., Tienari, J., & Valtonen, A. (2015). Headhunters and the 'ideal' executive body. *Organization*, 22(1), 3-22. doi:10.1177/1350508413496578
- Mori, M. E., & Coelho, V. L. D. (2004). Mulheres de corpo e alma: aspectos biopsicossociais da meia-idade feminina. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17(2), 177-187. doi:10.1590/S0102-79722004000200006.
- Nelson, T. D. (2005). Ageism: prejudice against our feared future self. *Journal of Social Issues*, 61(2), 207-221. doi:10.1111/j.1540-4560.2005.00402.x
- Nilsson, M., Aarvimäki, A., & Ekman, S. (2000). Feeling old: being in a phase of transition in later life. *Nursing Inquiry*, 7(1), 41-49. doi:10.1046/j.1440-1800.2000.00049.x
- Raisborough, J., Watkins, S., Connor, R., & Pitimson, N. (2021). Reduced to curtain twitchers? Age, ageism and the careers of four women actors. *Journal of Women & Aging*. doi:10.1080/08952841.2021.1910464
- Reis, T. A., Dias, A. S., Oliveira, E. O., Costa, J. A., Cremonezi, G. O. G., & Spers, V. R. E. (2018). Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8(3), 398-412. doi:10.20503/recape.v8i3.36820
- Royal Society for Public Health, & The Calouste Gulbenkian Foundation. (2018). *That age-old question: how attitudes to ageing affect our health and wellbeing*. Recuperado de <https://bit.ly/3q2tLSM>

- Sakura, I. (2016). Mulheres, velhices e espaços de representação. Artigo apresentado no 17o Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, Curitiba, PR. Recuperado de <https://bit.ly/3yuAB7l>
- Sanchez, Z. V. D. M., & Nappo, S. A. (2002). Seqüência de drogas consumidas por usuários de crack e fatores interferentes. *Revista de Saúde Pública*, 36(4), 420-430. doi:10.1590/S0034-89102002000400007
- Sennett, R. (2007). *The culture of the new capitalism*. Londres: Yale University Press.
- Silva, R. A., & Helal, D. H. (2019). Ageismo nas organizações: questões para debate. *Revista de Administração IMED*, 9(1), 187-197. doi:10.18256/2237-7956.2019.v9i1.3167
- Siqueira-Brito, A. R., França, L. H. F. P., & Valentini, F. (2016). Análise fatorial confirmatória da escala de ageismo no contexto organizacional. *Avaliação Psicológica*, 15(3), 337-345. doi:10.15689/ap.2016.1503.06
- Souza, E. M. (2014). Poder, diferença e subjetividade: a problematização do normal. *Farol*, 1(1), 113-160. doi:10.25113/farol.v1i1.2556
- Steiner, B. W. (1973). The crisis of middle age. *Canadian Medical Association Journal*, 109(10), 1017-1027. Recuperado de <https://bit.ly/3q2qpz4>
- Still, L., & Timms, W. (1998). Career barriers and the older woman manager. *Women in Management Review*, 13(4), 143-155. doi:10.1108/09649429810219754
- Tanure, B. (2007). Mulher executiva: entre o feminino ou masculino. In T. Betania, A. C. Neto, & J. Andrade (Eds.), *Executivos: sucesso e (in)felicidade* (pp. 95-107. Amsterdam: Elsevier.
- Trethewey, A. (1999). Disciplined bodies: women's embodied identities at work. *Organization Studies*, 20(3), 423-450. doi:10.1177/0170840699203003
- Wong, L. L. R., & Carvalho, J. A. (2006). O rápido processo de envelhecimento populacional do Brasil: sérios desafios para as políticas públicas. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 23(1), 5-26. doi:10.1590/S0102-30982006000100002
- Yokomizo, P. D. S., & Lopes, A. (2019). Aparência: uma revisão bibliográfica e proposta conceitual. *DObra[s] – Revista da Associação Brasileira de Estudos de Pesquisas em Moda*, 12(26), 227-244. doi:10.26563/dobras.v12i26.922

Financiamento

As autoras não receberam apoio financeiro para a pesquisa, autoria ou publicação deste artigo.

Agradecimentos

Agradecemos as valiosas recomendações realizadas pelos avaliadores que permitiram o aperfeiçoamento do artigo.

Autoria

Renata Assis Vieira

Mestre em Gestão para a Competitividade pela Fundação Getulio Vargas (FGV-Eaesp). Executiva da área de Marketing.

E-mail: renata_b_assis@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5840-0451>

Vanessa Martines Cepellos

Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas (FGV-Eaesp). Professora e Pesquisadora na Fundação Getulio Vargas (FGV-Eaesp).

E-mail: vanessa.cepellos@fgv.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6707-9751>

Conflito de interesses

Os autores informam que não há conflito de interesses.

Contribuição dos autores

Primeira autora: concepção (líder), análise formal (líder), investigação (líder), metodologia (líder), administração do projeto (igual), recursos (apoio), supervisão (apoio), validação (igual), visualização (igual), redação – rascunho original (líder), redação – revisão e edição (igual).

Segunda autora: concepção (apoio), análise formal (apoio), investigação (apoio), metodologia (apoio), administração do projeto (igual), recursos (líder), supervisão (líder), validação (igual), visualização (igual), redação – rascunho original (apoio), redação – revisão e edição (igual).

Verificação de plágio

A O&S submete todos os documentos aprovados para a publicação à verificação de plágio, mediante o uso de ferramenta específica.

Disponibilidade de dados

A O&S incentiva o compartilhamento de dados. Entretanto, por respeito a ditames éticos, não requer a divulgação de qualquer meio de identificação dos participantes de pesquisa, preservando plenamente sua privacidade. A prática do open data busca assegurar a transparência dos resultados da pesquisa, sem que seja revelada a identidade dos participantes da pesquisa.

A O&S é signatária do DORA (The Declaration on Research Assessment) e do COPE (Committee on Publication Ethics).



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional